

A TEORIA ÉTICA UTILITARISTA E SEU IMPACTO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

THE UTILITARIAN ETHIC THEORY AND IT'S IMPACT ON DECISION MAKING IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Janaína M. B. Siegler¹
Almiro Schulz²

Resumo: O presente trabalho se propôs a questionar e avaliar o impacto do emprego da ética utilitarista em processos decisórios dos líderes da atualidade, especialmente daqueles que decidem o futuro das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. O presente artigo deteve-se ao estudo investigativo através de revisão bibliográfica e reflexões de alguns estudiosos que estão inseridos na atualidade. O texto foi dividido em quatro partes principais, onde realizamos abordagens acerca das concepções críticas da ética, seus pressupostos e aplicabilidade da ética utilitarista, o utilitarismo e sua aplicação em gestão das IES. Concluímos que, especialmente nesses tempos atuais de turbulência e mudanças ininterruptas, não seria possível para um bom líder, sendo ele preocupado com valores intrínsecos à humanidade, mas em contrapartida não podendo abster-se de tomar suas decisões e simplesmente ignorar o que as mesmas poderiam causar a sociedade em geral; este gestor, por sua vez, encontra-se inserido num contexto em que está imbuído, realmente e eficazmente, a fazer uma diferença positiva em seu local de atuação, não apenas baseando-se em um tipo de ética, mas sim, devendo ele utilizar-se da ética das convicções como fundamento, onde os princípios éticos utilitaristas serão foco principal, visando o maior benefício ao maior número de pessoas possível.

Palavras-chaves: ética; decisão; utilitarismo.

Abstract: This paper intends to question and evaluate the impact of using utilitarian ethics in decision-making processes of the nowadays' leaders, especially those who decide the future of Higher Education Institutions (HEIs) in Brazil. For this paper it was did an investigative study through literature review and reflections of some researches, the text was divided into four main parts, the used approaches to the critical insights of ethics, its assumptions and applicability of utilitarian ethics, utilitarianism and its application in management of HEIs. Therefore, it was concluded that especially in these current times of globalization and and continual changes, it would not be possible for a good leader, and he was concerned about the intrinsic values of humanity, but on the other hand, they can't refrain from taking decisions and simply ignore what they could cause to society in general, this manager, in turn, is inserted in a context that is imbued with, really and effectively, to make a positive difference in your place of work, not just relying on one type ethics, but rather it should be used ethics as a foundation of belief, where ethical principles are utilitarian focus, targeting the most benefit to as many people as possible.

¹ Mestre em Administração de Organizações (FEA-RP/USP), especialista em Docência no Ensino Superior e Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Unitri) e em Finanças e Planejamento Empresarial (UFU), graduada em Administração (UFU). E-mail: janainasiegler@usp.br/janainasiegler@yahoo.com.br.

² Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) e mestre em Filosofia pela PUCCampinas. Professor da Faculdade de Filosofia da Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: almiroschulz@yahoo.com.br.

Key-words: ethics; decision; utilitarianism.

1. Introdução

Numa época em que a sociedade encontra-se em uma ampla crise política, econômica e social, não seria de se estranhar que em vários setores surjam grandes questionamentos vinculados ao por quê de tudo isso. O que leva uma pessoa a decidir sobre qual caminho seguir, e que rumos permitirá à instituição ou organização na qual está inserida permeando constantemente a mente dos dirigentes em todas as esferas das organizações?

Diante da certeza sempre premente da escolha, a dúvida é: como saber qual a melhor decisão a se tomar? Qual seria o melhor momento? Que impactos terá essa decisão?

O assunto escolhido a ser investigado neste texto é o processo decisório dos gestores de das IES, levando em conta as decisões e os processos de bastidores que a acompanham, não como algo intocável ou inominável a sociedade e suas instituições, mas sim, como algo inerente à política, à sociedade e à economia como um todo que leva em conta os sujeitos, as pessoas envolvidas nas gestões e, conseqüentemente os processos decisórios das mesmas.

Nesse sentido Schulz (2005, p.1), afirma que diante do momento, demasiado preocupante que, “os sujeitos envolvidos nas gestões, evidenciam uma crise ética pessoal e social, onde padrões morais e decência tornaram-se caóticos”, o que reitera a dimensão ética das decisões intimamente ligada ao dever e o agir.

Este trabalho tem por objetivo levantar e discutir algumas questões do campo da ética, especificamente a chamada ética utilitarista ou ética da responsabilidade e, como se dá seus reflexos processos decisórios e de gestão, extensivos às IES.

Tomou-se como base para esta fundamentação resultados da revisão bibliográfica sobre o assunto, discussões e algumas pesquisas já realizadas em instituições de ensino superior. A estrutura do trabalho encontra-se na forma de quatro divisões básicas, inicialmente são abordados os conceitos e concepções de ética; a ética utilitarista especificamente; em seguida analisa-se a ética utilitarista e seus impactos na gestão das IES e, finalmente, são feitas as considerações finais do trabalho.

2. Concepção de ética

“Bons mentirosos são mais populares e bem-sucedidos. Conseguem mais status e melhores salários.” David Livingstone Smith, Ph.D. em Filosofia e autor de Por que Mentimos? (Editora Campus)

A palavra ética pode ser entendida como princípio e conjunto de normas que norteiam a boa conduta do ser humano, bem como, estudo dos juízos de apreciação da conduta, sobre o ponto de vista do bem e do mal.

Ética não deve ser confundida com moral como induzem equivocadamente as expressões consagradas: “ética católica”, “ética protestante”, “ética liberal”, “ética nazista”, “ética socialista”. É importante esclarecer que existe aqui uma diferença fundamental, enquanto a moral tem uma base histórica, o estatuto da ética é teórico e, corresponde a uma generalidade abstrata e formal. “A ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais” (SROUR, 1998). Fica então a ética no mesmo plano ocupado pelas chamadas disciplinas sistemáticas - por exemplo, a Sociologia Geral ou a Psicologia Geral - e, produzindo conceitos do mais alto nível de abstração, sendo estes (os conceitos) “gerais” ou de gênero.

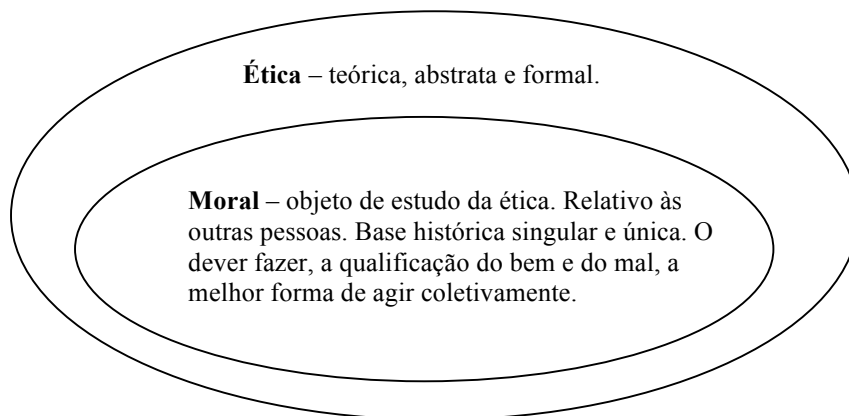


Figura 1: Ética e Moral (Fonte: autores)

Como disciplina teórica, a ética sempre fez parte da filosofia. Tem-se aqui então a chamada “ética filosófica” que responde a um discurso racional de base especulativa, vez que avalia então os costumes, aceita-os ou reprová-os, diz quais as ações são moralmente válidas e quais não o são. Dessa maneira a ética filosófica, tende a estabelecer princípios constantes e universalmente plausíveis de valorização e condução da vida. Define o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser, além de ter procurado as fontes da moral das divindades, na natureza ou no pensamento racional.

Recentemente desenvolveu-se a chamada “*ética científica*, que constata o relativismo cultural e o adota como pressuposto. Ela qualifica o bem ou o mal; a virtude e o vício, a partir de seus fundamentos sociais e históricos” (SROUR, 1998, p. 271). Considera as normas que as coletividades consideram válidas, sem prejulgá-las ou sequer julgá-las, constituindo um discurso demonstrativo de base empírica.

Historicamente, após a reforma protestante e com o advento do sistema capitalista que se deu a legitimação da *utilidade* das funções do capital e também permitiu postular o lucro como justa recompensa pelos serviços prestados.

2.1. Ética empresarial

Por que será que a ética empresarial é um problema que emaranha não só alguns delinquentes veteranos e aspirantes a canalhas, mas também uma multidão de pessoas aparentemente boas, cujas vidas privadas são exemplares, mas que ocultam informações sobre produtos perigosos ou que manipulam custos como atividade de rotina? (ANDREWS, 2005)

Andrews (2005), afirma que as decisões éticas impõem três qualidades individuais a serem admitidas e desenvolvidas, a saber:

- 1º. Competência para identificar questões éticas e para considerar os efeitos de soluções alternativas;
- 2º. Autoconfiança para buscar diferentes pontos de vista e depois decidir o que é certo em determinadas circunstâncias de tempo e lugar, assim como num conjunto de relacionamentos e condições;
- 3º. E o que William James chamou de “opniaticidade firme” (toughmindedness), que em gestão, é a disposição para tomar decisões quando não se sabe tudo quanto se precisa saber e quando as questões que exigem respostas não têm soluções definitivas e incontroversas.

Na dialética do universalismo e dos particularismos deve-se considerar que, tenham ou não consciência os agentes envolvidos, toda tomada de decisão processa-se num contexto em que interesses contraditórios se movimentam e levam a questionamentos sobre os reais interesses, os interessados e suas possíveis consequências.

2.1.2. Principais classificações da ética

Gianotti, citado por Srour (1998, p. 239), afirma que “a ética é uma ótica”, sob os seguintes aspectos:

1º. Diante de todo evento a pergunta principal que devemos fazer é: tal ação é moral para quem? Para a coletividade ou para um agente individual? E, se for para a coletividade, de qual delas falamos?

2º. Existem várias éticas e estas se desdobram em umas tantas outras abordagens. Vale ressaltar, a ética da convicção já mencionada por Max Weber, em Lé Savant e, posteriormente brilhantemente defendida por Kant. Na ética da convicção, temos embutida tanto uma abordagem de princípio, baseado em normas morais, quanto uma abordagem de esperança fundamentada nos ideais de vida que inspiram as coletividades.

Srour (1998) nos demonstra que, Weber também define a ética da responsabilidade, que posteriormente Jeremy Bentham e John Stuart Mill exprimiram com pioneirismo pela abordagem do utilitarismo, que implica igualmente uma abordagem da finalidade, já enunciada por Aristóteles. Corbiser (1991), traduz o ponto de vista de Aristóteles acerca deste assunto da seguinte forma:

Para Aristóteles, nossas atividades e nossas obras tendem sempre para um fim, que é um bem. Há uma hierarquia entre os fins; o fim último é o Soberano Bem, que é da alçada da Política, ciência suprema. O fim da Política é o bem da cidade, com o qual se identifica o bem do indivíduo. Tal bem e a felicidade, a mais desejável de todas as coisas. A ética, então, é uma ciência prática, cuja razão de ser é nos tornar melhores (CORBISER, 1991, p. 246).

Pode-se assim, resumir a ética da convicção e a ética da responsabilidade, sob a ótica demonstrada acima:

Ética da Convicção:

- Faz-se através de leis morais.
- Não tolera desvios.
- Absoluta, se apresenta de forma incondicional e unívoca;
- Exalta o dever.
- Abordagem de “princípio”: “respeite as regras, haja o que houver”, a despeito das consequências geradas.
- Abordagem da “esperança”: “a fé remove montanhas”, não se deixar seduzir pela facilidade dos meios.
- Máxima: “tudo ou nada”.

Ética da Responsabilidade:

- Justificativa através das consequências.
- A justificativa é promover o máximo bem ao maior número de pessoas.

- Eminentemente política e voltada para a ação.
- Está comprometida e se responsabiliza pelo futuro.
- Privilegia a relação entre meios e fins.
- Abordagem da finalidade: “obtenha resultados, custe o que custar”, legitimada pela grandiosidade dos fins.
- Abordagem utilitarista: “faça sempre o maior bem”, presa na armadilha dos cálculos, num cuidadoso respeito a outrem e sob o peso da grande responsabilidade de prever e produzir boas consequências, ou seja, máximo de felicidade ao maior número de pessoas.
- Máxima: “fundamentais são os resultados”.

3. Pressupostos básicos e fundamentais do utilitarismo - sua aplicabilidade e seus limites

O utilitarismo é um tipo de ética normativa com origem nas obras dos filósofos e economistas ingleses do século XVIII e XIX, Jeremy Bentham e John Stuart Mill. Esta ética prevê que uma ação é moralmente correta se e somente se, tender a promoção da felicidade e, se torna condenável quando tende a produzir a infelicidade. Visto que, considerar-se-á não apenas a felicidade do provocador ou agente da ação, mas também a de todos os indivíduos afetados por ela.

O utilitarismo assim difere radicalmente das teorias éticas que fazem o caráter de bom ou mal de uma ação depender do motivo do agente; porque, de acordo com o utilitarismo, é possível que uma coisa boa venha a resultar de uma motivação ruim no indivíduo.

Antes, porém, desses dois autores darem forma ao utilitarismo, o pensamento utilitarista já existia, inclusive na filosofia antiga, principalmente no de Epicuro, filósofo grego, e seus seguidores na Grécia antiga. E na Inglaterra, alguns filósofos atuavam nesta linha, dentre eles podemos citar: o Bispo Richard Cumberland (filósofo moralista do século XVII - o primeiro a apresentar uma filosofia utilitarista); tempos depois, Francis Hutcheson (com sua teoria do "sentido interior da moralidade" - "moral sense"), mantendo uma posição utilitarista mais evidente, - para ele "a melhor ação é a que busca a maior felicidade para o maior número de indivíduos". Em seguida propôs uma forma de "aritmética moral" para cálculo da melhor consequência possível) e, por fim, David Hume (que tentou analisar a origem das virtudes em termos de sua contribuição útil).

Bentham disse ter descoberto o “princípio da utilidade” juntamente com alguns outros filósofos; consideramos também um apoio ao utilitarismo o de natureza teológica, devido a John Gray - um filósofo estudioso da bíblia -, argumentando que a vontade de Deus era o único critério de virtude, mas que, devido à bondade divina, ele concluía que Deus desejava que o homem promovesse a felicidade humana.

O indivíduo, para Bentham, no governo de seus atos iria constantemente buscar a maximização do seu próprio prazer e minimizar seu sofrimento, atribuindo a ambos (prazer e dor) a causa das ações humanas e as bases de um critério normativo da ação.

A arte de alguém governar suas próprias ações Bentham chamou: "ética particular". Assim, nesse caso, a felicidade do agente é o fator determinante, onde a felicidade dos outros governa somente até o ponto em que o agente é motivado por simpatia, benevolência, ou interesse na boa vontade e opinião favorável dos outros.

Somado a este fator tem-se a regra de se buscar a maior felicidade possível para o maior número possível de pessoas devia ter papel primordial na arte de legislar, na qual o legislador buscava maximizar a felicidade da comunidade inteira, criando uma identidade de interesses entre cada indivíduo e seus companheiros. Aplicando penas por atos mal-intencionados, o legislador faria prejudicial para um homem causar dano ao seu vizinho.

A doutrina "utilitarismo direto ou utilitarismo dos atos" aplica diretamente o utilitarismo às ações, caracterizando uma determinada ação como correta se esta aumentar mais a felicidade do que uma ação alternativa. Às versões indiretas aplicam-se, em primeiro lugar, a coisas como as instituições, os sistemas de regras de conduta ou os caracteres humanos: estes são melhores e se maximizam a felicidade, e as ações são julgadas apenas na medida em que são prescritas pelas instituições ou sistemas e regras, ou na medida em que sejam aquelas que seriam realizadas por uma pessoa com um caráter ótimo.

As versões indiretas da doutrina dissolvem parte do problema resultante de ser improvável que saibamos, em ocasiões individuais, que ação irá, de fato, maximizar a felicidade; pois, mesmo que não o saibamos, podemos conhecer o impacto geral que têm as instituições, as regras e o caráter sobre a felicidade dos que são afetados por elas; é o chamado utilitarismo das regras.

3.1. Utilitarismo dos atos

A versão do utilitarismo, especialmente associada à Bentham, de acordo com a qual a medida e o valor de um ato consiste no grau em que este aumenta a utilidade ou felicidade geral. Um ato deve ser preferido a atos alternativos em função da maior felicidade que proporciona comparativamente a eles. Ou, podemos dizer: uma ação é assim boa ou má proporcionalmente ao grau em que aumenta ou diminui a felicidade geral, comparada com o grau que poderia ter sido alcançado ao agir-se de modo diferente.

O utilitarismo dos atos distingue-se não apenas por sublinhar a utilidade, mas pelo fato de cada ação individual ser o objeto primitivo da avaliação ética. Isto o distingue dos vários tipos de utilitarismo indireto, bem como dos sistemas éticos que dão prioridade ao dever ou à virtude pessoal.

3.2. Teoria ética de Stuart Mill

A teoria ética de Stuart Mill, também conhecida simplesmente por teoria do utilitarismo, vem resolver alguns dos problemas que foram colocados à teoria ética de Kant.

Para Stuart Mill (2000), o critério para aferir da moralidade das ações encontra-se nas consequências das mesmas, naquilo que resulta dessas ações. É porque apenas se atende às consequências das ações, que se designa a teoria de Mill de teoria utilitarista, no sentido em que, uma ação é boa ou má, consoante seja útil ou não para o maior número possível de pessoas.

Sua teoria assume-se assim como, uma teoria consequencialista, na medida em que, a moralidade da ação resulta do fim obtido com a mesma e, das consequências produzidas por essa ação.

3.3. Uma dificuldade e o utilitarismo moderado

Dada à impossibilidade de serem previstas as consequências das ações, neste caso do utilitarismo, a idéia de não saber se uma ação é ou não aquela que vai gerar as melhores consequências, a versão do utilitarismo moderado avançou com a seguinte ideia: a ação moral é aquela que *o agente decisor* considera ser a que irá produzir maior utilidade de um modo imparcial para o maior número de pessoas, ou seja, é aquela cuja previsão é a de que irá produzir felicidade para um maior número de pessoas.

O modo ético de agir das pessoas torna-se assim mais facilitado, porque existe uma quantidade de situações a partir das quais seja possível prever ou calcular de um modo aproximado a utilidade das ações empreendidas; sendo possível prever se uma determinada ação irá proporcionar ou não uma maior quantidade de felicidade do que uma outra ação.

<p>Valor Moral das Ações: Kant: razão, causa, intenção. Mill: efeitos, consequências.</p>
--

Figura 2: Valor moral das ações (Fonte: autores)

3.4. Utilitarismo e ética kantiana

Tal como em Kant, também em Mill há um princípio básico a partir do qual as ações devem regular-se para terem valor moral. Enquanto em Kant esse princípio era o do “cumprimento do dever pelo próprio dever”, em Mill esse princípio é o de “produzir a máxima felicidade possível para o maior número possível de pessoas”. Mas em relação a este mesmo princípio, existem diferenças entre a teoria ética de Kant e a de Mill.

Enquanto em Kant, averiguar a moralidade das ações era perguntar pela razão por que se age de uma determinada forma, pela *intenção* com que se realiza aquilo, (sendo a ação moral em Kant, aquela que cumpre ou respeita o dever pelo próprio dever); em Mill, perguntar pelo valor moral da ação é perguntar pelas *consequências* que resultaram da mesma.

A teoria utilitarista veio deste modo, permitir solucionar algumas das principais críticas que eram dirigidas à teoria ética de Kant, em concreto, fornecendo uma resposta para o problema das regras morais absolutas e para o problema dos casos conflito, assim como, para o problema da ausência de compaixão ou afetividade na realização de algumas ações.

Em relação ao problema das regras morais absolutas, a que a teoria ética de Kant não soube dar uma resposta satisfatória, quando confrontada com a situação de ter de mentir para salvar a vida de uma pessoa, a teoria utilitarista diria que é permitido mentir, desde que essa decisão promova a felicidade sobre o maior número de pessoas possível do que em relação à decisão de não mentir ou de dizer a verdade.

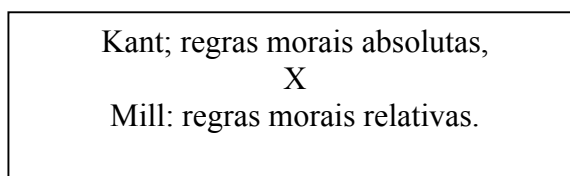


Figura 3: Regras morais (Fonte: autores)

Em um dos desafios apresentados, certa vez, pescadores holandeses dispunham de apenas duas opções: ou mentiam ao chefe do barco patrulha *nazi* e salvavam a vida dos tripulantes judeus e deles mesmos ou diziam a verdade e originavam a morte dos tripulantes judeus e até a sua própria morte. Perante esta situação, o defensor da teoria ética de Kant não sabia por qual das duas possibilidades de ação se decidir, porque qualquer uma das duas

opções “mentir” ou “matar” (ainda que de forma indireta) são moralmente incorretas, concretamente da perspectiva ética de Kant, são ações que desrespeitam as ordens da razão.

O utilitarista resolveria este imbróglio ou enredo em que tinha ‘caído’ o defensor da ética kantiana, optando por mentir ao chefe do barco patrulha *nazi*. Entre mentir e salvar a vida dos tripulantes judeus e dizer a verdade e, causar a mais que certa morte de todos os tripulantes do barco, aquela opção que causa uma menor dor ou sofrimento ao maior número de pessoas é certamente a primeira: a de mentir e salvar a vida dos tripulantes.

Assim, confrontado com esta situação, o utilitarista mentiria, obedecendo desse modo ao princípio da sua teoria que diz: “Deves procurar agir de modo a promover a máxima felicidade sobre o maior número de pessoas”.

O que difere na resolução desta situação, é que em Kant, as regras morais são absolutas (são para ser cumpridas em todas as circunstâncias da nossa existência), enquanto em Mill não existem regras morais absolutas.

De acordo com o fato demonstrado acima tem-se a seguinte exposição dos fatos: à situação de ajudar aos outros por um sentimento de piedade e/ou compaixão ação que o defensor da ética kantiana consideraria sem valor moral, o utilitarista diria que a ação teria valor moral desde que promovesse a felicidade nas pessoas que foram ajudadas, independentemente de ter sido ou não provocada por um sentimento de compaixão.

4. Principais críticas ao utilitarismo - crítica à razão utilitária

De acordo com Pereira (2005) a importância de uma análise crítica do utilitarismo fundamenta-se no pensamento por trás da filosofia ética até hoje se encontrar profundamente marcado pela teoria utilitarista, seja por aqueles que a defendem (mesmo que a atualizando), seja por aqueles que se filiam a diferentes teorias (encontrando no utilitarismo um adversário natural).

Jonh Rawls, que se filia à linha contratualista, critica profundamente o utilitarismo, afirmando que ele peca por privilegiar a maximização dos benefícios, o que *pode ser conveniente, mas não é justo* que alguns tenham menos para que outros possam prosperar uma vez que cada pessoa possui uma inviolabilidade que nem o bem estar da sociedade como um todo pode ignorar.

Ainda segundo Pereira (2005), primeiramente, a teoria utilitarista erra em sua crença em um raciocínio ético que possibilitaria que fossem encontradas soluções para os problemas apresentados não subjetivamente, mas a partir de critérios externos de racionalidade.

Assim tal teoria falha ao pensar em valor como algo que pode ser apreendido imparcialmente e que pode ser justificado teleologicamente uma vez que se mostre adequado ao fim pretensamente universal. Aí erra novamente ao não perceber a profunda identidade que existe entre os conceitos de valor e de vontade uma vez que os valores adotados por uma sociedade não são nada além disso.

4.1. Utilitarismo e gestão - IES

Se atualmente a ética é vista como importante para as organizações empresariais, muito mais deverá ser para as organizações educacionais, pois, é ali que se formam aqueles que não apenas exercerão atividades produtivas, mas aqueles que ocuparão funções de gestão, de influência na economia, na política, na educação e em outras instâncias da sociedade (SCHULZ, 2005, p. 2).

Conforme o que se observou, nas últimas décadas do século XX, as instituições educacionais, em sua maioria, começaram a aplicar conceitos e métodos de administração de empresa; o diferencial, sob este aspecto é que elas começaram a tomar consciência de que são “organizações” e, conseqüentemente, a administração pressupõe pontos em comum. Elas podem ser diferentes entre si quanto aos seus objetivos e missão específica, mas, na administração, são parecidas. É corrente no mundo da administração a utilização da expressão “vivemos a época das organizações”.

Alguns estudiosos consideram que organizações e instituições podem ser entendidas como sinônimo, mas exaltam o termo organizações, definindo-as como unidades sociais ou agrupamentos humanos, que são intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Surge, no entanto, uma questão polêmica, sobretudo, quando se passa a considerar as instituições educacionais como organizações, se elas podem ou não ser caracterizadas e qualificadas como tais. De acordo com Srour (1998, p. 12), confunde-se instituição com organização. Para ele, instituição é um “[...]conjunto de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social” (SROUR, 2002, p. 12). Nesse sentido, a instituição apresenta três características básicas: estabilidade estrutural, responsabilidade

social e consagração de um complexo de normas. Enquanto que organizações “[...] podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço” (SROUR, 2002, p. 107).

No âmbito da educação, a filósofa Marilena Chauí, entre outros, critica e é resistente à ideia da qualificação das instituições educacionais como organizações. Segundo ela, essa concepção é resultado da reforma do Estado no período Fernando Henrique Cardoso, que definiu a universidade como uma organização social, classificando-a como pertencente ao setor de serviços. Chauí considera que:

[...] uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada por sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular [...]. A instituição social aspira à universalidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência, normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras com os mesmos objetivos particulares (CHAUÍ, 2003, p. 2).

Nessa perspectiva, a organização descaracteriza a educação como um bem público e passa a ser um bem de serviço, de domínio privado. Porém, em contrapartida, na perspectiva administrativa, verificamos que uma organização pode ser entendida como uma dimensão institucional, com traços dominantes e, nesse sentido, pode ser entendido o conceito de escola como organização de utilidade corrente e pacífica nas áreas da análise organizacional e da administração da educação.

Segundo Schulz (2005), esta polêmica, resistência ou aceitação da ideia de que as Instituições de Ensino Superior podem ser consideradas organizações, é profícua, pois, nesse aspecto, vai-se lapidando a concepção, tornando-se adequada ao objeto dessas instituições ou organizações, que é a educação; contribuindo assim para clarear sua especificidade e as possíveis implicações na organização e na gestão, dando-lhes um caráter mais profissional.

Dentre as principais características das organizações, podem ser citadas:

1. A divisão de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação.
2. A presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos.
3. As pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outros colaboradores para as suas tarefas.

Estas e outras características de organizações estão presentes na dinâmica das instituições de educação, por isso, entende-se que elas sejam organizações.

Não muito diferente, e no mesmo contexto, vem ganhando similaridade o conceito de gestão, cujo uso é bem atual, parece atraente e ocorre em escala múltipla, como, por exemplo: gestão de negócios, gestão de recursos humanos etc. Gestão trata do ato de gerir, palavra derivada de “gestain”, do grego conduzir. Nessa acepção, corresponde à parte técnica, científica e operacional de uma organização ou sistema qualquer.

À primeira vista, gestão é sinônimo de administração, porém, como vem tomando espaço, a ideia retrata mais a dinâmica de uma instituição ou organização e centra o foco no processo da dinâmica organizacional e num modelo sistêmico e estratégico.

Ao se discutir a gestão numa perspectiva ética, é oportuno lembrar que há uma série de variáveis que interferem nos procedimentos da gestão e das decisões. Assim, apresenta-se uma relação com o objetivo de chamar a atenção da sua pertinência à gestão ética da estrutura do sistema da Educação Superior em:

1. Estrutura jurídica - corresponde à configuração das IES em públicas e privadas. Mesmo que em ambas espera-se uma gestão ética, suas diferenças poderão condicionar condutas diferentes no processo de gestão. No caso das particulares, classificadas em lucrativas e não lucrativas, o que se pode considerar como fator de influência, além da sua relação entre mantenedora e mantida.
2. A estrutura acadêmica - corresponde aos diferentes tipos de IES, como: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades isoladas, institutos de ensino superior, escolas de ensino superior, com as exigências correspondentes, poderão também exercer uma influência sobre atitudes na gestão, considerando-se a diferença entre o que diferencia uma da outra, que é a autonomia em seus diferentes níveis.
3. Estrutura pedagógica - corresponde aos diferentes níveis de cursos, bem como toda administração acadêmica, das relações entre as ações em vista dos meios e dos fins.

Atentos aos vários modelos de gestão, e para mostrar como as várias concepções éticas podem iluminar as ações de gestão, para que sejam éticas, é importante ressaltar que se há clareza sobre o modelo de gestão que uma determinada organização adota, poder-se-á com

mais facilidade verificar qual das teorias éticas que melhor se ajusta e poderia nortear o desenvolvimento de sua prática.

Se o modelo de gestão for autoritário, centralizador e burocrático, entre as várias abordagens éticas ou teorias, a que melhor se ajusta é a ética normativa, ou seja, a de âmbito deontológico. Pois, um sistema burocrático requer normatizações e, um sistema centralizador requer que haja padronização das ações ajustadas ao mando centralizado. Nesse caso, é importante que a instituição ou a organização elabore, deixando claras, as suas normas de procedimentos por meio de seu regimento; seus valores institucionais, mediante um código “ético”, elaborado especificamente, que haja clareza e que seja de conhecimento dos gestores de todos os níveis. Com isso, não se está afirmando que a ética normativa não se aplica a outros modelos de gestão.

Convém lembrar que o modelo de gestão adotado pela universidade pública brasileira foi essencialmente burocrático.

Se o modelo de gestão for participativo, descentralizado e flexível, a teoria teleológica, sobretudo, na vertente utilitarista, é a que melhor se ajusta. Além do mais, atende e está mais adequada à dinâmica interna e externa de uma organização, em especial, de uma empresa. Lembrando que seu princípio básico é o alcance do bem maior para a maioria e que as normas não têm um fim em si. Isso não significa a eliminação de normas ou códigos, mas além de serem explícitos para serem úteis, devem permitir espaço para que os gestores julguem situações. O que então requer maior responsabilidade dos gestores para tomar decisões éticas e concomitantemente, maior formação ética valorizando a questão da conduta dos indivíduos.

4.2. Utilitarismo como critério de decisão nas IES

No contexto da gestão neste novo cenário em que se está, ouve-se com frequência os termos: competência, competitividade, produtividade, avaliação, controle, participação, estratégias de marketing, cliente, valores, responsabilidade social. Uma das perguntas que se coloca é: como gerenciar a nova organização educacional com todas essas preocupações e novos desafios?

Gardim (In: COLOMBO, 2004, p. 231) considera que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para que as organizações sobrevivam no atual contexto, mesmo que possa ser entendido que se trata de uma simples técnica administrativa, é importante que se faça uma análise “do ambiente onde se localiza a instituição, levantando e analisando suas

oportunidades e ameaças, seus pontos fortes e fracos para ajustar e planejar”. Neste sentido, pode ser entendida como utilitarista, fundada no cálculo, meios e fins.

Sob a ótica de uma gestão baseada na ética utilitarista, a tomada de decisões e as ações têm como parâmetro o cálculo, os meios e os fins. Neste caso, a decisão se vale dos resultados, das consequências esperadas e do resultado da decisão. Como a própria teoria sustenta: o bem, o valor é o útil, o funcional é o melhor resultado para a maioria. Segundo Sen (2000, p.77), há três componentes básicos: consequencialismo - significa que todas as escolhas, sendo ações ou regras, devem ser avaliadas por resultados que o geram. O “Welfarismo”, segundo o qual, toda a escolha deve ser julgada em conformidade com as respectivas utilidades que ela gera (SEN, 2000, p.78). E o “ranking pela soma”, isto é, somam-se as utilidades para que sejam maximizadas sem considerar a desigualdade (SEN, 2000, p.79).

A questão chave do utilitarismo como critério moral é que, havendo duas ou mais alternativas, escolhe-se aquela cujas consequências proporcionam o maior prazer ao maior número de pessoas (MILL, 2000). Nesse caso, é preciso que se tenha uma previsão do resultado.

Contudo, Robbins (2002) alerta que as decisões sob o critério utilitarista poderão contribuir para a eficiência, porém poderão também desrespeitar direitos individuais, em especial, das minorias. Também Sen (2000), apresenta limites do utilitarismo. Entretanto, segundo o próprio autor, é a que é predominante no universo dos negócios. Tem sido também a teoria ética dominante da sustentação do estado do bem-estar.

Uma aproximação entre a gestão dos novos modelos de IES e a ética utilitarista, poderão ser estabelecidas a partir das mudanças de um modelo burocrático e a incorporação de princípios de gestão empresarial, mais flexíveis e participativas, menos hierárquicas, mais enxutas e com respostas mais rápidas. O enquadramento das IES à era do conhecimento - o conhecimento visto como economia; adaptação ao rápido desuso do conhecimento - educação do prazo da validade do conhecimento, já não sendo mais um fim em si, mas um valor de aplicabilidade imediata; voltado para a empregabilidade, atendendo ao mercado.

A questão que se coloca, considerando que, o utilitarismo seja a teoria que melhor responde aos novos modelos de IES em processo de configuração, como conciliar uma ética tipicamente adequada ao campo das ações empresariais, da lógica do mercado, com as ações de uma organização cujo produto (educação) e cliente são fundamentalmente diferentes:

resultado da participação, elaboração do aluno, cujo proveito não se trata de uma mercadoria que está fora dele.

5. Conclusão

“A sabedoria denota a busca dos melhores fins pelos melhores meios”
(HUTCHESON apud COVEY, 2005, p. 80).

Baseando-se na realidade que não apenas os líderes, mas todos são obrigados tomar decisões em suas vidas pessoais e profissionais, a principal questão é *como fazê-lo?*

Weber tinha desprezo pelo político que dá de ombros para as consequências de seus atos, jogando a “culpa” na mesquinhez dos outros ou do mundo, resguardando-se em sua moral íntima, com as mãos limpas. Ao contrário respeitava o homem *maduro* (não importava se jovem ou velho) que, em determinada circunstância decide: “não posso fazer de outro modo” e assume a respectiva responsabilidade. “Isso”, diz nosso autor, “é algo genuinamente humano e comovente [...] na medida em que isso é válido, uma ética de fins últimos e uma ética de responsabilidade não são contrastes absolutos, mas antes suplementos, que só em uníssono constituem um homem genuíno - um homem que *pode* ter a ‘vocação’ para a política” (WEBER apud CARDOSO, 2006, p. 27).

Covey (2005), em seu livro *O 8º Hábito - da eficácia à grandeza*, sugere que existam apenas três constantes: “a mudança, os princípios e a escolha”. E, que justamente a força para nos adaptarmos a esse mundo em permanente turbulência, é a existência de princípios sólidos, o que ele chama de “núcleo imutável”.

Ao entender que política é a arte da tomada de decisões, muito pode-se abstrair da aplicação prática das decisões baseadas na ética das convicções e na ética das responsabilidades no livro *A arte da política*, do ex-presidente do Brasil, o sociólogo Fernando Henrique Cardoso, onde ela afirma que o empenho em objetivos pessoais é menos importante do que o “abraçar de uma causa” (CARDOSO, 2006, p. 43).

Ele afirma ainda, em uma entrevista concedida à revista *Veja*, de 22 de março de 2006, acreditar que a ética das convicções seria o pano de fundo de valores sobre o qual deve ser praticada a ética da responsabilidade; e citando *O Príncipe* de Maquiavel, “na ação de todos os homens [...] o que importa é o resultado” (CARDOSO, 2006, p. 45).

Continua assim:

Os problemas colocados por esse tipo de interpretação são imensos. No fundo volta-se à relação entre moral e política. Maquiavel, de certo modo, não renega moral cristã, apenas mostra que a política obriga, em circunstâncias dadas, a agir guiado por outros valores. Lança, assim, as sementes de ideias - depois intuídas por Vico na *Scienza Nuova* - que muito depois vieram a ser exploradas por Isaia Berlin, como a incomensurabilidade e mesmo a incompatibilidade de valores que vivem à mesma cultura entre os quais não existem padrões racionais de escolha (CARDOSO, 2006, p.45).

Mais modernamente este constituiu o cerne da análise de Max Weber ao distinguir entre a ética da responsabilidade e das convicções. Ao eleitor menos atento pode parecer que Weber, ao mostrar as diferenças entre as duas éticas acaba por dar sustentação ao moralismo maquiavélico. Entretanto não é bem assim. Se é certo que o político, para Weber, deve ser julgado pelas consequências dos seus atos, e isso não significa que as ações do político não dispense convicções. E Weber, que foi deputado na Alemanha, era apaixonadamente nacionalista.

Weber não separa de modo absoluto as duas éticas. Apenas as distingue: uma, a das convicções, ajuíza as ações antes de sua vigência; a outra, a da responsabilidade julga a consequência do ato praticado. Na ação do grande político elas não podem ser separadas; se assim ocorrer, no primeiro caso levará ao fanatismo e, no segundo, ao cinismo.

Essa temática que aparece nas análises teóricas e vividas cotidianamente pelos homens públicos, ou pelo menos pelos políticos conscientes de seu papel e de suas responsabilidades e que ambicionam ser algo além de que “um a mais” (CARDOSO, 2006).

Assim, acredita-se terem sido citados aqui alguns exemplos práticos e atuais que fundamentam a importância e a utilidade de uma ética consequencialista fundamentada nas responsabilidades como base para a tomada de decisões em vários níveis institucionais e organizacionais. Entendendo assim que ética das convicções e ética das responsabilidades não são dicotômicas, mas sim complementares, vez que, o fato de viver e atuar em sociedade, imputa essa necessidade de estar sempre, em constante avaliação, do que cada ação será capaz de gerar como consequências.

Referências

ANDREWS, Kenneth R. Ética na prática. In: Harvard Business Review. *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, p. 61-75, 2005.

CARDOSO, Fernando Henrique. *A arte da política: a história que vivi*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. In: 26ª REUNIÃO DA ANPED, 2003. Poços de Caldas. *Anais...* (CD Rom). Poços de Caldas: 2003.

CORBISIER, Roland. *Introdução à filosofia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GARDIM, Paulo Antônio Gomes. Gestão Universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, Sonia Simões Colombo e colaboradores. *Gestão educacional : uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 223-237.

MILL, John Stuart. *O Utilitarismo*. Tradução de Alexandre Braga Massella. São Paulo: Iluminuras, 2000.

PEREIRA, Thomaz H. Junqueira de A. Crítica à razão utilitarista. Disponível em <http://www.geocities.com/filosofiasf/thomaz02.htm>. Acesso em 09 de novembro de 2005.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SCHULZ, Almiro. *Gestão e ética*. Uberlândia, 2005. Não publicado.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.