



CENTRO UNIVERSITÁRIO  
SÃO CAMILO

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
DOUTORADO EM BIOÉTICA**

**CARLOS FERRARA JUNIOR**

**A DIGNIDADE DO PROFISSIONAL NA  
GESTÃO UNIVERSITÁRIA  
NA PERSPECTIVA DA INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA  
E DA ECONOMIA DE COMUNHÃO  
(revisado)**

**DOUTORADO EM BIOÉTICA**

**São Paulo**

**2016**

**CARLOS FERRARA JUNIOR**

**A DIGNIDADE DO PROFISSIONAL NA  
GESTÃO UNIVERSITÁRIA  
NA PERSPECTIVA DA INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA  
E DA ECONOMIA DE COMUNHÃO  
(revisado)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Doutorado em Bioética - do Centro Universitário São Camilo SP como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Bioética. Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Lombardi Daibem

**São Paulo**

**2016**

**CARLOS FERRARA JUNIOR**

**A DIGNIDADE DO PROFISSIONAL NA  
GESTÃO UNIVERSITÁRIA  
NA PERSPECTIVA DA INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA  
E DA ECONOMIA DE COMUNHÃO.  
(revisado)**

São Paulo, 04 de junho de 2016

Banca Examinadora

---

Professora Orientadora: Dra. Ana Maria Lombardi Daibem

---

Professora Examinadora: Dra. Maria Auxiliadora Cursino Ferrari

---

Professor Examinador: Dr. Marcos de Almeida

---

Professora Examinadora: Dra. Eunice Aparecida de Jesus Prudente

---

Professor Examinador: Dr. José Paulo Germano

## **Dedicatória**

Aos meus pais

Carlos Ferrara (*in memoriam*) e Maria Helena Bischoff Ferrara

e minha tia Wilma Bischoff

que me deram apenas duas instruções:

    Ser uma pessoa boa e feliz.

Dentro do seu conhecimento, ser uma pessoa boa

significava fazer as coisas certas e corretamente.

    Conceitos que hoje chamamos de ética.

    Não se sabia o que era “ética”, porém,  
o seu significado era praticado com maior frequência.

## Agradecimentos

- A Deus, pela minha vida, oportunidade profissional e trajetória acadêmica;
  
- À minha sagrada família, Silvia e Thiago, pela compreensão em meus momentos de reclusão, incentivo e especialmente, cumplicidade nessa trajetória;
  
- Ao meu irmão Celso e minha cunhada Ana Margarida pelo apoio constante;
  
- Ao professor Dr. William Saad Hossne, pela competência e exemplo de profissional;
  
- À professora Dra. Ana Maria Lombardi Daibem, orientadora dedicada e exemplo de ser humano, por acreditar em nossa pesquisa;
  
- À União Social Camiliana – Mantenedora, suas Mantidas e Colegas de trabalho, em especial Justino Scatolin, Domingos Sávio Alves de Faria por acreditarem no meu trabalho e Rosana Berni, pela colaboração e incentivo nesta caminhada acadêmica;
  
- Aos colegas de turma, Maria Goretti Maciel, Selma Cesarin, Marina Borba, Paulo Alexandre Pellegrini, Carlos Silva dos Santos, Marcelo Antonio da Silva, Elisandro Fiametti, Claudenir Modolo, Maria Emília Schpallir, Alexandre Juan Lucas, Rogério Martins, Eduardo Gianini, Flavia Mattoso Costa e Eduardo Martinho (*in memoriam*) pela constante possibilidade de reflexões Bioéticas;
  
- Aos confrades Edson Umeda, Luciana Bertachini, Maria Isabel Dumaresq, Juliana Andrade, Juliana Muraro, Sandra Perez Tavares, Eliane Caixeta, Samuel Sabino e Sarah Rampazzo pelo idealismo Bioético;

- Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Bioética do Centro Universitário São Camilo, com destaque aos professores Drs. Leocir Pessini, Christian de Paul de Barchifontaine, Sonia Vieira, Vera Zaher e Margareth Zabeu Pedroso, pela incansável dedicação na arte de ensinar;
  
- Aos professores Drs. Maria Auxiliadora Cursino Ferrari, Eunice Aparecida de Jesus Prudente, José Paulo Germano e Maria Paola Mattion Badin que enriqueceram esse trabalho com valiosas contribuições;
  
- Às Bibliotecárias Luciana Vitalino Camelo e Renata Duarte Costa pela colaboração na revisão da tese;
  
- Aos companheiros do Rotary Club de São Paulo Brás pelo companheirismo e oportunidade de atuar no servir com ética e dignidade, dando de si sem pensar em si;
  
- Aos colegas do Hospital Infantil Cândido Fontoura, pela dedicação do trabalho humanizado em equipe;
  
- Aos meus alunos e ex alunos por todo carinho, respeito e ensinamentos diários.

**FERRARA JUNIOR, Carlos.** A dignidade do profissional na gestão universitária na perspectiva da intermediação da Bioética e da Economia de Comunhão. 2016. Tese (Doutorado em Bioética) - Centro Universitário São Camilo, São Paulo, 2016.

O trabalho subordinado na Gestão Universitária e o poder diretivo do empregador se entrelaçam no cotidiano das relações laborativas por força do mesmo contrato de trabalho contrapondo de um lado o empregado, pessoa física que exerce atividades mediante salário, subordinação, habitualidade e pessoalidade e do outro, o empregador responsável pela direção das atividades prestadas. Este contexto destaca o limite do poder diretivo em respeito à dignidade do profissional que cumpre com o objetivo fim da empresa e a sua função social no mercado empresarial. O escopo desta pesquisa consiste no entender o poder diretivo dos gestores frente ao corpo docente que viabilize uma gestão universitária satisfatória com trocas humanas de alteridade em respeito a valorização da dignidade profissional. A pesquisa exploratória, descritiva e explicativa a partir de revisão bibliográfica, objetiva a verdade através de uma atitude crítica e racional. Destaca as relações existentes entre o desvio do poder diretivo e a convivência do empregado deste segmento apresentando sua vulnerabilidade como fator para a desvalorização da dignidade profissional na gestão universitária. A convivência em ambiente onde docentes e demais profissionais da gestão universitária agem nos estreitos limites do contrato de trabalho pode gerar uma convivência altamente insatisfatória. Esta atuação deve estar pautada na chamada gratuidade, diferente da gentileza e da boa educação ou de uma simples beneficência. Essa gentileza só existe se a gestão respeitar a dignidade profissional pautada nas premissas do direito à autonomia, do dever de não-maleficência e na avaliação crítica de benefícios frente aos riscos, o que coíbe a existência de assédio moral. A gestão atual, com desrespeito a estes referenciais, é justificada pela suposta dificuldade da obtenção do lucro e o alcance do resultado positivo de sua gestão organizacional além do poder hierárquico. Por se tratar de uma pesquisa que busca a valorização da dignidade profissional na Gestão Universitária e atentando sobretudo pela coibição do Assédio Moral, fato esse muito comum em nosso cotidiano de trabalho, optamos por ensinamentos contidos no Projeto da Economia de Comunhão e especialmente, pela intermediação da Bioética como área de conhecimento constituída pela convergência de diversos saberes de forma inter, multi e transdisciplinar, conduzindo-nos ao caminho certo na busca de nossos valores e objetivos.

Palavras-Chaves: 1. Bioética 2. Vulnerabilidade 3. Alteridade 4. Assédio Moral 5. Economia de Comunhão

**FERRARA JUNIOR, Carlos.** A dignidade do profissional na gestão universitária na perspectiva da intermediação da Bioética e da Economia de Comunhão. 2016. Tese (Doutorado em Bioética) - Centro Universitário São Camilo, São Paulo, 2016.

The subordinate work in University Management and the governing power of the employer intertwine in daily worker relations under the same employment contract opposing one side of the employee, an individual who does business through salary, subordination, regular and personally and on the other, the employer responsible for the direction of the provided activities. This context highlights the limits of the governing power in respect for the dignity of the individual who meets the objective end of the company and its social function in the business market. The scope of this research is to understand the directive power of managers outside the faculty that makes possible a satisfactory university management with human exchanges of otherness in respect to enhancement of professional dignity. The exploratory, descriptive and explanatory research from literature review, objective truth through critical and rational attitude. Highlights the relationship between the deviation of the governing power and the employee living in this segment presenting their vulnerability as a factor for the devaluation of professional dignity in university management. The living environment where teachers and other professionals of the university management act in the narrow confines of the employment contract creates a highly unsatisfactory living. This action should be guided by the gratuitous call, unlike the kindness and good education or a simple kindness. This kind exists only if the management respect the professional dignity guided the premises of the right to autonomy, non-maleficence duty and critical assessment of benefits of risks, which deters the existence of bullying. The current administration, with disregard to these references, is justified by the supposed difficulty of obtaining profit and reach the positive result of its organizational management beyond the hierarchical power. Because it is a survey that seeks the enhancement of professional dignity in university management and paying attention especially the avoidance of moral harassment, a fact very common in our daily work, we choose teachings contained in the Project Economy of Communion and especially by the mediation Bioethics as a field of knowledge formed by the convergence of diverse knowledge of inter, multi and transdisciplinary, leading us to the right path in pursuit of our values and goals.

Key words: 1. Bioethics; 2. Vulnerability; 3. Otherness; 4. Bullying; 5. Economy of Communion.



## LISTA DE SIGLAS

Comissão Própria de Avaliação	CPA
Consolidação das Leis do Trabalho	CLT
Constituição da República	CR
Convenção Coletiva de Trabalho	CCT
Economia de Comunhão	EdC
Ensino a Distância	EaD
Equipamento de Proteção Individual	EPI
Ética da Reflexão Autônoma	ERA
Instituição de Ensino Superior	IES
Master Business Administration	MBA
Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura	UNESCO
Programa de Financiamento Estudantil	FIES
Programa Universidade para Todos	PROUNI
Sistema Nacional do Meio Ambiente	SISNAMA

## SUMÁRIO

RESUMO	<b>07</b>
ABSTRACT	<b>08</b>
LISTA DE SIGLAS	<b>09</b>
INTRODUÇÃO	<b>12</b>
<b>1 – BIOÉTICA: FUNDAMENTOS PARA O ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>20</b>
1.1 – Ética	20
1.2 – Moral	21
1.3 – Bioética	22
1.3.1 Conceitualizações de Bioética	23
1.3.2 A Bioética e a Responsabilidade	26
<b>2 – A GESTÃO DO AMBIENTE ACADÊMICO</b>	<b>29</b>
2.1 – A Gestão	30
2.2 – A Gestão Acadêmica	32
2.3 O meio ambiente de trabalho na área educacional	37
2.4 Os Atores Acadêmicos	41
<b>3 – CONTRATO DE TRABALHO NA ÁREA EDUCACIONAL</b>	<b>46</b>
3.1 – Contrato tácito ou Expresso	50
3.2 – Elementos Caracterizadores da Relação de Emprego	51
3.3 – Obrigações do Empregado	51
3.4 – Obrigações do Empregador	55
3.5 – Pagamento da Remuneração e Salário	57
3.6 Respeito quanto às normas de proteção	58
<b>4 – O PODER DIRETIVO DO GESTOR UNIVERSITÁRIO</b>	<b>60</b>
4.1 – O Sistema Jurídico Brasileiro e a Constituição da República	60
4.2 – O Poder	63
4.3 – Teorias do Poder Diretivo do Empregador	65
4.3.1 – Poder de Organização	69
4.3.2 – Poder de disciplina	70
4.3.3 – Poder de Controle	71
4.4 – Limites	72
<b>5 – ABUSO DO PODER DIRETIVO: O ASSÉDIO MORAL</b>	<b>75</b>
5.1– Tipos de Assédio Moral	79
5.1.1– Assédio Moral Horizontal	79
5.1.2 – Assédio Moral Vertical Descendente	80
5.1.3 – Assédio Moral Vertical Ascendente	80
5.1.4 – Assédio Moral Misto	80
5.2 – Caracterização do Assédio Moral no Trabalho	81
5.3 – Consequências do Assédio Moral.	83

<b>6 – A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO POSSIBILIDADE DE VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>88</b>
6.1– O Movimento dos Focolares	88
6.2– Economia de Comunhão	92
6.2.1 – O surgimento	95
6.2.2 – Características da Economia de Comunhão	98
6.2.3 – A gestão da Economia de Comunhão	101
6.2.4 – A Economia de Comunhão na prática	108
6.3 – Relato de Casos empresariais no modelo empresarial da Economia de Comunhão	110
<b>7 – A INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA POR MEIO DE SEUS PRINCÍPIOS E DO SISTEMA ABERTO DOS REFERENCIAIS</b>	<b>123</b>
7.1– Bioética e seus Princípios	124
7.2 – Bioética e o Sistema Aberto dos Referenciais	127
7.2.1 – Dignidade da Pessoa Humana como possibilidade de Valorização Profissional	128
7.2.2 O Contrato de Trabalho na consecução da Gestão Universitária: A Vulnerabilidade	135
7.2.3 A Alteridade	139
7.3 – O SISTEMA ABERTO DOS REFERENCIAIS NA INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO POSSIBILIDADE DE VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL	145
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>155</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE A – CREDO BIOÉTICO DE POTTER</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE B – FLUXOGRAMA DA INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA POR MEIO DE SEUS PRINCÍPIOS E DO SISTEMA ABERTO DOS REFERENCIAIS COMO BASE PARA A ECONOMIA DE COMUNHÃO</b>	<b>176</b>

Ferrara Junior, Carlos

A dignidade do profissional na gestão universitária na perspectiva da intermediação da bioética e da economia de comunhão – (revisado) / Carlos Ferrara Junior. -- São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 2016.

176 p.

Orientação de Ana Maria Lombardi Daibem

Tese de Doutorado em Bioética, Centro Universitário São Camilo, 2016.

## INTRODUÇÃO

### O PROJETO DE PESQUISA

O tema desenvolvido – A valorização da dignidade do profissional na Gestão Universitária na perspectiva da intermediação da Bioética e da “Economia de Comunhão” foi pensado no exato momento em que a partir da nossa atuação como gestor universitário, por vezes deparamos com a necessidade de um labor focado não só em metas, mas em metas integralizadoras, especialmente pensando em uma sociedade capitalista em que o resultado positivo (lucro) deve ser alcançado a qualquer custo. Diante desses fatos, verificamos que os gestores universitários nem sempre consideram a valorização da dignidade do profissional vislumbrada na ótica do direito constitucional do trabalho.

Para fins de elaboração da pesquisa acadêmica, consideramos como gestores todos os envolvidos no labor da gestão universitária – profissionais técnicos-administrativos, coordenadores e equipe acadêmica – o corpo docente.

Contudo, a dúvida objeto deste estudo é: Será possível viabilizar uma Gestão Universitária mantendo a qualidade do ensino e produtividade atrelados, por exemplo, ao resultado financeiro e metas acadêmicas desejáveis pelas Instituições de Ensino Superior, garantindo a valorização da Dignidade do Profissional?

Como objetivos, diante da problemática apresentada, temos:

## **OBJETIVO GERAL**

Repensar a Gestão Universitária especialmente no tocante ao poder diretivo dos gestores frente ao corpo docente, coordenadores e técnicos-administrativos viabilizando concebê-la enquanto proposta de superação dos desafios existentes, tendo em vista a valorização da dignidade do profissional.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estabelecer as relações existentes entre o desvio do poder diretivo e a caracterização do Assédio Moral como fator de desvalorização da Dignidade do Profissional na Gestão Universitária;

- Identificar e analisar como o empregado, no curso da Gestão Universitária, lida com situações de desvalorização profissional considerando sua condição de vulnerabilidade;

- Intermediar a Bioética e a Economia de Comunhão (EdC) nas situações relacionadas à desvalorização da Dignidade do Profissional

Diante das questões apresentadas nos propomos a trazer novas perspectivas para a gestão universitária visando responder o questionamento inicial. Salientamos que esta pesquisa apresenta dilemas que são decorrentes da interação da pessoa humana com a sociedade em questão – ambiente acadêmico, na questão proposta de respeito à sua dignidade, já que se trata de um indivíduo vulnerável na perspectiva do contrato de trabalho educacional.

Entendemos que os empresários do segmento educacional – os mantenedores - devem lidar com esses dilemas tentando, em inicial proporção,

superar o que vivenciam, tendo em vista a necessidade do seu equilíbrio empresarial. Portanto, é de extrema importância que os mantenedores, na tentativa de alcançar êxito em seus objetivos do negócio, possam fazer escolhas corretas tanto da equipe que os acompanhará, como da gestão, considerando a dignidade de todos os envolvidos na coordenação de seus interesses.

## **DESENVOLVIMENTO**

No item 1 apresentamos a Bioética como base teórica desta pesquisa, buscando resgatar a voz de renomados autores nesse campo do saber trazendo possibilidades sobre os conceitos dos dilemas existentes na consecução da gestão universitária, tanto no âmbito da pessoa humana como da gestão acadêmica, envolvendo o instrumento jurídico do contrato de trabalho.

No item 2 abordamos a gestão do ambiente acadêmico focando especialmente o meio ambiente de trabalho e o papel dos gestores desse ambiente, trazendo a experiência do empresário mantenedor com dilemas relacionados a dignidade do profissional.

No item 3, a pesquisa se deu com relação ao instrumento jurídico do contrato de trabalho, tácito ou expresso e escrito ou verbal, especialmente na área educacional. Trazemos a descrição dos elementos da relação de emprego, com as obrigações tanto para os empregados como para os empregadores, avaliando a importância da remuneração/salário e o respeito as normas de proteção naquela ambiência.

No item 4, a abordagem refere-se ao poder diretivo do gestor universitário e a linha tênue existente entre esse poder e o dilema do não respeito à dignidade

do profissional. Apresentamos as teorias do poder diretivo – de organização, de disciplina e de controle, bem como seus limites.

No item 5 apresentamos o Assédio Moral como a maior possibilidade dentro do Contrato de Trabalho, de desvalorização da dignidade profissional especialmente no campo da gestão universitária

No item 6, apresentamos o “novo”, o diferencial dentro da temática, afirmando que apesar da necessidade do resultado em forma de lucro, não obstante o foco gerencial do negócio educacional atrelado aos altos investimentos seja com corpo acadêmico, com os profissionais técnico-administrativos ou coordenadores, seja com infraestrutura ou até mesmo com insumos, é possível cuidar dos colaboradores aqui intitulados gestores, no curso da gestão acadêmica, na perspectiva de aplicar os fundamentos contidos na gestão empresarial a luz da EdC. Atrelado a essa perspectiva, trazemos a colação casos de sucesso em EdC.

No item 7 desenvolvemos a intermediação da Bioética e da Economia de Comunhão para o resgate e manutenção da Dignidade Profissional na Gestão Universitária livre de qualquer interferência que possa prejudicar a condição vulnerável do empregado nesse segmento por meio do Sistema Aberto dos Referenciais Bioéticos.



Quanto a metodologia de pesquisa fizemos uma revisão bibliográfica por meio de pesquisa exploratória, descritiva e explicativa que, objetiva a verdade através de uma atitude crítica e racional. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório e explicativo dentro da perspectiva da pesquisa social

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1995: p.45). Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo ou níveis de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, condições de habitação, índice de criminalidade etc. No caso em tela, o estudo foi dirigido para a comunidade da gestão universitária e sua condição de trabalho digno dentro dos fundamentos da Bioética. Tais pesquisas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Elas têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1995: p.45).

A pesquisa exploratória, por sua vez, permite maior familiaridade com o problema, aprimorando ideias ou descobrindo intuições. Têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias, com vistas na formulação e resolução de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1995: p. 44).

A pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade explicando a razão e o porquê das coisas (GIL, 1995: p. 46).

Uma revisão bibliográfica mostra o progresso de conhecimentos sobre um tema específico, sinaliza as falhas e os acertos dos diversos trabalhos na área, de forma crítica. Abrange leitura exploratória que permite a verificação dos dados da obra consultada seguida de uma leitura seletiva, com vistas a escolha do material que de fato interessa ao estudo. A leitura analítica que é feita com base nos textos já selecionados possibilita a interpretação que constitui a última etapa do processo de leitura das fontes bibliográficas e tem por objetivo relacionar o que o autor afirma com o problema para o qual se propões uma solução – o novo (VIEIRA E HOSSNE, 2001).

Com efeito, a revisão bibliográfica ou de literatura, nos ajuda detectar, consultar e obter a bibliografia e outros materiais úteis para o propósito do estudo a ser realizado e foi o que constatamos em nosso trabalho, dos quais extraímos e sintetizamos informação relevante e necessária para a solução do problema de pesquisa apresentado (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013: P. 76).

Como referências, além dos clássicos da bioética, dos direitos sociais e humanos e da gestão tanto universitária como de pessoas no geral, nos valem de dados da biblioteca virtual Bireme, Scielo além de inúmeros artigos, teses e dissertações disponíveis na Web e no Instituto Filadélfia, que cuida exclusivamente de assuntos relativos aos aspectos do Movimento dos Focolares com foco na EdC.

O desenvolvimento da pesquisa científica para que fosse possível atingir a solução para a questão formulada no início deste trabalho se deu por várias etapas. Primeiro pensamos na possibilidade de teorizar a respeito da valorização profissional dentro da gestão universitária e seguindo os ensinamentos contidos

na Bioética. Seguimos pela busca da verdade e possibilidades para solução do problema da desvalorização a partir dos Princípios e do Sistema Aberto dos Referenciais Bioéticos visando sua intermediação. Pensamos, em seguida, em como corrigir esse dilema através do preenchimento de uma lacuna do saber considerando o Contrato de trabalho e especialmente os riscos de desvalorização da dignidade profissional. Seguimos pela produção de um conhecimento já existente, mas que fosse possível suplantar essa questão e, chegamos finalmente na realização de uma descoberta que se traduz na real possibilidade, dentro da bioética, de garantir a valorização profissional.

Tínhamos noção de que o assunto teria que ser inédito, original para propiciar uma contribuição científica e produção de novos conhecimentos. Mas, conhecer e relatar a realidade de várias empresas, dentre elas empresas educacionais que adotam modelos de gestão diferenciados garantindo além da sobrevivência comercial, a dignidade de seus trabalhadores. Encontramos uma alternativa inteligente de gestão, a qual passaremos a apresentar nos próximos capítulos.

Os passos seguidos foram aqueles gerais de um trabalho acadêmico que resultam de uma pesquisa bibliográfica: projeto, coleta de dados bibliográficos, elaboração desses dados, discussão, redação da tese e conclusão (CÁS, 2008: p. 89).

O desenvolvimento de um processo investigativo não pode realizar-se de forma espontânea ou intuitiva; ele precisa seguir um plano e aplicar um método. Passamos, então, ao desenvolvimento metodológico que fora metódico e planejado para juma revisão bibliográfica (SEVERINO, 2007: P.127).

Insta salientar que em se tratando de uma pesquisa para tese de doutorado, este deve ser inédito após verificação da não existência de trabalhos realizados sobre o assunto (CÁS, 2008: p. 92). No caso em tela, o ineditismo do trabalho se dá não pelo tema propriamente dito, Bioética e Economia de Comunhão, mas sim, no enfoque abordado pela intermediação de ambos na Gestão

A perspectiva teórica apresentada proporcionou uma visão sobre onde se situa a formulação proposta dentro do campo do conhecimento em que caminhamos – a Bioética. A revisão bibliográfica como tal exposta se encaixou perfeitamente no panorama daquilo que já se sabe a respeito do tema estudado, propiciando também a possibilidade de encontrar ideias novas e úteis para compartilhar as recentes descobertas de outros pesquisadores dentro da temática explorada – a Economia de Comunhão.

# 1. BIOÉTICA: FUNDAMENTOS PARA O ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*“O século XXI ou será ético ou nós simplesmente não existiremos. Esta é a hora dramática do resgate, no substrato mais profundo de nossa humanidade, dos valores éticos fundamentais que tornam possível a vida, a convivência respeitosa e harmoniosa, não beligerante, com diferente de nós (estranhos morais), e um futuro de esperança para a humanidade” (PESSINI, BERTACHINI e BARCHIFONTAINE).*

Todos nós usamos os termos “Ética” e “Moral” com certa frequência em nossas atividades diárias. Todavia, o significado dessas palavras nem sempre é claro para a sociedade e os autores não são unânimes em conceituar. Basta pedir a qualquer grupo que apresente suas considerações a respeito de cada um desses termos e certamente haverá uma dificuldade no esclarecimento.

## 1.1 Ética

Ética é um juízo de valores; é um processo ativo que vem de dentro de cada um de nós para fora, ao contrário de valores morais, que vêm de fora para dentro de cada um. A ética exige um juízo, um julgamento, em suma, uma opção diante dos dilemas e problemas que representam os conflitos de valores. Nesse processo de reflexão crítica, cada um de nós vai por em jogo seu patrimônio genético, sua racionalidade, suas emoções e, também, os valores morais (BARCHIFONTAINE, 2012).

Para Leonardo Boff,

[...] “a palavra ética, que vem do grego *ethos*, designa a morada humana. A ética, como morada humana, não é algo pronto e construído de uma só vez. O ser humano está sempre tornando habitável a casa que construiu para si. Ética significa, portanto, tudo aquilo que ajuda a tornar melhor o ambiente para que seja uma moradia saudável. Na ética, há o permanente e o mutável. O permanente é a necessidade do ser humano de ter uma moradia. O mutável é o estilo com que cada grupo constrói sua moradia. Quando o permanente e o mutável se casam, surge uma ética verdadeiramente humana” (BOFF, 1977).

## 1.2 Moral

O termo moral deriva do latim *mos, moris*, que significa costumes, conduta de vida. Refere-se às regras de conduta humana no cotidiano. O termo ética se equivale, etimologicamente, a moral, pois provém do grego *ethos* que também significa caráter, modo de ser, costumes, conduta de vida. Portanto, hoje, muitos autores usam a palavra ética para designar também moral. Porém alguns alegam que a vida cotidiana confere às palavras uma história específica, que agrega a cada uma um sentido próprio: no Ocidente, onde prevaleceu o latim, difundiu-se a palavra moral. E com primazia cultural do cristianismo, a palavra moral ganhou uma conotação religiosa. Da mesma forma, os filósofos gregos ao refletirem sobre a ética, atribuíram a ela conotação não religiosa, isto é, de moral natural ou secular. Como a moral dominante no Ocidente tem sido apresentada como um sistema de princípios imutáveis e aparentemente definidos, a palavra tomou, com frequência, um sentido conservador e fechado. Assim, moral diz respeito a valores consagrados pelos usos e costumes de uma determinada sociedade.

Valores morais são, pois, valores eleitos pela sociedade e que cada membro a ela pertencente, recebe, digamos “passivamente”, e respeita (BARCHIFONTAINE, 2012)

### **1.3 Bioética**

A Bioética se apresenta como uma nova disciplina, que combinaria então os conhecimentos biológicos com o conhecimento dos sistemas de valores humanos. No termo Bioética, *bio* representa os conhecimentos biológicos e *ética*, o conhecimento dos sistemas de valores humanos. A nova disciplina deveria construir uma ponte entre essas duas culturas, a cultura das ciências naturais e a cultura das ciências humanas, superando a lacuna existente entre elas.

Há 46 (quarenta e seis anos), na Universidade de Wisconsin, em Madison, D.C., Van Rensselaer Potter, por ocasião da publicação de seu primeiro artigo, nos Estados Unidos, propõe o termo “bioética” com o conceito “Bioética como ponte para o futuro” (PESSINI, 2014:6). Ponte entre ciência biológica e ética, mas como um meio para um fim, “ponte para o futuro” – disciplina que guiaria a humanidade, atribuindo a ela, sentido em direção ao futuro (BARCHIFONTAINE, 2012).

No ano seguinte, Potter lança o livro *Bridge to the future*, onde podemos ler na contracapa:

“Ar e água poluída, explosão populacional, ecologia, conservação – muitas vezes falamos, muitas definições são dadas. Quem está certo? As idéias se entrecruzam e existem argumentos conflitivos que confundem as questões e atrasam a ação. Qual é a resposta? O

homem realmente está colocando em risco o seu meio ambiente? Não seria necessário aprimorar as condições que ele criou? A ameaça de sobrevivência é real ou se trata de pura propaganda de alguns teóricos históricos? Esta nova ciência, bioética, combina o trabalho dos humanistas e cientistas cujos objetivos são sabedoria e conhecimento. A sabedoria é definida como o conhecimento de como usar o conhecimento para o bem social. A busca de sabedoria tem uma nova orientação porque a sobrevivência do homem está em jogo. Os valores éticos devem ser testados em termos de futuro e não podem estar distantes dos fatos biológicos. Ações que diminuem as chances de sobrevivência humana são imorais e devem ser julgadas em termos do conhecimento disponível e no monitoramento de parâmetros de sobrevivência que são escolhidos pelos cientistas e humanistas.” (POTTER, 1971)

Assim, o objetivo da bioética, ao adotar uma postura interdisciplinar, considera em um só campo os conhecimentos da biologia e da ética, com vistas a fornecer elementos à humanidade para caminhar em direção a uma participação racional, mas cautelosa, no processo da evolução biológica e cultural.

### **1.3.1 Conceitualizações da Bioética**

As dimensões éticas examinadas na bioética tendem a focar várias questões maiores: qual é a visão moral da pessoa ou da sociedade? Que tipo de pessoa humana devemos ser? Que tipo de sociedade devemos construir? O que deve ser feito em situações específicas? Como vivermos harmoniosamente? A Bioética, pode ser tomada, inicialmente, como um movimento social que lutava pela ética nas ciências biológicas e áreas correlatas, antes de ser uma disciplina norteadora de teorias para o Biodireito e para a legislação. A finalidade primeira



da bioética foi a de assegurar mais humanismo nas ações do cotidiano das práticas médicas e nas experimentações científicas que utilizam seres humanos. Essa visão, tanto de disciplina como de movimento social, confere à bioética a peculiaridade de ser, ao mesmo tempo, um campo de reflexão e ação sobre as questões do presente e as perspectivas de futuro quanto à saúde das populações. (OLIVEIRA, 1997)

A Bioética é uma nova maneira de focar a ética nas ciências da vida e da saúde, que combina estudo e reflexão e traça uma ponte entre as ciências biológicas e humanas, por meio de um diálogo inclusivo, plural e responsável, na busca de sabedoria, entendida como o conhecimento usado para o bem social e promoção da dignidade humana e da boa qualidade de vida para todos. (OGUISSO e ZOBOLI, 2006).

Assim, a Bioética é ética da vida: da saúde e do meio ambiente. Não se pode dela esperar uma padronização de valores, pois exige uma reflexão sobre esses e, como dito, implica opção. Ora, opção implica liberdade. Não há Bioética sem liberdade, liberdade para se fazer opção, por mais “angustiante” que possa ser. O exercício da Bioética exige, pois, liberdade e opção. E esse exercício deve ser realizado sem coação, sem coerção e sem preconceito e por meio de deliberação. É um processo de reflexão e ação procurando o melhor para as pessoas. Dessa maneira, as sociedades democráticas são mais propícias à Bioética. (BARCHIFONTAINE, 2012)

Bioética, ética da vida, é um espaço de diálogo transprofissional, transdisciplinar e transcultural na área da saúde e da vida, um grito pelo resgate da dignidade da pessoa humana, dando ênfase na qualidade de vida: proteção

à vida humana e seu ambiente. Não é ética pré-fabricada, mas um processo (BARCHIFONTAINE, 2004)

A Bioética é mais que debater, é mediante o construir com os outros que se desenvolve a responsabilidade do agir, o assumir das escolhas, o fundamento das ações e o responsabilizar-se pelas consequências; é assim que se aprende a viver junto, que se constrói comunidade, que se pratica solidariedade e que se exercita tolerância.

Exatamente assim é que surge um dos documentos mais reveladores da personalidade de Potter, que fez da Bioética sua causa de vida – e, conclama os seus seguidores a fazer o mesmo, se quiserem ser chamados de Bioeticistas -, é o “Credo Bioético” Potteriano. Este encontra-se inserido no Apêndice A.

Com essa importante declaração apresentada por Potter, somos convocados a pensar, experimentar, explanar, realizar e viver a bioética de forma plena. Sentimos que, em um futuro próximo, os gestores universitários deverão se inspirar de forma plena no credo existente, adaptando-o para a consecução bioética deste segmento.

Reich define a Bioética como sendo o estudo sistemático das dimensões morais – incluindo a visão moral, as decisões, as condutas e as políticas – das ciências da vida e do cuidado da saúde, usando uma variedade de metodologias éticas num contexto interdisciplinar ((FERRER e ALVAREZ, 2005: p. 76).

Diante dessas considerações e a nosso ver, a Bioética não pode pretender ser, pelo menos neste momento, uma matéria completamente desligada das disciplinas que lhe deram origem e que continuam a lhe dar

solidez. O acesso à Bioética deve dar-se a partir de um estudo acadêmico sólido e sua reflexão não pode se desligar das ciências morais clássicas: a Filosofia e a Teologia.

### **1.3.2 A Bioética e a Responsabilidade**

Durante muito tempo a Bioética era associada apenas aos deveres existentes entre seres humanos contemporâneos e geograficamente próximos. A expansão da discussão dos direitos e deveres com a inclusão de todos os seres vivos, tanto contemporâneos quanto ainda não existentes, amplia a responsabilidade e a perspectiva atual da Bioética. (GOLDIM, 2006)

Atualmente, discutir apenas a preservação do ambiente natural passou a ser uma tarefa difícil e até mesmo ultrapassada. Na área da saúde, essa questão também está cada vez mais presente. Distinguir os processos de ação naturais do organismo humano dos provocados por intervenções externas a ele pode ser difícil e, em determinadas situações, impossível.

Hans Jonas, ao propor a ética da responsabilidade, já havia dito que nenhuma ética anterior tinha de levar em consideração a condição global da vida humana e o futuro distante ou até mesmo a existência da espécie. Com a consciência da extrema vulnerabilidade da natureza à intervenção tecnológica do homem, surge a ecologia que veio trazer uma nova e complexa visão da inserção dos seres humanos no conjunto da natureza (GOLDIM, 2006).

Portanto, Hans Jonas tenta mostrar que nós, como habitantes do Planeta Terra, devemos ser responsáveis por ele e pelo cuidado do mesmo deixando de lado aquele pensamento de que nada vai acabar, de que o que importa é o agora.

E qual será o futuro da Bioética?

O futuro passa na perspectiva dos dois protagonistas analisados, que se antecipam profeticamente a toda a problemática ecológica de hoje e têm muita sintonia com a causa ecológica das Nações Unidas e de ilustres ativistas na área, entre outros, Mikhail Gorbachev.

Esse último identifica três grandes desafios a serem enfrentados em nosso tempo. O primeiro é a necessidade de manter a paz no mundo. A comunidade internacional tem que estar unida na luta contra o terrorismo, que não pode ser justificado por nenhuma consideração política ou moral. O segundo, é a luta contra a pobreza. Como pode o “milhão dourado” de pessoas bafejadas pela sorte permanecer indiferente diante do espetáculo da miséria em que se debate a metade da população do planeta, reduzida a viver com um ou dois dólares por dia, passando fome diariamente, sem acesso à água potável e sem condições decentes de higiene? O terceiro desafio identificado está ligado ao meio ambiente. Entramos em sério conflito com o nosso próprio habitat – com a mãe natureza.

Esses três desafios são interdependentes. Sem combater a pobreza, serão também inúteis todas as medidas ecológicas, mas, se não nos preocuparmos com a ecologia, todos os nossos esforços para construir um mundo mais justo estarão fadados ao fracasso e nossos descendentes terão que pagar por nosso comportamento insensato e depredador da natureza. A própria vida na Terra corre o risco de desaparecer, tornando-se somente um episódio efêmero na história do universo.

Finalmente entendemos que a Bioética continuará sendo um campo de estudo que exige conhecimentos interdisciplinares e que supõe, por

consequente, conversação e deliberação entre muitos estudiosos. Por esse pensamento, apresentamos no item seguinte, os aspectos relevantes para a Bioética, na gestão do ambiente acadêmico, momento em que pretendemos contemplar a harmonia e desenlace no sucesso para todos os envolvidos.

## **2. A GESTÃO DO AMBIENTE ACADÊMICO**

*“Nenhuma empresa é melhor do que o seu administrador permite.” (Peter Drucker)*

A gestão do ambiente acadêmico compreende a assunção de uma determinada proposta institucional, formada na prática por um conjunto que envolve diversos núcleos - político, administrativo, técnico, cultural, educativo entre outros - e que necessitam ser pensados como um todo equilibrado e não, de forma segmentada (SACRISTAN & GOMEZ, 1998).

Esse assunto se revela de forma destacada uma vez que os envolvidos, aqueles que atuam no ambiente acadêmico, não estão acostumados ao exercício laboral de forma integrada, seja pela não profissionalização das instituições em alguns casos e aqui destacamos as empresas familiares, seja pelo não conhecimento global do mercado educacional, seja pela necessidade de atingir resultados de produção que parecem constituir-se em um mundo à parte das propostas pedagógicas estipuladas e não seguidas ou ainda, pelo total desconhecimento da importância e conseqüentemente necessidade da prática acadêmica de forma global visando o perfeito equilíbrio de uma gestão pensada no sucesso acadêmico tanto por parte do corpo discente, como docente e técnico administrativo além do resultado mercadológico almejado pela Instituição de Ensino Superior privada.

Aliado a essa necessidade, existe na gestão acadêmica, a figura não de um ator propriamente dito, mas sim, de um sistema acadêmico integrador, ferramenta tecnológica que deve se somar a gestão dessas relações humanas.

Portanto, clamamos a necessidade de adequação dos espaços acadêmicos no sentido de sempre, antes de qualquer decisão, a proposta pedagógica contemplar a harmonia e desenlace no sucesso para todos os envolvidos. Diante desse fato, de nada adiantará a organização, sistematização,

governança e acompanhamento se houver descuido com aquilo que entendemos ser o maior valor do ambiente educacional - as relações humanas.

## **2.1 A GESTÃO**

A gestão nos dias de hoje apresenta-se como uma das múltiplas áreas do conhecimento humano com inúmeros desafios e especialmente, alto teor de complexidade tendo em vista as várias habilidades necessárias para uma administração coerente e eficaz. Dentre elas destacamos a habilidade técnica, a humana e a conceitual, todas intrinsecamente organizadas visando a contemplação de um comportamento organizacional por parte dos envolvidos de acordo com os objetivos da organização como um todo e dentro de um determinado contexto e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de um pequeno grupo (CHIAVENATO, 2001).

A organização acadêmica universitária não diz respeito apenas aos serviços prestados condicionados pela oportunidade de mercado. Assim o interesse do gestor da instituição não deve estar afastado do interesse do aluno, pois a instituição promove as condições para que este tenha acesso ao saber de uma forma organizada. Também não estará afastada dos interesses dos seus colaboradores sejam eles os acadêmicos ou técnico-administrativos. Estes devem ter as possibilidades adequadas para uma forma de trabalho pautada na chamada gratuidade laboral, ou seja, o trabalho não somente pela remuneração, mas sim pela dignidade, respeito e valorização.

Toda ação institucional, considerada no seu conjunto, visa ao fortalecimento de seu objeto e à possibilidade de uma sobrevivência e perenidade. Nesse sentido, entendemos a organização da gestão acadêmica

aquela que tem como princípio seus gestores defendendo sim os interesses institucionais, mas este caminho depende muito de se ter desenvolvido uma linha de ação para os envolvidos, voltada para uma ação comunitária que, segundo Weber, refere-se à ação orientada pelo sentimento dos agentes, de pertencerem a um todo. A ação societária por sua vez, é orientada no sentido de um ajustamento de interesses racionalmente motivado. (WEBER, 1982: 215).

Essa organização depende assim do grau do envolvimento da equipe e, principalmente, do preparo profissional dos seus gestores atrelados a vontade dos mantenedores.

Quando uma Instituição se caracteriza apenas por garantir seus interesses econômicos, suas ações estarão sempre comprometidas com o simples distribuir de diplomas universitários. Porém, numa medida atual, as organizações acadêmicas estarão, cada vez mais enfrentando a necessidade de apontar para a criação de condições que lhe permitam caminhar sobre a preocupação de formar seus estudantes, inserindo-os não somente no campo laboral, mas especialmente, no campo social. Este é um dos grandes pilares que sustentam a gestão empresarial pautada nos fundamentos da EdC e nos princípios e referenciais da Bioética.

Para isso, certamente todos os colaboradores deverão contar com um meio de trabalho digno e equilibrado.

## **2.2 A GESTÃO ACADÊMICA**

Nos últimos anos, as IES Instituições de Ensino Superior (IES) vêm sofrendo pressão de um mercado cada vez mais competitivo e especialmente



agressivo, levando-as a explorar o planejamento estratégico institucional como principal atributo para sua sobrevivência. Hoje, foca-se nos resultados e, como consequência, os métodos de cobranças são muito diferentes dos até então praticados como por exemplo os de uma empresa educacional familiar.

Com efeito, e em decorrência desse novo panorama, houve alteração do perfil funcional de profissionais que são contratados pelas Escolas Superiores, ou seja, até então os agentes da educação superior eram regrados e disciplinados, com gestão altamente centralizada e atualmente, encontramos profissionais autônomos, dinâmicos, inovadores e empreendedores visando a busca da perenidade institucional dentro de uma possibilidade descentralizada com maior autonomia e responsabilidade individual como atributos desejáveis e necessários.

O ambiente externo às IES muda de forma intermitente e com isso, a organização educacional deve se adaptar a essa constante mudança. Os gestores devem pensar e planejar de forma estratégica. Essa mudança de paradigmas na gestão deve ser implantada de forma gradual, considerando o capital humano de seus profissionais que também deve ter a oportunidade de adaptação ao novo modelo. Para isso, a formação contínua é necessária porque o ambiente em constante mudança, leva as empresas educacionais e seus gestores a possíveis eventos inesperados e esses profissionais devem estar preparados para a correção de rota tão comum nesses casos.

Portanto, foca-se atualmente no desempenho, seja dos gestores, seja do corpo técnico administrativo e até mesmo do corpo docente. O grande desafio é alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais e para isso, o

colaborador deve contar, de forma clara, com um plano de ação, diante da concorrência tão acirrada, que determine especialmente quais são as entregas necessárias e esperadas a fim de obter resultados satisfatórios.

O grande desafio diante desse novo cenário é criar e manter um ambiente harmonioso e produtivo, em que o respeito, a confiança, a autoestima e a satisfação no trabalho sejam priorizados, com a dose certa do Poder Diretivo do Empregador sendo aplicado, para que os colaboradores estejam alinhados e comprometidos com os valores institucionais sempre atrelados a sua valorização como profissional.

Entretanto, o contexto atual das Instituições de educação, no Brasil, exige uma reinvenção já que passa pela interferência de novas tecnologias e novas metodologias, esperando novas práticas curriculares e formação de docentes e coordenadores capacitados para suportar tais mudanças, especialmente para enfrentar o novo mercado e a conseqüente concorrência entre as escolas visando a sustentabilidade empresarial.

Como enfrentar de forma exitosa esse novo cenário? Certamente, diante da necessidade de efetivar a mudança, as organizações educacionais devem buscar aprimorar seus processos para produzir o melhor, no menor tempo e no mais baixo custo possível (melhor, rápido e com economia). Tudo culminando na satisfação dos alunos e valorização como profissional da educação além do comprometimento de todos os colaboradores. Entretanto não se pode esquecer o processo de regulação e supervisão do Ministério da Educação para os cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* e num futuro próximo para os cursos de pós-graduação *lato sensu*, que estabelece indicadores de qualidade

do ensino superior. Portanto, entendemos que a gestão acadêmica deve buscar uma cooperação solidária entre seus colaboradores para atingir a transformação como produto em novas ações institucionais sempre focando na valorização da dignidade profissional.

É nesse cenário que hoje o tema governança corporativa é fonte para discussões na movimentada academia traduzindo em melhorias e fortalecimento da gestão. Temos portanto pontos importantes que devem ser considerados como a autonomia universitária (para universidades e centros universitários), a dimensão política da escola, os índices de performance institucional (pelo Ministério da Educação ou por auto avaliação), poder decisório, financiamentos, indicadores quantitativos e qualitativos através de relatórios bem elaborados, perspectiva a longo prazo mas de forma particular e especial, a formação de gestores universitários com especificidades e habilidades desenvolvidas nessa área que vão desde os membros dos conselhos superiores, perpassando pelas lideranças acadêmicas e administrativas que consigam compreender o cotidiano de uma universidade (com competência acadêmica) culminando no quadro docente comprometido com as novas possibilidades, incluindo-se nesse contexto o Ensino a Distância (EaD).

Ainda, não podemos nos esquecer que o ensino superior no Brasil hoje conta com escolas estatais mais concorridas, fato nem sempre verificado nas escolas particulares, que acabam por apresentar-se com objetivos mais comerciais do que propriamente educacionais. Diante disso observamos que de forma paradoxal, quem se beneficia das escolas estatais não está enquadrado nas classes sociais menos favorecidas. Portanto, estes chegam para as escolas

particulares através de financiamentos públicos como o Programa de Financiamento Estudantil (FIES) ou o Programa Universidade para Todos (PROUNI) que passam a conviver com a sociedade elitista causando assim reconhecidas desigualdades socioeconômicas e educacionais.

Como será que estes alunos chegam a Universidade? Os gestores educacionais e docentes estão preparados para recebê-los? Resulta dessa condição o que entendemos como um dos referenciais da bioética denominado "vulnerabilidade" e neste caso, daqueles que atuam no ensino superior.

"A vulnerabilidade humana deve ser levada em consideração na aplicação e no avanço do conhecimento científico, das práticas médicas e de tecnologias associadas. Indivíduos e grupos de vulnerabilidade específica devem ser protegidos e a integridade pessoal de tais indivíduos deve ser respeitada" (PESSINI, 2008: p. 248)

Especificamente, no que tange aos docentes, vivemos o chamado "Apagão docente" uma vez que o ritmo de ingressos nas licenciaturas ameaça o desenvolvimento da educação no nosso país. Hoje existe um maior ingresso nos cursos de tecnologias, rápidos e exigidos pelo mercado competitivo, que em licenciaturas, o que indica ou pode indicar que o Brasil está suprimindo necessidades de qualificação do mercado de trabalho mas colocando em risco a formação de futuros profissionais docentes. Ainda, não podemos deixar de citar os docentes que na realidade atuam nessa função apenas como complemento de renda familiar, uma vez que em outro segmento encontra-se sua atividade principal. Daí, é necessário um processo de revalorização da profissão que passa não só pela remuneração, mas principalmente pela reconstrução da

imagem perante os gestores e especialmente pela mídia. Quando o docente é formado por escolas que não se preocupam com o ser humano, nos deparamos com a qualidade da formação com muita diversidade, mas focado não somente nos alunos e sim, no mercado competitivo. Percebemos que hoje, a transmissão de informação é o que menos interessa (contamos com a internet em suas várias mídias sociais, por exemplo). Precisamos repensar o papel do docente hoje focando também, o papel dos gestores que muitas vezes os denigrem desrespeitando sua dignidade como profissional, seja por falta de formação adequada, seja por necessidade de transformação, seja pela insuficiência de adaptação às novas tecnologias ou finalmente, pela necessidade de cumprimento de metas em rankings educacionais.

Entendemos que o docente além de transmissor de conhecimento, é o responsável pela motivação dos alunos e por seu engajamento ético e cidadão. Daí o seu grande e importante papel nessa cadeia universitária.

### **2.3 O MEIO AMBIENTE DO TRABALHO EDUCACIONAL**

A preocupação com o meio ambiente começou de forma tímida e, como bem assinalava o Prof. Dr. Domingos Sávio Zainaghi em suas aulas na UNIFIEO – Centro Universitário FIEO, ao longo do programa de Mestrado em Direitos Humanos, inicialmente a preocupação era voltada tão somente à defesa do mico-leão-dourado, da madeira de lei em determinadas regiões do país (ZAINAGHI, 2003).

Tal situação posteriormente culminou com igual proteção em relação ao homem que ali vivia. Assim é que o conceito de meio ambiente passou a alcançar outras dimensões e se voltar para o destinatário da norma, que é precipuamente a pessoa humana.

O homem, enquanto ser vivente, integra, como tal, o mundo da natureza e, nesse prisma, tem tanto direito à vida quanto tudo o mais que compõe os reinos animal e vegetal (MANCUSO, 1990).

Todavia, é inegável que os horizontes do homem vão muito além do mero instinto de sobrevivência, considerando que sua alma revela uma natural tendência ao progresso, ao desenvolvimento e à realização, mesmo em condições de severa adversidade. Nem outra coisa sinaliza a mensagem cristã de que “nem só de pão vive o homem” ou o alerta do Nazareno no sentido de que viera para “que todos tenham vida e tenham em abundância”, mensagem consoante com a diretriz da “qualidade de vida” enunciada na Constituição Federal em seu artigo 225.

Na lição de Mancuso, não resta dúvida de que está assegurada a autonomia conceitual do meio ambiente do trabalho, uma subespécie do meio ambiente artificial ou construído, ou seja, o “habitat laboral” onde o homem deva encontrar os meios que haverão de prover sua existência digna (MANCUSO, 1990).

Assinala ainda, que o conceito básico de meio ambiente é o do artigo 3º da Lei 6.938 de 1.981 que instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente e criou o Sistema Nacional de Preservação e Controle (SISNAMA): “o conjunto

de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”.

Adiante, algumas definições de meio ambiente do trabalho:

Silva escreve que o meio ambiente do trabalho vem a ser o ‘habitat laboral’, isto é, tudo que envolve e condiciona, direta ou indiretamente, o local onde o homem obtém os meios para prover o quanto necessário para sua sobrevivência e desenvolvimento, em equilíbrio com o ecossistema. Ao contrario *sensu*, portanto, quando aquele ‘habitat’ se revele inidôneo a assegurar as condições mínimas para uma razoável qualidade de vida do trabalhador, aí se terá uma lesão ao meio ambiente do trabalho (SILVA, 1998).

O jurista Julio Cesar de Sá Rocha assinala que é possível conceituar o meio ambiente do trabalho como a ambiência na qual se desenvolvem as atividades do trabalho humano. Não se limita ao empregado; todo trabalhador que cede a sua mão-de-obra exerce sua atividade em um ambiente de trabalho. Diante das modificações por que passa o trabalho, o meio ambiente laboral não se restringe ao espaço interno da fábrica ou da empresa, mas se estende ao próprio local da moradia ou ao ambiente urbano (ROCHA, 1997).

Oddone entende por meio ambiente do trabalho como sendo o conjunto das condições de produção em que a força de trabalho e o capital se transformam em mercadorias e em lucro. Esse conjunto, diferente segundo os modos de produção que se sucederam na história, de acordo com os setores

produtivos, nos interessa pela sua capacidade de provocar danos à saúde de quem trabalha (ODDONE, 1995).

Novamente citando Rodolfo de Camargo Mancuso, ele se refere ao meio ambiente do trabalho como habitat laboral, isto é, tudo que envolve e condiciona, direta e indiretamente, o local onde o homem obtém os meios para prover o quanto necessário para sua sobrevivência (MANCUSO, 1990).

Ainda, o autor de direito do trabalho, o advogado Amauri Mascaro Nascimento afirma que meio ambiente do trabalho é, exatamente, o complexo máquina-trabalho, as edificações do estabelecimento, equipamentos de proteção individual, iluminação, conforto térmico, instalações elétricas, condições de salubridade ou insalubridade, de periculosidade ou não, meios de prevenção à fadiga, outras medidas de proteção ao trabalhador, jornadas de trabalho e horas extras, intervalos, descansos, férias, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais que formam o conjunto de condições de trabalho (NASCIMENTO, 2001).

Não resta dúvida de que condições salubres, seguras e higiênicas de trabalho são direitos trabalhistas sociais indisponíveis do trabalhador. Daí a importância da atuação estatal administrativa para impor ao empregador o cumprimento de suas obrigações legais e contratuais.

Num estado democrático de direito, salutar é a discussão das relações de trabalho. Por melhor que pudesse vir a ser a atuação do Estado por intermédio de seus diversos órgãos no tocante ao meio ambiente do trabalho, necessários e indispensáveis são a presença e a participação dos sujeitos do



contrato de trabalho, empregados e empregadores e, sempre que possível, com a assistência dos seus respectivos sindicatos.

A esse respeito prelecionou o professor Cesarino Júnior citado por João José Sady que o empregador deve assegurar ao trabalhador um ambiente de trabalho idôneo; um ambiente que, pela sua atuação, formação, elementos constitutivos (ar, luz temperatura etc), pelas próprias maquinarias e utensílios nele instalados, não somente permita ao trabalhador o regular cumprimento da prestação, mas, também não acarrete nenhum prejuízo a sua integridade jurídica e à sua saúde. Isto é disciplinado por leis e regulamentos destinados a prevenir, sejam as causas de doença, as impossibilidades jurídicas bem como tutelar em geral à saúde do trabalhador (tutela da higiene do trabalho), ou ainda as causas de acidente do trabalho como tutela da segurança do trabalho (SADY, 2000).

Na mesma linha Valentin Carrion define que a segurança e medicina do trabalho é a denominação que trata a proteção física e mental do homem, com ênfase especial para as modificações que lhe possam advir do seu trabalho profissional. Visa principalmente a preocupação com as doenças profissionais e os acidentes do trabalho (CARRION, 2015).

## **2.4 OS ATORES ACADÊMICOS**

Como já apontamos, as IES vêm sofrendo ao longo do tempo, pressão de um mercado cada vez mais competitivo e especialmente agressivo.

Atualmente, os atores acadêmicos estão com seu perfil alterado. Inicialmente, ao longo da história das Instituições de Ensino Superior, contávamos com profissionais disciplinados e pouco criativos. Cumpriam as

decisões estabelecidas pelos seus gestores. Hoje, o que se procura por ocasião de nova contratação é profissionais ousados, agressivos sob o ponto de vista do mercado, criativos, empreendedores e por que não dizer, autônomos em suas ações no sentido de agregar sucesso junto a empresa educacional. Esses novos profissionais devem estar capacitados para essa atuação, sempre com muita responsabilidade e ética.

Porém, a incerteza do mercado econômico, tecnológico, cultural, social e certamente educacional faz com que invariavelmente, mudanças ocorram na gestão das IES visando focar em melhorias e inovações para sua manutenção no mercado educacional.

Para tanto, várias estratégias devem ser pensadas, em conjunto, para que o seu posicionamento se mantenha apesar de que em algumas circunstâncias, e não são incomuns, a governança atinja patamares muitas vezes desconhecidos inicialmente. Esse é exatamente o ponto crucial do sucesso e sua permanência ativa nesse mundo educacional, cheio de incertezas na atualidade. Afirma Cooke in Goldchleger, Ivoglo e Colombo que uma estratégia de desenvolvimento deve assegurar a uma organização ser eficaz respondendo adequadamente às mudanças em seu ambiente interno e externo e fazendo o melhor uso das capacidades individuais e coletivas de seus profissionais (COLOMBO, 2013: p.199).

Portanto, a estratégia de Recursos Humanos deve acompanhar essa necessidade seja para adequação ao novo meio ambiente de trabalho proposto e necessário ou para a manutenção do posicionamento da marca diante da concorrência agressiva.

Os atores, comunidade acadêmica de docentes, os técnico-administrativos bem como os gestores devem ter a consciência dessa mudança e para tanto, a formação se faz necessário e torna-se inerente a essa gestão, isso porque o desempenho passa a ser fundamental na visão dos mantenedores. Podemos então dizer que esse novo modelo esperado se torna sofisticado para driblar a concorrência acirrada. Dutra *in* Goldchleger, Ivoglo e Colombo conceitua desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa que a empresa ou negócio pode cobrar tendo em vista o contido no Contrato de Trabalho (COLOMBO, 2013: p.201).

Mister se faz salientar que a abordagem junto aos atores deve estar calcada sempre na valorização do ser humano, no trabalho em equipe e na perfeita orientação por parte dos gestores propriamente dito, mas nunca esquecendo que a responsabilidade pelo sucesso da IES perpetua na atuação e responsabilidade de todos os envolvidos.

Mas, para que tudo assim possa acontecer, o recrutamento e seleção deve estar atrelado a essa perspectiva de forma intrínseca. O que sabemos é que na atualidade, os colaboradores de uma empresa e, na esfera da academia não é diferente, estão começando a procurar as empresas para sua atuação pelo que elas oferecem e não exclusivamente pela oferta momentânea de vagas.

Esse atrativo deve ser pensado pelos profissionais que atuam nesse segmento. Incrementar ações para garantir uma valorização adequada visando o recrutamento e seleção dos melhores profissionais do mercado. Entendemos que isso não está afeto apenas a remuneração, direito relacionado ao Contrato de Trabalho como obrigação por parte do empregador em contrapartida ao

trabalho executado pelo empregado. A Lei já garante essa fase do relacionamento. Deve-se implementar políticas de valorização que vão além do esperado pelos atores que atuam nesses ambientes voláteis na atualidade.

Não discutiremos aqui as competências desejadas por esses profissionais, mas sim, as entregas esperadas e apresentadas pelo mercado educacional para que esses profissionais mostrem suas habilidades e atitudes.

Daí surge a necessidade de compreendermos o que então os colaboradores entendem e esperam com o diferencial para que escolham determinada empresa para executarem suas atividades profissionais. Já apresentamos que essa questão vai muito além da remuneração e tudo aquilo que o contrato de Trabalho disponibiliza como fundo de garantia do tempo de serviço, férias anuais remuneradas, gratificação natalina ou como popularmente esse benefício é conhecido, décimo terceiro salário, plano de saúde, seguro de vida, cesta básica, vale transporte etc.

Atualmente, os colaboradores esperam um meio ambiente do trabalho adequado livre de qualquer situação de desgaste ou assédio moral. Esse é um dos principais requisitos para escolha da empresa e abordaremos em momento exclusivo ao longo deste trabalho acadêmico. Alguns especialistas na esfera trabalhista afirmam que o assédio moral é o “Mal do Século Empresarial”.

Além do meio ambiente do trabalho adequado, apresentamos outras possibilidades desejadas por todos aqueles que procuram uma IES para laborarem:

- Boa visibilidade no mercado – as pessoas, especialmente os jovens talentos, procuram empresas que ofereçam seus serviços favoritos e valorizem seus currículos. Preferem empresas que estão constantemente na mídia. Essa perspectiva gera segurança e respeito profissional:

- Perspectivas de valorização profissional pautada na meritocracia, com planos de carreira homologados no Ministério do Trabalho, o que garante a ascensão profissional;

- Bolsas de Estudos tanto dos cursos existentes na IES mas especialmente e fundamentalmente, no exterior – capacitação constante e necessária para atuação responsável e a ascensão pela meritocracia;

- Contar com um parque estrutural adequado às suas propostas, com sistemas de registros acadêmicos modernos, salas de aulas confortáveis, bibliotecas atualizadas, laboratórios modernos com insumos à disposição, estação de trabalho funcional e ergonômica;

- Organização profissional, honesta e ética em suas ações com metas claras e precisas de crescimento e segurança financeira;

- Responsabilidade Social demonstrada em ações concretas uma vez que esses novos profissionais estão dispostos a transformar o mundo e as pessoas envolvidas. A empresa deve propiciar condições para projetos de ações solidárias tanto na comunidade interna como no entorno da sede ou unidade/campus da IES.

Diante dos fatos apresentados e conhecedor do papel dos atores acadêmicos na gestão universitária, introduziremos no próximo item, o instrumento jurídico para que seja efetivada a relação de responsabilidade – o Contrato de Trabalho na esfera educacional – com todas as suas características e seus elementos norteadores como responsabilidades e obrigações para vislumbrar uma condição de harmonia.

### 3. CONTRATO DE TRABALHO NA ÁREA EDUCACIONAL

*“O Mestre na arte da vida faz pouca distinção entre o seu trabalho e o seu lazer, entre a sua mente e o seu corpo, entre a sua educação e a sua recreação, entre o seu amor e a sua religião. Ele dificilmente sabe distinguir um corpo do outro. Ele simplesmente persegue sua visão de excelência em tudo que faz, deixando para os outros a decisão de saber se está trabalhando ou se divertindo. Ele acha que está sempre fazendo as duas coisas simultaneamente” (autor desconhecido).*

Vários são os ramos do direito e todos eles regulam a vida do ser humano em sociedade. Especificamente, visando tutelar os interesses de empregados e empregadores, temos um ramo do direito próprio, denominado Direito do Trabalho, tido como um Direito Novo. Este direito é regulado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), norma legal de 01 de maio de 1943, válida em todo o território nacional.

Com relação a existência e conceito do direito, assim se manifesta que existe o direito porque o homem procura ordenar a sua coexistência com outros homens, pautando-a por meio de determinadas normas por ele dispostas no sentido de evitar um conflito de interesses e realizar um ideal de justiça. O Direito é um instrumento de realização da paz e da ordem social, mas também se destina a cumprir outras finalidades, entre as quais o bem individual e o progresso da humanidade (NASCIMENTO, 2007).

O Direito do Trabalho, também denominado de Direito Social uma vez que assim está elencado no artigo 6 da Constituição da República, se destaca do Direito Civil porque este é incapaz de atender à situação de tensão gerada pelo sistema capitalista de relações de trabalho. A peculiaridade deste novo Direito, reside na invasão das relações entre as partes e inibe a autonomia da vontade individual (um dos referenciais teóricos da bioética), de modo a impor aos contratantes, certos conteúdos mínimos que são desejados pelo Estado. Portanto, de alguma forma, sempre o Estado regulará esses direitos, seja através de Fontes Formais como Leis, Normas, Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho e Fontes Consuetudinárias traduzidas através dos Costumes

Jurídicos, conforme elencado no artigo 444 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - As relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalho, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes.

Como condição básica e necessária, se deve assegurar sempre uma condição mais benéfica e uma norma mais favorável ao empregado.

No interesse de garantir a Paz Social, o Estado reveste o Direito do Trabalho da impositividade do princípio de ordem pública, impedindo que seja afastado pela vontade das partes. Portanto, este Novo Direito tem como direção, a proteção ao trabalhador bem como ao empregador no sentido de culminar na Paz Social especialmente entre as partes envolvidas no contrato de trabalho, mas da forma e maneira que o Estado entende como sendo a mais adequada. Permeado em todo o seu conteúdo por este princípio, o Direito do Trabalho vai refletir esta regra (da proteção das partes) em todos os contratos celebrados nesse segmento jurídico.

Fiuzza (apud LAGE 2010) apresenta a autonomia da vontade que pode ser exercida em quatro planos: Contratar ou não contratar; com quem e o que contratar; estabelecer as cláusulas contratuais, respeitados os limites da lei e de mobilizar ou não o Poder Judiciário para fazer respeitar o contrato, que, uma vez celebrado, torna-se fonte formal de direito.

Ao ajustar um contrato de trabalho, portanto, as partes podem exercer a autonomia da vontade para firmar exclusivamente cláusulas mais benéficas ou



condições mais favoráveis do que aquelas fixadas pelas fontes formais do direito do trabalho. Como exemplo, identificamos o aviso prévio indenizado de mais 15 (quinze) dias além do legalmente estipulado, ao professor que contar com 50 (cinquenta) anos de idade ou mais por ocasião de sua dispensa imotivada, conforme cláusula 22, parágrafo 1<sup>o</sup>, da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) dos Professores do Ensino Superior do Estado de São Paulo de 2013/2014, onde temos que o professor demitido sem justa causa, além das indenizações previstas na cláusula “Garantia Semestral de Salários” desta Convenção, terá direito a receber o valor equivalente a 3 (três) dias para cada ano trabalhado na MANTENEDORA, nos termos da Lei nº 12.506/2012, sem o limite de tempo de serviço estabelecido na mesma. Parágrafo primeiro – Caso o PROFESSOR tenha, à data do desligamento, no mínimo cinquenta anos de idade e conte com pelo menos um ano de serviço na MANTENEDORA, terá direito ainda a receber aviso prévio adicional indenizado de 15 (quinze) dias.

No entanto, o que é estipulado por estas fontes, ou seja, os conteúdos mínimos desejados pelo Estado, passa a fazer parte do ajuste de forma tácita, desde o momento em que este é celebrado. É claro que, independentemente, de acordo expresso ou até, escrito, a este respeito.

Ocorre que, as cláusulas mais benéficas e condições mais favoráveis ao empregado, muitas vezes são produzidas não se respeitando a autonomia do mais vulnerável na relação – o empregado – uma vez que ele está ansiosamente aguardando pela efetivação dessa nova relação de trabalho. Muitas vezes, as cláusulas propostas são benéficas exclusivamente ao empregador e, por situações adversas, podem ferir a intimidade de forma discreta, causando

inclusive a possibilidade de caracterização do assédio moral, mesmo que velado aos terceiros envolvidos, inclusive antes mesmo da efetiva contratação, por ocasião das entrevistas durante o processo seletivo.

Como o empregado e neste caso, o gestor universitário está afeto ao referencial da alteridade, muitas vezes o que é de interesse para o mantenedor, mesmo entendendo como condição mais favorável, não atende as expectativas do empregado. Como exemplo, um docente com idade avançada que não consegue mais se adequar às novas metodologias de ensino, é transferido para atendimento de orientação acadêmica na biblioteca. Trata-se de uma questão afeta diretamente ao contrato de trabalho em que a empresa tem possibilidade e autonomia para adequar as atividades profissionais de seus colaboradores, mas, neste exemplo, afeta a dignidade do gestor universitário.

### **3.1. CONTRATO TÁCITO OU EXPRESSO**

A CLT estipula que o contrato pode ser tácito ou expresso e se expresso, escrito ou verbal conforme se depreende do artigo 442 onde temos que “contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego”.

Certamente, na prática e observando-se sempre o princípio da primazia da realidade, a existência do contrato de trabalho se caracteriza pelo simples fato de ocorrer uma relação de emprego que é aquele relacionamento em que o indivíduo se insere numa unidade produtiva para prestar serviços por conta alheia – do empregador. Estaremos diante de uma relação trabalho, no sentido jurídico do termo, ou, relação de emprego, no caso de alguém denominado

empregado (pessoa física) prestar serviços a outra pessoa (pessoa física ou jurídica), de forma não-eventual, remunerada e subordinada e, especialmente, de forma pessoal e não por terceiros onde temos no texto da Lei que “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”(CLT , artigo 3º).

Prestará serviços para o denominado empregador, nos termos da lei que é exatamente quem admitirá, assalariará e dirigirá a prestação pessoal dos serviços do empregado, sendo sempre o responsável legal pelo empregado durante sua jornada de trabalho, devendo protegê-lo inclusive de possíveis acidentes que possam acontecer oriundos da atividade desenvolvida. A Lei assim descreve: “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço” (CLT, artigo 2º).

### **3.2 ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA RELAÇÃO DE EMPREGO.**

A doutrina vislumbra nesta descrição, os seguintes elementos: personalidade, porque é um determinado indivíduo que está se obrigando; continuidade, porque a relação não é ocasional, mas sim, não-eventual; onerosidade, porque é remunerada inclusive com outros custos diretos e indiretos como pagamento de tributos e benefícios; e a subordinação, porque a submissão ao poder de comando do empregador, é o traço distintivo – o Poder Diretivo do Empregador. Alguns autores falam em alteridade, para destacar que o serviço é prestado para o empregador e não, por conta própria, mas, a maioria da doutrina não incorpora este conceito. Outros ainda incluem aí o elemento da

exclusividade, mas, é uma ideia doutrinária que não se assimila ao direito positivo especialmente aos docentes, já que este permite a multiplicidade simultânea de empregos em várias escolas.

### **3.3 OBRIGAÇÕES DO EMPREGADO**

A partir do instrumento de Contrato de Trabalho formalizado entre as partes interessadas (empregado e empregador), nasce a relação de emprego e de subordinação gerando inúmeras obrigações entre as partes. Discutiremos as obrigações do empregado haja vista ser ele a parte vulnerável nesta relação, muitas vezes ou quase sempre, desprovido de autonomia para discutir as cláusulas para estatais ditas como mais benéficas ou que traduzem relações mais favoráveis.

Basicamente, suas obrigações resumem-se no ato de fazer, ou seja, deveres de conduta visando sempre o cumprimento do acordo formalizado no início da relação de trabalho. Entende-se como possível dividir tais obrigações em duas grandes modalidades: obrigação essencial e obrigações decorrentes. A obrigação essencial frente ao contrato de trabalho pactuado traduz-se na missão principal durante a vigência do contrato de trabalho que é a de prestar seus serviços ao empregador, conforme pactuado. O trabalho propriamente dito. O empregador contrata um empregado essencialmente para prestar o labor visando o lucro de seu negócio ou serviço.

Como obrigações decorrentes, temos a diligência, fidelidade, colaboração e obediência frente ao poder diretivo.

Quanto ao poder diretivo objeto da obrigação decorrente, entende-se como aquele direito, que para alguns é dever e para outros, necessidade, de exercer o “mando”, autoridade, posse e porque não dizer também a força sobre os demais, em vários contextos.

Na realidade, trata-se da possibilidade de exercer uma imposição que lhe é natural ou concedida através de delegação conquistada a partir de determinada condição, sobre os demais membros do grupo em que se encontra.

Existe poder quando a potência determinada por uma certa força, se explicita de uma maneira muito precisa, não sob o modo de ameaça ou chantagem etc, mas sob o modo da ordem dirigida a alguém que, presume-se, deve cumpri-la. É o que Max Weber chama de *Herrschaft* - a probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico seja seguida por um dado grupo de pessoas (apud LEBRUN, 1999).

Segundo Talcott Parsons, lembrando Max Weber, afirma que o termo *Herrschaft*, traduz-se por *imperative control*, onde obscurece o confronto entre quem comanda e quem obedece, num sistema de ordem imposto. As relações de domínio ou de poder institucionalizado não constituem a totalidade do sistema de comportamento socialmente imposto. Os costumes, leis, preconceitos, crenças, paixões coletivas contribuem também para determinar a ordem social (apud LEBRUN, 1999).

O chamado poder diretivo do empregador que refere-se a faculdade atribuída ao empregador de determinar a forma e o processo de condução da vida profissional do empregado no ambiente do trabalho, sempre em decorrência

do contrato de trabalho e é concebido a partir da legislação vigente, artigo 2º da CLT de 01 de maio de 1943, diz que o empregador admite, assalaria e dirige a prestação pessoal do serviço do empregado que é toda pessoa física que exerce suas atividades mediante subordinação, salário, habitualidade e pessoalidade. A subordinação é o nosso referencial.

Certamente, nesta possibilidade de poder – diretivo do empregador – estabelece-se não exclusivamente pela norma jurídica, mas em muito, pelos costumes ou também chamado de direito consuetudinário. Observa-se que em muitas situações, o empregado nem conhece o seu superior hierárquico, no sentido de determinação pelo cumprimento de ordens, ou seja, vários são os seus supostos superiores que ele, por costume, educação, crença etc, acaba por respeitar a todos visando primordialmente, a condição de empregado ser mantida.

Este poder se dá por 3 condições:

- Na organização – Cabe ao empregador determinar as normas de caráter técnico as quais o empregado está subordinado – organização técnica;

- Na disciplina – cabe ao empregador o direito de impor sanções disciplinares tendo em vista sua condição hierárquica e sua conduta. Tais sanções vão desde registro de ausências, perpassando por advertências, suspensões culminando na possibilidade da rescisão contratual por justa causa, mas, sempre exercendo o poder nos limites da lei.

- No controle – direito do empregador de fiscalizar o trabalho do empregado sendo estendida não só ao modo laboral, mas também seu comportamento no ambiente de trabalho.

O grande desafio do exercício do poder e especialmente do poder diretivo do empregador é o limite, ou seja, o cuidado em exercê-lo na previsão possível que a lei estipula ou determina. A submissão do trabalhador além dos limites previstos pode ensejar o denominado assédio moral.

Assim, compreendemos que o poder diretivo também pode ter caráter educativo e pode ser exercido através de atitudes como por exemplo, para o uso adequado dos Equipamentos de Proteção individual (EPIs), quando este empregado for negligente com o uso do material, não podendo se recusar a sua utilização.

### **3.4 OBRIGAÇÕES DO EMPREGADOR**

O empregador é a Pessoa jurídica na maioria das vezes, mas também sendo possível encontrarmos empregadores Pessoa física que ao admitir um empregado, o remunera pelos serviços prestados e dirige a sua prestação pessoal dos serviços. Em linhas gerais, o empregador, além de pagar salário, tem as obrigações complementares de proporcionar trabalho, fornecer equipamentos, respeitar a dignidade e a consciência do empregado (RODRIGUES, 1982: p. 144).

Para exercer essas funções, determinadas ora por lei ora pela sociedade por meio dos costumes, é imprescindível que o empregador haja sempre com boa-fé, devendo portar-se dentro de seu poder hierárquico que é inerente a essa

função, com total educação, cortesia e especialmente segurança em todos os atos. Certamente, não é possível deixar de apontar a grande e mais importante responsabilidade que esse empregador detém que é o de pagar o salário/remuneração combinado, exercendo seu poder diretivo com total respeito à personalidade do empregado.

Segundo Octavio Bueno Magano, são deveres do empregador a boa-fé, a observância das normas de Higiene e segurança, a não discriminação e o respeito às invenções do empregado (MAGANO, 1993: p 194).

Para Luiz José de Mesquita, o trabalhador tem o direito de ser tratado socialmente como uma pessoa maior. Tem o direito à cortesia comum exigida pelos chamados deveres sociais, o que significa dever portar-se o detentor do poder hierárquico como pessoa educada (MESQUITA, 1991: p.51).

Diante das mais variadas opiniões de juristas renomados, destacamos, como principais obrigações do empregador, o pagamento de salário/remuneração, respeito às normas de proteção, proporcionar trabalho e este, com condições adequadas e respeitar a dignidade do profissional.

Quando este empregador exercer atividades no âmbito da Gestão Universitária em Instituições de Ensino Superior, podemos afirmar que além de todas as obrigações comuns, a ele recai a necessidade de se atrelar a garantia de uma qualidade acadêmica com investimento na formação contínua do profissional que para ele labora, bem como na manutenção de um ambiente saudável frente as equipes acadêmicas e administrativas – clima organizacional adequado.



O empregador de uma IES detém o poder diretivo para organizar a empresa, controlar e fiscalizar as atividades dos empregados e impor sanções aos trabalhadores faltosos em suas obrigações. Todavia, não pode exercer essa prerrogativa de forma absoluta e em detrimento dos direitos dos trabalhadores. Aqui o “gestor maior” encontra-se diretamente subordinado a uma estrutura chamada “Conselho Universitário”, que é um colegiado composto por docentes, funcionários e estudantes. Trata-se de estrutura de caráter normativo e deliberativo (GARCIA, 2006: p 73) e a esse Conselho, o gestor universitário deve se reportar de forma plena.

Diante dessa realidade, a responsabilidade do empregador serve para fixar a dimensão do seu poder de direção e delimitar os parâmetros em que o mesmo pode ser exercido mediante o respeito e a hierarquia posta no contexto do contrato de trabalho. Daí, são instaurados os chamados conflitos da gestão universitária.

Conforme destaca Alice Monteiro de Barros, o empregador não poderá descumprir direitos básicos do empregado previstos na legislação trabalhista e previdenciária, nas normas coletivas, no regulamento interno das empresas, no contrato individual do trabalho e principalmente na Constituição da República (BARROS, p. 589) e, para a gestão universitária, ainda temos o Conselho Universitário e Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Em linhas gerais, o labor com dedicação e ética é a principal obrigação do empregado. A remuneração/ salário é a principal obrigação do empregador. Mas, entendemos que o trabalho, como atividade remunerada, não pode ser visto exclusivamente como uma fonte de subsistência do empregado. Ele transcende

a realização humana, dignifica e enobrece e faz com que o homem se sinta útil perante os seus pares e perante a sociedade especialmente tendo em vista que o gestor universitário é o principal elo da cadeia acadêmica para transmitir em conjunto com seu corpo docente, o conhecimento aos cidadãos.

### **3.5 PAGAMENTO DA REMUNERAÇÃO/SALÁRIO**

Não obstante ser para a maioria dos empregados, a remuneração/salário constitui a única fonte de renda e de subsistência da família. Daí a origem do sentimento de que tal prestação seja relacionada a natureza alimentar. Como o contrato de trabalho é oneroso, o trabalho deve ser remunerado tanto em moeda corrente como em utilidades desde que seja esta última hipótese, habitual.

O contrato de trabalho é oneroso e, conseqüentemente, o seu objeto há de ser o trabalho remunerado, razão pelo qual a remuneração do trabalhador subordinado, além de um elemento indispensável à configuração da relação de emprego, constitui, outrossim, a obrigação fundamental do empregado (GOMES, 2005: p. 215).

### **3.6. RESPEITO QUANTO ÀS NORMAS DE PROTEÇÃO**

É certo que o empregador, pessoa jurídica ou física que admitiu o empregado, assalaria e dirige a sua prestação pessoal de serviços tem por obrigação o controle e a fiscalização desse labor para garantir que todas as atividades, pelo empregado sejam prestadas, sempre indo ao encontro dos interesses patrimoniais da empresa e, neste caso, da empresa de prestação de serviços educacionais. Entretanto entendemos que sua atuação não é absoluta, uma vez que as diretrizes previstas na Constituição Federal e demais normas

que norteiam essa realidade devem ser integralmente cumpridas visando considerar o mínimo patamar de normas de proteção e condições de trabalho, sempre focando na dignidade pessoal do trabalhador. O princípio da dignidade da pessoa humana está elencado na Constituição Federal e como desdobramento próprio, entendemos que este empregador além de tudo, deve ser um sujeito moral no ambiente de trabalho.

Foi-se o tempo em que a escravidão, instituição amplamente difundida no Mundo Antigo, era, àquela época, a principal fonte de mão-de-obra (CUNHA, 2009: p.1). Atualmente o foco está voltado para o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana que se encontra presente em tudo que guarde relação com a essência do ser humano, estando, assim, vinculada de forma indissociável com os direitos fundamentais.

O princípio da dignidade da pessoa humana está disposto como um dos fundamentos da Constituição da República (CR) em seu artigo 1.º - “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:...III – a dignidade da pessoa humana;”, influenciando a interpretação de alguma coisa e não somente da legislação infraconstitucional, mas também, das normas contidas na Constituição da República, de modo inexorável.

Com a promulgação da Carta Magna vigente, o princípio mais expressivo passou a ser o da dignidade da pessoa humana, assim, considerado pelo jurista Rizzatto Nunes que nos apresenta que “existem autores que entendem que é a isonomia a principal garantia constitucional, como, efetivamente, ela é

importante. Contudo, no atual Diploma Constitucional, pensamos que o principal direito fundamental constitucionalmente garantido é o da dignidade da pessoa humana” (RIZZATTO NUNES, 2002: p. 45).

Com efeito, não obstante a necessidade do instrumento jurídico intitulado Contrato de Trabalho, existe um poder que perpassa por todos aqueles envolvidos na arte da Gestão Universitária. Esse é o tema do próximo item desta tese acadêmica.

#### **4. O PODER DIRETIVO DO GESTOR UNIVERSITÁRIO**

*“Quase todos os homens são capazes de suportar adversidades, mas se quiser por à prova o caráter de um homem, dê-lhe poder” (Abraham Lincoln)*

##### **4.1 O SISTEMA JURÍDICO BRASILEIRO E A CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA**

O Sistema Jurídico Brasileiro tem como base fundamental a CR, de modo que toda e qualquer legislação infraconstitucional, mesmo que anterior ao Texto Maior, deve necessariamente seguir as diretrizes nela contidas. Dessa forma, a lei que não for ao encontro do norte expresso na Carta Magna atentará contra a estrutura jurídica adotada pela República Federativa do Brasil.

Nessa ordem, a CR, quando disciplina a respeito dos princípios fundamentais, ocupa-se em prescrever os fundamentos do Estado Brasileiro.

Com efeito, o que nos chama a atenção nessa prática adotada pela CR é que a República Federativa do Brasil, conforme aponta o artigo 1º da Constituição Cidadã de 1988, está fundamentada nos cinco incisos e parágrafo único iniciais, denso que destas orientações deverão ramificar os demais institutos e diretrizes do sistema organizacional do país (SILVA, 2008).

Transcrevendo o artigo 1º “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I – a soberania;

II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V – o pluralismo político”.

I – Soberania – É um atributo característico do país, em que lhe são reservadas a autonomia e supremacia para legislar e impor as suas leis nos eu espaço geográfico, bem como administrar a aplicação da ordem dentro do seu território.

II – Cidadania - Como termo extremamente aberto, sua interpretação dependerá do momento histórico e cultural do Estado. Ela deve ser aplicada no sentido abrangente, eis que o cidadão deve ser compreendido como toda pessoa

natural, nascida com vida, independentemente do gozo ou não dos seus direitos políticos. A cidadania representa um status e apresenta-se simultaneamente como objeto e um direito fundamental das pessoas (MORAES, 2005).

III - Dignidade da Pessoa Humana - Como fundamento da República se mostra como uma diretriz intimamente ligada à visão antropocêntrica do sistema jurídico pátrio, de modo que ao homem deverá ser assegurada uma condição mínima de existência (ALMEIDA, 2000).

IV - Valores sociais do Trabalho e da Livre Iniciativa – Fundamento que deve ser observado em sua unidade, apresenta a ordem econômica de nosso país. Assim considerando que os empreendimentos da iniciativa privada, são, na verdade, formas de movimentação da economia, é necessário que os empreendedores estejam atentos aos valores sociais do trabalho, que deverão culminar na distribuição de riqueza em prol do bem-estar dos componentes da cadeia capitalista. (SILVA, 2008)

Sublinhe-se, oportunamente, que, nessa composição econômica de trabalho e renda, é necessário encontrar um equilíbrio dos valores do capitalismo com o destinatário do capital: o Homem, sendo certo que, neste movimento dialético, ele deverá ser compreendido como um componente de um contexto social maior.

Silva ainda afirma que no bojo do fundamento em tela, observamos que, ao contrário do que ocorreu em alguns momentos da história da humanidade, a norma positiva ostenta que o lucro não é mais anematizado, mas, ao contrário, é ele almejado para a busca do equilíbrio social. Ocorre que em nosso sistema,

a mais-valia tem o escopo de movimentar a economia em prol do bem comum objetivando por meio dos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa. Reconhecemos, porém, que a grande dificuldade centra-se em mitigar os constantes atritos entre o capital e os preceitos de dignidade dos destinatários do produto do sistema econômico (SILVA, 2008).

V – Pluralismo Político – como fundamento da ordem jurídica do país, aponta para a possibilidade de opiniões ideológicas diversificadas, em que o poder será exercido, de maneira mais representativa possível, por meio de posições partidárias nem sempre concordantes entre si.

#### **4.2 O PODER**

A palavra poder, de acordo com o dicionário da língua portuguesa Houaiss, remete a ideia de ter a possibilidade, a oportunidade, autoridade, decisão e comando. Certamente temos que a concretização de poder de uma pessoa depende do aceite de um subordinado, haja vista que o poder emanado por uma pessoa está ligado à sujeição e obediência de outrem.

Especialmente no que diz respeito referente as relações sociais do trabalho, o empregado se sujeita ao poder de direção do empregador, isto é, o empregado permite que o empregador defina quais e como serão desenvolvidas as atividades que lhe foram delegadas em decorrência do contrato de trabalho, ficando este sempre subordinado ao chamado poder diretivo do empregador, conforme previsto no artigo 2º da CLT. Essa situação acontece desde o momento em que, contratado pela empresa, o empregado transfere ao

empregador o referido poder de direção do seu trabalho e como contrapartida, recebe mensalmente remuneração pelo seu trabalho prestado.

Ainda, na CLT é possível compreender esse poder diretivo de forma mais clara e direta, como por exemplo no artigo 74, §2º onde temos que para os estabelecimentos de mais de dez trabalhadores será obrigatória a anotação da hora de entrada e de saída, em registro manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho, devendo haver pré-assinalação do período de repouso.

O caráter de tal poder diretivo consiste na faculdade, para o empregador, de determinar as normas às quais o trabalhador deve subordinar-se no cumprimento de sua obrigação.

Vale ressaltar que a diversidade bem como a intensidade da maneira em que esse poder diretivo se apresenta nas relações sociais trabalhistas rotineiras, aliados a doutrina e a jurisprudência, nos levam a inegável importância desse estudo especialmente no que diz respeito a uma reflexão bioética dos limites de atuação desse poder.

A essência do poder diretivo do empregador advém do instrumento jurídico denominado contrato de trabalho. É a partir desse contrato que o empregador tem subsídios para justificar e controlar as atividades laborativas do empregado, mas, sempre dentro de limites aceitáveis ao ser humano comum. E, por ser humano comum entende-se o homem médio, aquele que está regulado nos dispositivos legais como sendo um ser ideal, que serve para comparar as condutas e as características das pessoas.



O objeto do direito do trabalho é o trabalho subordinado de origem contratual, sempre entre dois sujeitos, mediante a prestação, por parte de um deles, de energia destinada à utilização, pelo outro, que assume os riscos do empreendimento e remunera essa prestação de trabalho. Em razão do contrato de trabalho o sujeito trabalhador se obriga a prestar a própria atividade em favor do outro sujeito, sempre em posição de dependência e mediante uma retribuição (ROMITA, 2007: p. 92). Aqui denota-se o conceito de alteridade como Sistema Aberto dos Referenciais Bioéticos traduzido no dilema de que o gestor universitário é remunerado para o fazer e não para o pensar.

Vários autores assim descrevem essa relação de subordinação. Orlando Gomes e Élon Gottschalk destacam que as atividades do empregado consistem em se deixar guiar, segundo os fins desejados pelo empregador (GOTTSCHALK, 2005: p.133).

Com efeito, o poder diretivo do empregador representa um dos mais relevantes efeitos do contrato de trabalho. Ele se apresenta na forma de organização, disciplina e controle e certamente, traduz um conjunto de direitos sobre a ótica do empregador. O limite desse poder é que traduz a necessidade de adequação e efetivação dentro de padrões de aceitabilidade e possibilidades legais, sempre preservando a condição humana trazida pelo empregado, apresentando-se como direitos fundamentais e preservando a dignidade da pessoa humana.

#### **4.3 TEORIAS DO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR**

Existem algumas teorias que buscam justificar o poder diretivo do empregado. Não há um entendimento uniforme que decorre da grande divergência apresentada entre os doutrinadores quanto à natureza e os fundamentos desse poder. A teoria mais antiga encontra respaldo no chamado direito de propriedade do direito civil ou teoria da propriedade privada onde temos que o empregador é o detentor do poder diretivo da empresa tendo em vista ser o proprietário da mesma. Aqui paira uma grande discussão uma vez que por essa teoria, apenas o proprietário da empresa é que seria beneficiado com esse chamado poder diretivo. O poder diretivo nessa ótica é o conjunto de prerrogativas asseguradas pela ordem jurídica e tendencialmente concentradas na figura do empregador, para o contexto no conjunto da relação de emprego (DELGADO, 2007: p.631).

Entretanto, em algumas ocasiões, vários são os proprietários (todos elencados no contrato social ou estatuto da empresa) e muitas vezes, os empregados nem os conhecem ou sabem quem são. Certamente, os proprietários delegam tais poderes aos chamados responsáveis pelas atividades diárias da empresa como diretores, coordenadores e porque não dizer, reitores no caso das Instituições de Ensino Superior.

Aqui, denota-se a superioridade intangível do empregador em sua condição de patrão e proprietário da empresa e é construída a partir da concepção de uma estrutura empresarial rígida e unilateral (DELGADO, 2007: p.162).

Entendemos que esta teoria caiu em desuso, uma vez que não traduz com clareza e prática a essência do poder de direção do empregador que se denota

na atualidade. Não é apenas o fato do empregador ser o proprietário da empresa que fundamenta o seu poder diretivo.

Alguns autores apresentam uma segunda teoria para justificar o poder diretivo do empregador que está baseada no fato de ser a empresa uma instituição – Teoria da Instituição ou Teoria Institucional - e, assim sendo, possui o poder de direção por si só. O poder diretivo é a faculdade em virtude da qual uma pessoa, o sujeito ativo chamado superior hierárquico, exerce um direito-função sobre a atividade humana profissional de outra, segundo o interesse social da Instituição para legislar, governar e sancionar, no que diz respeito à ordem da empresa (MESQUITA, 1991: p. 48).

Estando o empregado inserido neste contexto deve, pois, obedecer às regras ali estabelecidas uma vez que deve prevalecer o bem comum sobre o interesse particular. Denota-se a partir dessa teoria uma grande preocupação especialmente no que diz respeito às tais regras ali estabelecidas porque muitas vezes o empregador não é uma empresa (pessoa jurídica) e sim pessoa física que admite trabalhadores como por exemplo no caso dos empregados domésticos. Percebe-se aqui claramente que essa teoria apenas indica uma situação de poder, mas não a explica fundamentalmente.

Certamente, essa teoria, preconizando que o poder diretivo se funda na concepção institucional ou comunitária da empresa, possui um caráter mais político e social do que jurídico e encontra-se em franco declive (BARROS, 1997: p.555). Atualmente as empresas e neste caso as Mantenedoras devem se atentar a nova ordem da partilha dentro da gestão, transformando-a numa participação equitativa entre as partes.

Por fim, a terceira e última teoria, esta de cunho meramente contratualista – Teoria Contratual - como a de qualquer outro contrato, em que se justifica a relação de emprego como sendo um ajuste de vontades e o empregado, espontaneamente, assume a posição de subordinado, aceitando, portanto, que o empregador dirija sua atividade de trabalho. Essa é a teoria predominante para explicar o poder diretivo do empregador uma vez que é a consequência natural da celebração da relação de emprego através do qual o empregado se sujeita ao recebimento de ordens e se coloca sob a responsabilidade do empregador ao qual compete dirigir a atividade do trabalhador com vistas à realização dos seus negócios.

Sabemos que na realidade dos fatos não é exatamente assim que acontece o chamado ajuste de vontades. Por ocasião da contratação, o empregado aceita as condições da forma que são apresentadas haja vista estar em uma condição de vulnerabilidade extrema necessitando essa colocação ou recolocação no mercado de trabalho. Com o passar do tempo de vigência do contrato de trabalho, nota-se perfeitamente essa não aceitação de todos os termos do contrato outrora aceito. Por essa razão é que existe o princípio geral de direito do trabalho denominado Primazia da Realidade situação em que os fatos reais têm muito mais validades do que documentos meramente assinados já que os empregados são sempre os hipossuficientes na relação de trabalho.

Na realidade e de forma intrínseca, temos que o poder diretivo é resultado do interesse do empregador em organizar, controlar e disciplinar o trabalho que ele remunera e está diretamente relacionado com o contrato de trabalho e a sujeição do empregado.

Sabe-se que o poder diretivo se manifesta de diversas formas e, por esta razão, a doutrina emprega várias determinações para o tema, tais como poder de controle, poder de comando, poder de punição, poder de organização, poder hierárquico entre outros. A visão da organização, com controle e disciplina sendo certo afirmar que o empregado não estará obrigado a cumprir aquilo que for superior às suas forças (físicas e intelectuais), defesos por lei, contrários aos bons costumes ou ainda alheios ao contrato de trabalho (artigo 483 da CLT).

Em conclusão, podemos afirmar que o poder diretivo do empregador se fundamenta no contrato individual do trabalho, livremente pactuado pelas partes contratantes e que nasce no fundamento da obediência do empregado no curso da relação de emprego e se subdivide em três poderes propriamente ditos – Poder de Organização, Disciplinar e de Controle. Entretanto este, livremente pactuado, está intrinsecamente ligado a intermediação da bioética na resolução do dilema do contrato de adesão. Na realidade, o empregado não pactua livremente. Ele adere as condições do mantenedor.

#### **4.3.1 PODER DE ORGANIZAÇÃO**

Consiste na faculdade atribuída ao empregador de interligar o trabalho e capital visando determinar as condições da utilização correta da prestação de serviços do empregado ao empregador, oriundo das obrigações do contrato de trabalho, sempre visando atender a necessidade da empresa.

Compete ao empregador organizar sua atividade empresarial, decorrendo deste poder a faculdade de escolher os fins econômicos visados pelo empreendimento, escolher se a atividade a ser desenvolvida será comercial,

industrial ou agrícola, escolher a estrutura jurídica a ser adotada, organizar o negócio sob a forma de sociedade anônima, sociedade por cotas de responsabilidade limitada, escolher os cargos e funções que serão preenchidos pelos trabalhadores segundo as necessidades da atividade econômica (NASCIMENTO, 2007: p. 225).

É, portanto, a capacidade do empresário de determinar a estrutura técnica e econômica da empresa bem como traçar a estratégia a ser adotada para alcançar os objetivos propostos, tanto nos aspectos técnicos como econômicos.

Vale ressaltar que a concentração do poder de organização está no empregador já que tem grande importância no cotidiano das relações trabalhistas e do contrato de trabalho. Embora o poder de organização não tenha o condão de produzir normas jurídicas, mas, sim, meras cláusulas contratuais, ou seja, atos jurídicos unilaterais, as mesmas aderem ao contrato de trabalho na qualidade de cláusulas contratuais (DELGADO, 2007: p. 631).

Portanto, através deste poder, de organização, que o empregador fixa as regras que serão adotadas na empresa para o fim de organizar, estruturar e viabilizar regras gerais e especiais do negócio, adequando-a sempre de acordo com o objetivo de crescimento da empresa.

#### **4.3.2 PODER DISCIPLINAR**

Nesta subdivisão, o poder diretivo do empregador consiste na capacidade atribuída ao empregador de aplicar sanções ao empregado que descumpra os deveres inerentes ao contrato de trabalho além de outras normas como a

Convenção Coletiva de Trabalho, Acordo Coletivo de Trabalho, Dissídio Coletivo, Regulamento Interno da Empresa ou até mesmo da lei Celetista.

Caso não fosse conferido ao empregador o poder disciplinar, o poder diretivo converter-se-ia em mera influência moral, suscitando não obediência, mas benevolência (MAGANO, 1993: p. 99). Destacamos que esse poder disciplinar faz parte da administração da empresa e demonstra claramente ao empregado que sua conduta sempre será cuidada e observada no seu todo. É o elemento humanizador da relação presente e que certamente funciona, conforme conclusão desta tese.

Deve ser aplicado sempre de forma preventiva visando a ordem da empresa e o bom ambiente de trabalho. Deve ser exercido com total respeito aos direitos fundamentais do empregado.

#### **4.3.3 PODER DE CONTROLE**

Consiste no conjunto de prerrogativas dirigidas a propiciar o acompanhamento contínuo da prestação do trabalho e da própria vigilância efetivada ao longo do espaço empresarial interno como controle de portaria, revistas íntimas, circuito interno de televisão, controle de horário e frequência, prestação de contas além de outras medidas correlatas (DELGADO, 2007: p.636).

Por essa razão essa subdivisão do poder diretivo também é chamada de poder de fiscalização uma vez que tem a possibilidade de gerar grandes conflitos com os direitos fundamentais do trabalhador, estes especialmente legais,

atingem de forma plena a intimidade do gestor universitário, evidenciando a sua vulnerabilidade.

Diante desse poder, o empregador fiscaliza e controla todos os passos do empregado durante a jornada de trabalho (44 horas semanais e 8 horas diárias – comum) tentando identificar e comprovar que as tarefas estão sendo realizadas conforme o pactuado. Justifica-se tal poder uma vez que, sem controle, o empregador não pode ter ciência de que, em contrapartida do salário que paga, vem recebendo os serviços dos empregados da forma ajustada no contrato de trabalho (NASCIMENTO, 2007: p. 226). O filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin de 1936 apresenta de forma clara esse poder de controle sobre os profissionais.

Vale salientar que esse poder deve estar intrinsecamente ligado ao respeito pelos direitos fundamentais do empregado, não podendo invadir sua privacidade ou a intimidade sob o mais rigoroso respeito à dignidade da pessoa humana. Para tanto, o empregador deve de forma contínua e efetiva, propiciar formação contínua seja em serviço ou externo, visando o efetivo cumprimento de forma adequada e satisfatória das atividades laborativas sendo, desta forma, inserido na rotina e cultura do planejamento e desenvolvimento corporativo.

#### **4.4 LIMITES**

Demonstramos que é por meio do poder diretivo, que o empregador organiza, disciplina e controla a prestação de serviços. Entretanto esse poder não é absoluto. Não podemos deixar de considerar a autonomia da vontade dos empregados nessa relação. O empregado, ainda que atue de forma restrita ao



poder diretivo estando vinculado ao dever de obediência às ordens que se originam do contrato de trabalho, deve ser tratado pelo empregador com respeito e educação. Indicamos o documentário a Trama da Rede que traduz de forma simbólica e filosófica, as diversas etapas da confecção artesanal da rede de dormir numa atividade parecendo às vezes dança, às vezes luta mas que a evidência está no abuso da condição de trabalho que coloca o homem em movimentos repetitivos altamente desumanizadores, comprometendo o bem estar e a saúde física do profissional retratando o limite do poder diretivo do empregador, transformando o empregado em mero objeto mecânico.

O poder diretivo do empregador encontra limites na dignidade da pessoa humana. A atividade do trabalhador na empresa está protegida pelos direitos fundamentais elencados na CR que assegura a todas as pessoas e cidadãos o cuidado que envolve respeito à sua intimidade, vida privada e imagem. Certamente nunca se dissociam do indivíduo e o acompanham em todas as suas relações. Logo, numa relação de emprego, ainda que o poder diretivo do empregador seja incontestável, não há como se negar que encontre limitação nas liberdades públicas e no respeito aos direitos fundamentais do trabalhador (VIANA, 1996: p. 101).

Logo, as atividades do empregado que se encontram fora do contexto do contrato de trabalho, relacionadas com suas crenças religiosas, seus pensamentos políticos, sua vida privada, sua intimidade, sua liberdade física, escapam da autoridade empresarial, desde que não repercutam prejudicialmente no contrato de trabalho e no exercício das atividades laborativas do empregado.

Por essa razão, o regulamento interno de uma empresa educacional deve consistir no conjunto sistemático de orientações escritas, estabelecidas pelo empregador para reger a conduta das pessoas no âmbito da empresa deve ser implantado. A partir do momento em que o empregado adere ao regulamento da empresa, as suas cláusulas se integram ao contrato de trabalho. Por esta razão, o instituto é, a um só tempo, fonte reveladora e criadora de normas trabalhistas no âmbito privado da empresa, autolimitando o poder diretivo do empregador (MAGANO, 1993: p. 103/104).

Diante desses fatores, o poder diretivo do empregador encontra limites claros no cumprimento das obrigações do empregado que derivam do contrato de trabalho e regulamento interno da empresa, quando houver, e dizem respeito exclusivamente ao tempo dispensado durante a jornada de trabalho.

E esse poder descrito a partir da pesquisa bibliográfica muitas vezes traz ao empregado e especialmente ao empregado na Gestão Universitária, situações de grande desvalorização de sua condição profissional. Uma delas é o Assédio Moral, tão discutido nos dias atuais e que traduz a linha tênue existente entre o poder abusivo e o poder diretivo do empregador, este legal. O assunto do próximo item é o Assédio Moral.

## 5. ABUSO DO PODER DIRETIVO: O ASSÉDIO MORAL

*“desde 1891, a Igreja Católica mostra sua preocupação com as relações de trabalho. Nesse ano, sob o pontificado do Papa Leão XIII, surge a Encíclica Rerum Novarum, a primeira a tratar de matéria trabalhista, sendo que Sua Santidade assim se pronunciava sobre a exploração dos trabalhadores: ‘o que é vergonhoso e desumano é usar os homens como vis instrumentos de lucro, e não estimá-los senão na proporção do vigor dos seus braços’ ” (Encíclica Rerum Novarum)*

O Assédio Moral no ambiente de trabalho, como abuso do poder diretivo, não é um fenômeno novo nem tampouco se limita a países ou organizações. É caracterizado como um fenômeno generalista que pode afetar uma parte significativa da força de trabalho por todo o mundo. (STABEM, 2015)

Na idade média a sociedade era voltada às crenças religiosas e ao poder divino, ou seja, o homem trabalhava para garantir o reino dos céus. Nessa época as classes mais favorecidas eram vistas como aquelas que intermediavam as relações entre Deus e os servos e que deviam se submeter às condições de trabalho impostas (PAROSKI, 2006: P.15).

O assédio moral vem desde os tempos de escravidão onde maus tratos e abusos eram comuns para aumentar a produtividade. Com a industrialização as ferramentas manuais foram substituídas pelas máquinas reconectando o trabalhador ao sistema de produção por meio de uma produção inovadora, que buscou ajustar a subordinação com certa liberdade de trabalho, porém não houve sucesso quanto aos direitos dos trabalhadores persistindo a precariedade no trabalho com jornadas extenuantes, ausência de assistência médica, condições de higiene degradante e salários ínfimos. (AGUIAR, 2015, p.3).

Para Ferreira (2004), citado por Botelho (2006) “o histórico da valorização do trabalho no Brasil acompanhará as evoluções das Constituições brasileiras, analisando como o trabalho era tratado pela sociedade da época”.

O assédio moral no ambiente de trabalho envolve a deliberada degradação das relações com base no estabelecimento de comunicações abusivas e antiéticas. Ainda, é importante observar a repetição, necessariamente, de um comportamento hostil que o superior ou colega desenvolva contra um indivíduo, pois é a forma clássica de manifestação do fenômeno. Alguns autores<sup>3,6,7</sup> trazem um consenso sobre o assédio moral e descrevem quatro critérios de identificação: efeito negativo do comportamento sobre o alvo, frequência das ocorrências, desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas e a persistência do comportamento (BADIN, HOSSNE E FERRARI, 2014).

Com a evolução da globalização, os locais de trabalho deram lugar a ambientes que visam a luta pelo lucro. A divisão de tarefas, jornadas de trabalho em turnos, ritmos e responsabilidade excessiva contribuem para intensificar

doenças para a saúde do trabalhador, sendo ela psíquica ou física (CHAVES, 2006).

Atualmente o assédio moral é discutido como uma conduta na qual existe a exposição do trabalhador (vítima) a situações de humilhação por parte de um superior hierárquico que utiliza de atitudes, palavras e ou ações como forma de constrangimento durante a jornada de trabalho. De acordo com Barreto (2003), citado por Maciel, RH; Cavalcante, R; Matos. T.G. R; Rodrigues, S (2007, p. 118) o assédio moral no trabalho é toda exposição prolongada e repetitiva a situações humilhantes e vexatórias no ambiente de trabalho. Essas humilhações se caracterizam por relações hierárquicas desumanas e autoritárias, onde a vítima é hostilizada e ridicularizada diante dos colegas e isolada do grupo.

Dentre os termos usados para a sua expressão há o Francês *harcèlement moral*, o Alemão *mobbing*, o Americano *workplace harassment*, o Japonês  *Murahachibu*, e na Inglaterra *bullying*. (MARTININGO FILHO E SIQUEIRA, 2008: p. 15)

Segundo definição do dicionário Aurélio Século XXI: Assédio refere-se à insistência inoportuna junto de alguém, com perguntas, propostas, pretensões; e Moral, conjunto dos princípios e valores de conduta do homem, abordagem com intensões sexuais ou ainda pressão de um superior para obter favores sexuais de subalternos. (FERREIRA, 1999: 213 e 1158).

Para Barreto (2000), citado por SUGANELLI e SILVA (2012: 15) o assédio moral é revelado por atos e comportamentos agressivos que visam a desqualificação e desmoralização profissional e a desestabilização emocional e

moral do assediado, tornando-lhe o ambiente de trabalho desagradável, insuportável e hostil.

O assédio moral é estudado por meio da degradação das condições de trabalho por meio do estabelecimento de uma comunicação abusiva, caracterizada pela repetição por longo tempo, de um comportamento ofensivo de um superior ou colega contra o indivíduo. (RAYMUNDO, 2010: p. 14).

De acordo com SILVA (2012: 34) citado por Santana, o assédio moral pode ocorrer de forma externa e ou interna ao ambiente de trabalho, que se fundamenta na submissão do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, durante a jornada de trabalho.

Toda conduta abusiva que possa trazer danos à integridade do assediado, podendo ela ser psíquica ou física, colocando em risco o seu emprego e prejudicando o ambiente de trabalho (BOTELHO, 2006: p. 3).

São práticas humilhantes, progressivas e repetidas, que vão desde o isolamento, da desqualificação profissional, até a exposição constante da vítima ao ridículo em seu próprio ambiente de trabalho e aos olhos dos demais empregados, ocasionando em muitos casos a destruição psicológica da vítima e a ruptura da relação de trabalho. (SANTANA, 2010: p. 3).

O assédio moral é o fenômeno caracterizado por comportamentos agressivos, hostis e antissociais no ambiente de trabalho. (KEASHLY, 1998 apud FILHO, A; SIQUEIRA, M; 2008: 15).

De acordo com a Lei nº 12250/06, artigo 2º:

Assédio moral para os fins da presente lei é toda ação, gesto ou palavra, praticada de forma repetitiva por agente, servidor, empregado, ou qualquer pessoa que, abusando da autoridade que lhe confere suas funções, tenha por objetivo ou efeito atingir a autoestima e a autodeterminação do servidor, com danos ao ambiente de trabalho, ao serviço prestado ao público e ao próprio usuário, bem como à evolução, à carreira e a estabilidade funcionais do servidor. (SÃO PAULO; 2006).

Constituído como um risco invisível, imensurável e inquantificável, mas concreto e objetivo em suas consequências com o descumprimento à dignidade, à imagem, à honra e à personalidade do trabalhador. (LIMA et al.,2003: 75).

## **5.1 TIPOS DE ASSÉDIO MORAL**

Segundo a doutrina dominante no tema, existem quatro tipos de assédio moral:

### **5.1.1 ASSÉDIO MORAL HORIZONTAL**

Caracteriza-se pela ação de um ou mais colegas de trabalho no mesmo nível hierárquico, por meio de brincadeiras maldosas, piadas grosseiras, menosprezo, isolamento entre outras, pois existe a dificuldade de se conviver com as diferenças pessoais, bem como, aumenta-se a disputa no ambiente de trabalho em busca de resultados. Normalmente não há intervenção da chefia nesta modalidade de assedio a não ser que interfira na produtividade da organização.

É o assédio praticado entre colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico, cuja conduta é geralmente motivada por inveja, pela discrepância salarial, por maior competência do ofendido, pelo relacionamento privilegiado da vítima com a chefia, por ciúmes. (MINI CARTILHA DA OAB. Piauí 2013: 5).

### **5.1.2 ASSÉDIO MORAL VERTICAL DESCENDENTE**

Define-se como o tipo de assédio moral mais comum, pois a ação é realizada pelo superior hierárquico sobre os seus subordinados.

É o exercido pela pessoa com ascendência funcional sobre a outra. É uma utilização abusiva do poder de direito do empregador, como também do poder disciplinar. Ocorre quando os subordinados são agredidos moralmente pelos empregadores ou superiores hierárquicos e são induzidos a acreditar que são obrigados a se submeter a toda imposição como forma de conservar o seu emprego. (MINI CARTILHA DA OAB. Piauí 2013: 5).

### **5.1.3 ASSÉDIO MORAL VERTICAL ASCENDENTE**

Modalidade do assédio moral que ocorre raramente. É caracterizada pela ação de um ou mais subordinados para com o seu superior hierárquico.

Praticado pelo empregado subordinado em relação a seu chefe ou empregador. Acontece quando um superior recém-contratado não alcança um nível de empatia e de adaptação, ou possui métodos que são reprovados por seus subordinados. (MINI CARTILHA DA OAB Piauí 2013: 5).



#### **5.1.4 ASSÉDIO MORAL MISTO**

Ocorre entre empregados do mesmo nível hierárquico e superiores. “[...] Ocorre em empresas onde há um péssimo gerenciamento de recursos humanos e existe uma alta competitividade aliada a um elevado nível de exigência”. (MINI CARTILHA DA OAB. Piauí, 2013: 5).

A despeito das diferentes formas e métodos de assédio é necessário esclarecer que para a correta definição do que seja o assédio moral no ambiente de trabalho, a violência ou qualquer hostilização deve ocorrer de tempos em tempos, sendo importante para configuração à agressão contra a dignidade da vítima, que destrói seu ambiente de trabalho e lhe causa danos. (SOUZA, 2005: 34).

#### **5.2 CARACTERIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

O Assédio Moral caracteriza-se por uma conduta abusiva, a qual pode partir do próprio empregador ou superior hierárquico que, valendo-se de seu poder hierárquico, humilha ou constrange seus empregados, como também pode partir dos demais empregados, os quais, por motivos de competição no trabalho ou mesmo por pura discriminação ou racismo. Com relação ao racismo, assinalamos que passa a ser entendido como elemento estrutural, inscrito nos processos rotineiros. Está no esqueleto do cotidiano, que assegura um lugar permanente de inferioridade negra, cujo deslocamento é moroso e esbarra em impedimentos não declarados. Assim, o racismo aparece como um sistema generalizado de discriminações, que se alimenta de outras discriminações (CARVALHO E ANGÉLICA SILVA, 2004).

Apresentamos, conforme a doutrina pesquisada, uma lista de situações em que pode haver assédio moral, pela sua repetição ou sistematização, de forma mais concreta que as formas sutis, conforme listado abaixo:

- Rigor excessivo;
- Confiar tarefas inúteis ou degradantes;
- Ameaça explícita ou velada;
- Desqualificação ou críticas em público;
- Isolamento ou inatividade forçada;
- Limitação ou proibição de qualquer inovação ou iniciativa do trabalhador;
- Exploração de fragilidades psíquicas e físicas como por exemplo o racismo;
- Exposição ao ridículo;
- Impor obrigação de realizar autocríticas em reuniões públicas;
- Agressões verbais ou através de gestos;
- Divulgação de doenças e problemas pessoais de forma direta ou pública;
- Sugestão para pedido de demissão;
- Trabalho superior às forças do empregado;

- Ausência de serviço ou atribuições de metas difícilíssimas ou impossíveis de serem cumpridas;

- Divulgação pública de detalhes íntimos;

- Controle de tempo no banheiro;

- Instruções confusas;

- Referência a erros imaginários;

- Imposição de horário injustificada;

- Solicitação de trabalhos urgentes, para depois jogá-los no lixo ou na gaveta;

- Retirada de mesa de trabalho ou pessoal de apoio;

- Imposição de horários injustificados;

- Transferência de sala por mero capricho do empregador;

- Boicote de material necessário à prestação dos serviços, além de instrumentos como telefone, fax e computador; e

- Supressão de funções ou tarefas.

### **5.3 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL**

O Assédio Moral traz danos psíquicos e físicos ao indivíduo, tais como sentimento de agressão, depressão, perturbações, insônia, alcoolismo etc. Com medo do aumento das crueldades do seu superior, o funcionário se distancia de

todos a sua volta e não consegue mais desempenhar suas atividades tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Barreto registrou que mulheres e homens reagem diferentemente, nas mulheres predominam as emoções tristes: magoa, ressentimento, vontade de chorar, isolamento, angústia ansiedade, alterações no sono e insônia, sonhos frequentes com o agressor, alterações na memória distúrbios digestivos e náuseas, diminuição da libido e cefaleia, dores generalizadas, palpitações, hipertensão arterial, temores e medo ao avistar o agressor, ingestão de bebidas alcoólicas para esquecer a agressão e pensamentos repetitivos. Já os homens assediados têm dificuldades de verbalizar a agressão sofrida e ficam em silêncio com sua dor, pois predomina o sentimento de fracasso. Sentem-se confusos, sobressaindo os pensamentos repetitivos, “espelho” das agressões vividas. Envergonhados, se isolam evitando comentar o acontecido com a família ou amigos mais próximos. Sentem-se traídos e tem desejos de vingança. Nesses casos aumenta o uso de drogas, principalmente o álcool, sobressai o sentimento de culpa e se imagina “um inútil”, “um lixo”, “um zero”, “um fracassado” (muito embora também sejam expressões fortemente verbalizadas por todos os assediados, revelador da infelicidade interna). Sentem-se tristes, depressivos, passam a conviver com precordialgia, hipertensão arterial, dores generalizadas, dispneia, vontade de ficar sozinho, aborrecimento com tudo e com todos. (BARRETO, 2003: 135.).

A revista *Sustenta Brasil* que trata sobre o assédio moral no trabalho reformulou a publicação de dados de uma entrevista realizada com 870 homens

e mulheres no âmbito organizacional vítimas de opressão, esta realizada pela autora Barreto em seu livro Uma jornada de Humilhações (BARRETO, 2003).

Segundo Paroski (2006), a prática do assédio moral traz implícitas situações em que a vítima se sente ofendida, constrangida e inferiorizada. Esse estado de ânimo traz consequências para as vítimas, causando sofrimento nas pessoas e diminuição na competitividade potencial das empresas. Os sintomas estão relacionados com transtorno do sono, depressão, stress e mudanças de personalidade. Todos esses fatores acarretam na perda do equilíbrio físico e emocional da vítima.

Conforme citado pelo Núcleo de Estudos e Constituição do Sujeito (2015) as consequências do assédio moral podem ser graves, pois afetam o assediado, a organização e a sociedade. Abaixo, estão listadas algumas das consequências para cada um:

- Para o indivíduo: Dores generalizadas, palpitações, distúrbios digestivos, dores de cabeça, hipertensão arterial (pressão alta), alteração do sono, irritabilidade, crises de choro, abandono de relações pessoais, problemas familiares, isolamento, depressão, síndrome do pânico, estresse, esgotamento físico e emocional, perda do significado do trabalho e suicídio.

- Para a organização/empresa: redução da produtividade, aumento na rotatividade de pessoal, aumento de erros e acidentes. Absenteísmo, aposentadoria prematura, clima desfavorável para o trabalho, exposição negativa da marca, passivos trabalhistas decorrentes de indenizações, multas

administrativas por manifestações de discriminação, licenças médicas e demissões.

- Para sociedade: Custos com tratamento médico e reabilitação, despesas com benefícios sociais (dependência de auxílio doença e aposentadoria precoce) e custos dos processos administrativos e judiciais.

A vida perde o sentido transformando a vivência profissional em sofrimento, no contexto de doenças. Quando a vítima, de fato, começa a sentir os sinais das consequências do assédio moral surge outro sintoma: a ocultação do problema, na qual esta atitude está relacionada ao medo de perder o emprego e com isso o trabalhador não declara abertamente sua possível doença e opina por sofrê-la sozinho. (BARRETO, 2003: 153).

Os atos de assédio moral aumentam conforme a crise econômica atinge as organizações. A busca pela flexibilização e cumprimentos de metas faz com que as empresas tomem decisões inviáveis para os trabalhadores, por exemplo, duplicar a meta do dia ou sobrecarregá-los com diversas atividades que antes eram divididas entre outros funcionários, o que incentiva os gestores a agir de forma agressiva para com seus subordinados em relação às ordens transmitidas.

A busca constante para reduzir custos, assim como aumentar a produtividade, tarefas e metas faz com que o trabalhador viva em um ambiente disputado e tenso. O assédio moral pode ser observado através de situações constrangedoras e vexaminosas dentro das relações de trabalho por parte de seu superior hierárquico ou colega de ofício.

Dessa forma pode-se afirmar que em momentos de crise as organizações exigem desempenhos e cumprimentos de metas mais agressivos para “sobreviverem” no mercado competitivo, desenvolvendo o assédio moral dentro da própria organização que muitas das vezes pode passar despercebido.

Outrossim, esgotadas as relações que envolvem os atores acadêmicos a partir de um instrumento de contrato de trabalho que envolve o poder e o seu descumprimento que caracteriza o Assédio Moral, como será possível a Bioética cuidar desse campo tão presente em nossas relações cotidianas?

Apresentaremos no próximo item modelo de gestão que contém a Bioética em seu escopo, mas sem conhecê-la, e que servirá para balizar a resposta ao problema de pesquisa levantado no início desta tese. Trata-se da Economia de Comunhão que será considerada como uma especial ferramenta organizacional para estabelecer a valorização da dignidade do profissional na gestão universitária de forma Bioética.

## 6. A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO POSSIBILIDADE DE VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*“A multidão dos fiéis era um só coração e uma só alma. Ninguém dizia que eram suas as coisas que possuía, mas tudo entre eles era comum. Com grande coragem os apóstolos davam testemunho da ressurreição do Senhor Jesus. Em todos eles, era grande a graça. Nem havia entre eles nenhum necessitado, porque todos os que possuíam terras e casas vendiam-nas, e traziam o preço do que tinham vendido e depositavam-no aos pés dos apóstolos. Repartia-se então a cada um deles conforme a sua necessidade”. Atos dos Apóstolos 4:32-35*

A Economia de Comunhão (EdC) é uma possibilidade de gestão originada a partir do Movimento dos Focolares e, tem como principal atributo, a



possibilidade de diminuir as diferenças sociais e a miséria enfrentada por certos grupos da população de todo o mundo.

### **6.1 O MOVIMENTO DOS FOCOLARES**

O Movimento dos Focolares surgiu em Trento, na Itália, durante a Segunda Guerra Mundial (1943) pela Sra. Chiara Lubich, com a intenção de ajudar os mais carentes que residiam nos bairros degradados daquela localidade. Chiara e suas companheiras os acolhiam e cuidavam, oferecendo-lhes refeições com suas melhores louças em suas moradias, oferecendo-lhes os lugares de honra à mesa. (FERRUCCI, 1999: p.34)

Alberti Ferrucci, na obra organizada por Luigino Bruni, no capítulo intitulado “Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão” afirma “Na época, muitos habitantes de Trento foram envolvidos pelo modo de viver de Chiara e de suas primeiras companheiras, e, em poucos meses, debaixo dos bombardeios, nasceu uma comunidade de quinhentas pessoas que partilhavam seu estilo de vida. Naquela comunidade havia-se repetido o milagre dos primeiros tempos do cristianismo: “Não havia entre eles nenhum necessitado”. O corredor da casa de Chiara e de suas companheiras estava sempre repleto de sacos de farinha, de batatas, de roupas, de sapatos, que chegavam, eram distribuídos e logo repostos por novas doações”. (FERRUCCI, 1999: p.34).

Pode-se então constatar que o movimento dos focolares (fogo ou fogueira no lar, em italiano), surgiu nas reuniões de Chiara Lubich e suas companheiras dentro de suas próprias casas, no ano de 1943. Essas jovens católicas apegadas

à ideia de que Deus é amor, discutiam o que fazer para afastar a indigência e as guerras do planeta. E para concretizar essa ideia começaram por prestar socorro a idosos, feridos e aos pobres de Trento, na Itália, dispondo de poucos recursos para ação, ou mesmo da presença de seus pais refugiados nas montanhas próximas. Estavam inspiradas nas primeiras comunidades cristãs, dedicando-se ao auxílio dos necessitados. Esse foi o início do Movimento dos Focolares.

O movimento objetiva levar a fraternidade universal pela prática da espiritualidade da unidade entre os povos (LUBICH, 1999). Procura promover o diálogo entre cristãos de diferentes confissões de fé, que anseiam por valores universais (GONÇALVES, 2005). Concebia-se na formação do movimento focolarino, a construção de uma unidade chamada de comunhão, que deveria ter reflexos sobre o mundo econômico e do trabalho (LIMA, 1999).

Segundo Burckart (2002), o Movimento dos Focolares baseia-se “numa visão antropológica, caracterizada pela superação dos subjetivismos (com todas as suas formas modernas, como o individualismo e o liberalismo), por meio de um estilo de vida comunitário”.

O movimento começou na Itália, mas a partir de 1958, alastrou-se pela Europa e pelos outros quatro continentes e tem hoje aproximadamente mais de 8,5 milhões de filiados. Foi aprovado oficialmente pelo Papa João XXIII, em 1962, e seu estatuto teve a aprovação da Santa Sé em junho de 1990. Ele orienta o comportamento de diversas comunidades, chamadas de “Mariápolis”. A primeira Mariápolis Brasileira esta, sediada na cidade de Recife sendo denominada Mariápolis Nordeste.

Foi no ano de 1958 que o movimento chegou ao Brasil, espalhando-se por todo o país, atraindo pessoas de todas as categorias sociais (ARAUJO, 1998). As cidades de Maria serviram inicialmente como centros de espiritualidade, estudos e debates, mas vieram a se transformar em polos empresariais.

Quando a guerra terminou as primeiras mulheres “focolarinas” se transferiram para algumas cidades da Itália, por motivos de estudo e de trabalho. E não faltaram convites de pessoas que desejavam conhecer e difundir a outros a experiência delas.

A primeira etapa foi Roma, para aonde a própria Chiara, a fundadora, se transferiu, em 1948, e depois Florença, Milão, Siracusa, etc. Em 1956 iniciou a difusão na Europa, em 1958 na América Latina, em 1961 na América do Norte. No ano de 1963 chegou a vez da África, 1966 da Ásia e 1967 da Austrália.

Em meados dos anos 60, na grande Florença, na Itália, foi fundado um Centro de Estudo, trabalho e testemunho dessa nova filosofia de vida (FERRUCCI, 1999: p.34). Com o passar dos anos, esse pequeno Centro de Estudo foi transformando-se em uma pequena cidade, com a instalação de famílias e fábricas, provenientes de diversas partes do mundo e, atualmente, espalhados pelo mundo todo, existem mais de 20 desses núcleos do Movimento dos Focolares, genericamente chamados de Mariápolis, nome que significa “cidade de Maria” referenciando-se a Maria, mãe de Jesus Cristo, considerado o filho de Deus nas religiões cristãs.

Atualmente, o Movimento dos Focolares encontra-se presente em 182 países, conta com cerca de dois milhões de aderentes e simpatizantes, predominantemente católicos, mas não só. De maneiras variadas, participam dele milhares de cristãos de 350 Igrejas e comunidades eclesiais, muitos seguidores de outras religiões, entre os quais judeus, muçulmanos, budistas, hindus, sikhs e pessoas de convicções não religiosas. Todos participam, segundo a própria consciência e fé religiosa, de modos diferentes do movimento e da sua espiritualidade (BUGARIN, 2005)

A partir dessa vivência e, com os desequilíbrios na concentração de renda entre países e entre classes sociais, principalmente em países periféricos percebidos pela Chiara Lubich e que permanecem como um dos grandes problemas da atualidade, foi impulsionada a possibilidade de criação do projeto de EdC.

Segundo Chiara Lubich “Quando a propus (EdC), com certeza não tinha em mente uma teoria. Vejo, entretanto, que ela chamou a atenção de economistas, sociólogos, filósofos e estudiosos de outras disciplinas, que encontram nessa experiência nova e nas ideias e categorias a ela subjacentes, motivos de interesse que vão além do Movimento, no qual ela historicamente se desenvolveu. Em particular, há quem entreveja na categoria de “comunhão” uma nova chave de leitura das relações sociais, que poderia contribuir para superar a postura individualista que hoje prevalece na ciência econômica”. (LUBICH, 1999: P.19)

## **6.2 ECONOMIA DE COMUNHÃO**

Quando a Italiana Chiara Lubich (fundadora) propôs o projeto da EdC, ela não pensou em uma construção teórica e acadêmica, mas em uma resposta concreta a uma necessidade real da sociedade – a miséria.

A bibliográfica sobre EdC, começa com os escritos de sua fundadora, Chiara Lubich. São textos doutrinários, que caracterizam o movimento e o projeto como um movimento social, cujos fundamentos estão nos Evangelhos e na Doutrina Social da Igreja. Com efeito, no campo da cientificidade, algumas contribuições de profissionais que se vincularam ao movimento, se apresentavam como perspectiva teórica.

Mas, quando o projeto começou a se tornar realidade ela convocou a comunidade acadêmica para estudá-lo (LUBICH, 1999: p.13).

Segundo Villardi, Leitão e Marques, em 2006 já existiam 291 estudos acadêmicos entre eles monografias, dissertações e teses, sobre o assunto, catalogados no banco de dados do escritório central do projeto de EdC na Itália (VILLARDI, LEITÃO E MARQUES, 2007). Atualmente, é possível consultar inúmeros trabalhos acadêmicos (monografias, dissertações e teses) através do site <http://www.ecodicom.net/tesi.php>.

Vários trabalhos foram consultados a partir dos descritores elencados no resumo desta tese. Elegemos 6 (seis) trabalhos que foram cuidadosamente lidos e utilizados para a redação desta pesquisa acadêmica.

A comunidade acadêmica começa, portanto, a manifestar interesse pela pesquisa nessa nova forma de economia solidária no sentido de partilha. Para Almeida e Leitão, seu potencial transformador da vida e da forma de gestão é o

fato gerador do crescente interesse da comunidade acadêmica por aquele projeto que associa gestão de empresa com espiritualidade cristã (ALMEIDA e LEITÃO, 2003).

Em seus 25 anos de existência, o projeto em pauta, EdC, se apresenta como uma via alternativa para a completa instrumentalização da vida empresarial e da vida associada como um todo. Uma alternativa para o consumismo e o utilitarismo dominantes na lógica do mercado, potencialmente capaz de transformar a atual forma de gestão capitalista. Essas empresas estão mudando o paradigma dominante e a ideologia produtivista que lhe dá sustentação, ao se orientarem para uma forma de economia solidária, de partilha. Talvez, o mais importante sobre elas, seja estarem demonstrando quanto ao que pode ser feito, quando se tem vontade política para fazê-lo, diferenciando o que é factível da utopia, a partir de uma motivação de origem espiritual (PINTO e LEITÃO, 2006).

O projeto EdC luta contra a pobreza e a exclusão. É a cultura do dar e não a cultura do ter. Seus objetivos centram-se no ser humano e tem no critério o rendimento do capital investido na humanização das relações. É a pessoa e não o capital que está no centro da questão (ARAUJO, 1998).

Conforme preleciona Araujo, existe finalmente um modo de dar que se abre ao indivíduo ou à pessoa, no respeito à sua dignidade, e suscita, inclusive na esfera da gestão das empresas, experiências do “dai e vos será dado” que às vezes se manifesta como uma receita inesperada ou na genialidade de uma solução técnica inovadora, ou na ideia de um novo produto de sucesso. (ARAUJO, 1998)

Segundo Biela, (1998) o movimento dos focolares tem quatro dimensões complementares entre si: social, moral, religiosa e econômica. Desta última, surgiu o então projeto da EdC.

Chiara Lubich, para reduzir as desigualdades, queria reunir empresas eficientes que gerassem lucros a serem partilhados: uma parte aos pobres, outra para o reinvestimento no próprio negócio e a terceira, para a formação de um “homem novo” a partir dos colaboradores. Daí surgiu o projeto EdC, reunião de organizações privadas em todos os sentidos, plenamente inseridas no mercado, que salvaguardam a propriedade particular dos bens, mas colocam o lucro – finalidade da empresa – em comunhão. (BRUNI, 2005: 25).

Tratava-se, portanto, de uma iniciativa que levou a sério a comunhão, inclusive na concretude da vida econômica e civil.

### **6.2.1 O SURGIMENTO**

O projeto foi lançado no Brasil, em maio de 1991, em âmbito mundial, em Vargem Grande Paulista, no estado de São Paulo, para ser a versão empresarial e econômica do movimento, pois, segundo Lubich (2004), sua líder carismática, era preciso levar seus princípios a uma ação concreta e transformadora. Em visita ao Brasil, ficou impressionada com a extrema miséria e com as muitas favelas que, como “coroa de espinhos”, circundavam a cidade. Uma impressão profunda causada principalmente pelo enorme contraste entre aqueles barracos e os muito arranha-céus luxuosos (BRUNI, 2005: 26). Dessa experiência nasceu a necessidade de estender a dinâmica da comunhão individual dos membros dos Focolares – que já praticavam desde seus primórdios, em Trento na Itália –

às empresas, convidando empresários e acionistas a colocar o lucro delas em comum. E, naquele início, a ideia se apresentava com a necessidade do lucro das empresas atendendo três objetivos precisos:

a. Para o desenvolvimento da empresa que entendemos necessita sobreviver no mercado competitivo;

b. Para a difusão da chamada “cultura da partilha” e da comunhão que entendemos implicar na formação e desenvolvimento humano para a construção do “homem novo” e de um novo mundo – esse voltado para os próprios envolvidos;

c. Para os pobres, primeiramente para aqueles que frequentavam a comunidade dos Focolares e em seguida para aqueles que tivessem uma relação vital com ela.

Segundo Bruni, para os pobres procura-se emprego e para eles criam-se projetos de desenvolvimento, sem se limitar a assisti-los financeiramente (apenas como medida de emergência - provisoriamente). A parte destinada à formação cultural (congressos, bolsas de estudos etc) corresponde à exigência de visar ao desenvolvimento integral de toda a pessoa através da cultura da partilha e da comunhão. E, a terceira parte permanece na empresa para seu desenvolvimento e crescimento (BRUNNI, 2005: 28).

Foram então criadas as cidades de Maria, locais da instalação dos primeiros polos industriais da EdC. O polo paulista, chamado então de Spartaco, dedicado a Spartaco Lucarini, Italiano de Cortona, Jornalista, homem de cultura com uma astúcia simpática e apurada, pioneiro dos Focolares, deveria funcionar como um laboratório para um novo estilo de gestão econômica, transparente, eficiente e responsável (Bruni, 2002). O polo veio a se tornar mundialmente



conhecido, recebendo visitas constantes de empresários, políticos, estudantes e pesquisadores do Brasil e de mais de 50 países, desejosos em conhecer os resultados dessa nova experiência com economia solidária. Um tipo de experiência que teve outros exemplos de maior ou menor sucesso, durante os séculos XIX e XX, como os movimentos cooperativos *quakers* e as *friendly societies* (LINARD, 2003).

Com o objetivo de viabilizar esse polo, foi criada a ESPRI S/A Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais, para criar a infraestrutura necessária ao projeto. Trata-se de uma Empresa Sociedade Anônima que arrecada fundos através de lançamento de ações e administra serviços comuns ao polo (Pinto e Leitão, 2006), funcionando como uma fomentadora buscando o lucro e mantendo a visão e o objetivo a que se destina. Hoje, o capital social da Espri S/A é de mais de 2 milhões de reais, incrementado periodicamente a partir da subscrição de novas ações. Atualmente a Espri S/A conta com cerca de 3.600 acionistas, conforme se depreende em <http://www.espri.com.br/v2/institucional/index.php> acesso em 13 de fevereiro de 2016.

Afim de promover mais qualidade de vida para os empregados que trabalham no Polo, que hoje são cerca de 100 (cem), nasceu a Associação dos Empregados das Empresas do Polo Spartaco. Entre os serviços a Associação oferece: assistência médica e odontológica, microcrédito, atividades recreativas, esportivas e culturais.

A EdC obteve reconhecimento internacional através da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e do Conselho da Europa. Chiara Lubich recebeu diversos reconhecimentos por parte

de organismos internacionais, acadêmicos e civis com especial destaque aos títulos de Doutor *Honoris Causa* pelas Universidades Católica de Lublin, na Polônia em 1996; St. John University em Bancoc na Tailândia em 1997; Santo Tomás, Manila nas Filipinas em 1997; Fu Jen University, Taipei em Taiwan, 1997; Sacred Heart University, Fairfield, Estados Unidos em 1997; San Juan Batista de La Salle, Cidade do México, México em 1997; Estatal de Buenos Aires, Argentina em 1998; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil em 1998; Católica de Pernambuco, Brasil em 1998; Católica de Milão, Piacenza, Itália em 1999; Malta em Malta, 1999; Católica da América, Washington, Estados Unidos em 2000; Trnava, Eslováquia em 2003; Católica de Maracaibo, Venezuela, 2003; Pontifícia Lateranense, Roma, Itália em 2004 e Hope University de Liverpool, Grã Bretanha, 2008. Todos os reconhecimentos estão publicados em <http://www.focolare.org/pt/chiara-lubich/chi-e-chiara/riconoscimenti/> acessado em 13 de fevereiro de 2016.

### **6.2.2 CARACTERÍSTICAS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO**

O economista italiano Luigino Bruni (2005) afirma que a EdC busca uma nova relação entre o mercado e a sociedade, desafiando as ideologias dominantes nessa era de globalização. Elas são empresas privadas inseridas no regime de mercado, que salvaguardam a propriedade privada, mas coloca o lucro em comunhão. Têm uma visão humanista cristã da forma de se gerir negócios.

Pinto e Leitão (2006), por sua vez, afirmam que a diferença nessas empresas está na forma como as pessoas se relacionam com seus envolvidos. Para esses autores, a diferença está na qualidade dos relacionamentos

interpessoais e inter-organizacionais. Mas também é possível destacar as redes de contato comercial que elas formam, criando uma área de amortecimento de choques para suportar as pressões de mercado.

Essa característica comportamental penetra todas as demais dimensões organizacionais dessas empresas, em maior ou menor intensidade, conforme suas experiências, progressos ou retrocessos na construção dessa cultura de partilha, o que se apresenta de forma desigual no conjunto dessas organizações (ALMEIDA e LEITÃO, 2003).

O primeiro marco característico da EdC – ela volta-se a empresas comerciais, com finalidade lucrativa, uma vez que sua forma jurídica acompanhando a legislação brasileira assim o determina como Empresas de sociedade Limitada, Sociedade Anônima, Pequeno Porte, Microempresa, cooperativa etc.

De fato, o lucro é um aspecto da riqueza (não o mais significativo), do valor agregado de uma sólida empresa. Ele se torna importante para os cálculos contábeis, planilhas de viabilidade financeira e necessário para os planejamentos internos a curto, médio e longo prazo envolvendo a estratégia de ação, seja por novos produtos, pelo crescimento e expansão ou até mesmo para o investimento em novos segmentos. Mas, vale salientar que de fato uma empresa pode distribuir riqueza de muitas outras maneiras, além de distribuição de lucro entre os sócios (BRUNI, 2005: p.31).

No caso da EdC, o lucro é dividido em três partes desde sua criação, em 1991 e este é o primeiro elemento da identidade do projeto. Vale salientar que

por ser a empresa dinâmica, em algumas circunstâncias e tendo em vista o cenário econômico em que esteja inserida como por exemplo um momento de crise, o lucro produzido tenha que ser todo reinvestido. Mas, não colocar o lucro em comunhão seguindo os princípios da EdC, seria muito preocupante entendendo que ou desapareceu a cultura da comunhão que originou e trouxe valor a empresa ou faltou a capacidade da organização empresarial de gerar valor agregado.

Com relação a cultura da partilha e da comunhão, não se trata da empresa ser generosa com seus colaboradores ou de fazer simplesmente beneficência nem prática filantrópica. Segundo Vera Araújo, trata-se, antes, de conhecer e viver a dimensão do doar-se e do dom aos outros como essenciais à substância e a existência da pessoa, contribuindo com a formação do chamado “Homem Novo”. A Cultura do dar engloba uma visão de conjunto e toda uma série de atitudes e comportamentos que qualificam as relações humanas e as orientam para a comunhão. Essa autêntica arte de dar se qualifica na gratuidade, alegria, generosidade, desprendimento e isenta-o de riscos e perigos de ser mal-entendido ou manipulado. Da reciprocidade dessas relações nasce a comunhão, a unidade (ARAÚJO in BRUNI, 2005: p.33). Neste sentido podemos entender que o dar e a gratuidade são sinônimos de amor, no sentido cristão.

E, em relação aos pobres, aqueles que recebem a ajuda da EdC, estão no mesmo plano de dignidade dos empresários.

Portanto, Chiara Lubich sintetiza algumas características importantes sob o ponto de vista da identificação de sua visão de mundo (VILLARDI, LEITÃO E MARQUES, 2007):

- Os sujeitos das empresas EdC procuram seguir o mesmo estilo de comportamento que vivem nos outros âmbitos da vida;

- Na EdC propõe-se comportamentos inspirados na gratuidade, na solidariedade e na atenção aos menos favorecidos, não apenas nas atividades sem fins lucrativos, mas também em empresas onde o lucro é um dos objetivos que, no entanto, deve ser colocado em comunhão;

- As empresas de EdC se apoiam e se desenvolvem em polos industriais. As que estão geograficamente distantes se unem em torno do ideário do projeto por meio de congressos e periódicos onde compartilham suas práticas;

- Os indivíduos em dificuldades econômicas, destinatários dos lucros distribuídos, não são considerados assistidos ou beneficiários das empresas, mas membros ativos do projeto porque eles partilham a “cultura do dar”, “dando” as suas necessidades;

- Na EdC a ênfase não está na filantropia, mas na partilha numa “cultura do ser”, que se opõe à “cultura do ter” nos termos de Eric Fromm, psicanalista da Escola de Frankfurt.

- A gratuidade que se apresenta da EdC se dispõe de uma forma distinta do altruísmo e da filantropia. Estes carregam o signo do individualismo axiológico, no qual o ato de dar-se desconecta de significados e relacionamentos. É um dar para os outros (ZAMAGNI, 2002). É precisamente esse aspecto relacional que especifica o tipo de voluntariado que ocorre na EdC, pois aqui há o outro, que não pode ser humilhado pelo recebimento caridoso de

alguém superior. É um outro igual, interdependente e digno (LEITÃO e PINTO, 2006: p.27).

### **6.2.3 A GESTÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO**

A EdC propõe às organizações produtivas, linhas para a gestão de uma empresa escritas à luz da vida e da reflexão de milhares de empresários e trabalhadores, seguindo o esquema da assim denominadas “sete cores”, que é uma das intuições carismáticas (do início do Movimento dos Focolares) do modo de conceber e praticar a vida associada ao “carisma da unidade”, do qual a EdC é a expressão. Encontra-se disposta na página <http://www.edc-online.org/br/empresas/linhas-para-gestao-de-uma-empresa.html> acesso em 26/01/2016, as seguintes linhas para uma gestão em EdC.

O esquema de gestão baseado nas sete cores se apresenta conforme descrito: Vermelho – Os atores: Empresários, trabalhadores e empresas; Alaranjado – O relacionamento com os clientes, os fornecedores, os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos; Amarelo – Espiritualidade e ética; Verde – Cuidado com a qualidade de vida, felicidade e relações existentes; Azul – Fomenta a harmonia no ambiente de trabalho; Anil – Preocupação a formação, instrução e sabedoria; Violeta – a comunicação.

Passamos a expor detalhadamente cada um dos momentos dessa gestão baseada nos princípios da EdC:

#### **- Empresários, Trabalhadores e Empresas (vermelho).**

As empresas que aderem à economia de comunhão definem a própria “missão empresarial” adotando a comunhão como valor fundamental da própria organização, em todos os níveis.

Para que isso seja atuado, as funções e os papéis na empresa são definidos com clareza e exercitados com espírito de serviço e de responsabilidade. A forma da administração é participativa. Os objetivos empresariais são compartilhados e adequadamente verificados de forma transparente, tendo uma atenção particular para a qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos e, de modo especial à comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações EdC locais e internacionais. Quando a empresa obtém lucros, os empresários e os sócios se comprometem em compartilhar esses lucros para destiná-los, respeitando os procedimentos típicos nas várias formas de empresa e das situações sociais nas quais trabalham, atribuindo aos três objetivos apresentados, em seguida, igual importância:

- A ajuda para pessoas em situação de miséria (pobreza) através de diversas formas de intervenções voltadas para a inclusão comunitária e produtiva;

- Ao desenvolvimento da empresa, ou seja, à sua consolidação, à melhora da qualidade de bens e serviços e, sobretudo em países onde o trabalho é escasso, à geração de postos de trabalho, e enfim, onde isso é possível, também à remuneração dos sócios;

- A difusão da cultura de comunhão e do “dar”. No caso em que a adesão à EdC não seja ainda compartilhada com todos os sócios, o empenho em doar os lucros conforme os objetivos do projeto, é limitado às cotas de quem aderiu.

**- O relacionamento com os Clientes, os Fornecedores, os Financiadores, a Sociedade Civil e os Sujeitos Externos (alaranjado)**

Os membros da empresa se empenham com profissionalismo para construir e reforçar relacionamentos sadios e abertos com os clientes, os fornecedores e a comunidade do território nos quais trabalham, cuja custódia e melhoramento sentem como parte integrante da própria missão.

A empresa se relaciona de forma leal e civil com os concorrentes, fornecedores, clientes, a sociedade civil e a administração pública, que sente como parceiros essenciais para alcançar o bem comum. Além disso, o empresário e os trabalhadores das empresas de EdC promovem o seu espírito e a sua mensagem, apresentando as suas ideias e experiências em congressos, seminários e encontros, já que consideram parte da própria “vocação” difundir essa nova visão econômica. Não devem se contentar em viver a EdC, e sim torná-la conhecida a muitos, com uma atenção especial aos jovens, a quem acolhem também em períodos de formação ou de estágio.

**- Espiritualidade e Ética (amarelo)**

O trabalho da EdC é visto como uma oportunidade de crescimento não só profissional, mas também espiritual e ético. A empresa se empenha no respeito concreto das leis e trabalha para a mudança e no seu melhoramento. Mantém um comportamento correto em relação às autoridades fiscais, aos sindicatos e aos demais órgãos institucionais e tem consciência que, a qualidade de vida no trabalho, é dimensão essencial para a realização da pessoa e para o desenvolvimento da sua vocação como trabalhador e como ser humano.



Quem trabalha nas empresas de EdC aprende a valorizar também as dificuldades e o sofrimento nos lugares de trabalho, fazendo desses aspectos oportunidades preciosas de crescimento e de amadurecimento. Na definição da natureza e da qualidade dos próprios produtos, a empresa se empenha não somente com o respeito das próprias obrigações contratuais, mas também em avaliar os efeitos dos produtos no bem-estar das pessoas às quais são destinados e sobre o ambiente.

#### **- Qualidade de Vida, Felicidade e Relações (verde)**

Um dos objetivos fundamentais de uma empresa de EdC é tornar-se uma verdadeira comunidade. Com essa finalidade, são programados encontros periódicos para verificar a qualidade dos relacionamentos interpessoais e para ajudar a resolver as situações de conflito, recorrendo regularmente aos, assim chamados, “instrumentos” de comunhão, entre os quais o colóquio – uma conversa periódica – dos trabalhadores com os responsáveis – pelo menos uma vez por ano –, momentos de avaliação comunitária e de ‘correção fraterna’ entre todos os membros da empresa que experimentam, dessa forma, uma fraternidade e uma igualdade entre todos, que antecede as necessárias diferenças de função e de responsabilidade na empresa; de escuta por parte dos gestores de eventuais protestos e desacordos, bem como de sugestões; a troca de experiências durante momentos de encontro previstos. A empresa de EdC sabe que, sem exercitar esses instrumentos de comunhão, a vida relacional empresarial empobrece, às custas também das performances econômicas.

É dada uma atenção especial à saúde física, ao esporte e ao cuidado com o ambiente, já que a comunhão abraça também a natureza e a corporeidade.

Para o cuidado com os relacionamentos, a empresa de EdC dá importância à festa, também nas atividades empresariais do dia-a-dia (aniversários, nascimentos, partidas etc) em que se reforçam os relacionamentos e a pertença à comunidade de trabalho, recursos preciosos, principalmente em momentos de crise.

#### **- Harmonia no Ambiente de Trabalho (azul)**

A beleza e a harmonia dos lugares de trabalho são o primeiro cartão de visita da empresa de EdC, já que a comunhão é também beleza, sem a necessidade do luxo, e com discrição. Os ambientes são expressão da harmonia dos relacionamentos, bem como, parte das relações empresariais. A higiene, a limpeza, a ordem são parte da cultura da EdC, de forma que a sua harmonia faça os trabalhadores, proprietários, clientes, fornecedores e visitantes sentirem-se bem.

Por isso, é garantido o respeito das normas de segurança, a ventilação necessária, níveis toleráveis de barulho, iluminação adequada e tudo o que facilita a qualidade das relações dentro e fora da empresa. A dimensão da beleza é tida como máxima consideração mesmo quando a empresa entra, diretamente ou indiretamente, em contato com a pobreza, conscientes de que a primeira forma de cuidado com toda forma de miséria é a atenção ao outro, e a dimensão da beleza apresenta isso da melhor forma.

### **- Formação, Instrução e Sabedoria (anil)**

A empresa favorece entre os seus membros a instauração de um clima de confiança recíproca, no qual seja natural colocar livremente à disposição os próprios talentos, ideias e competências em favor do crescimento profissional dos colegas e para o progresso da empresa.

A primeira escola de formação é sempre a comunidade empresarial, nos seus diversos relacionamentos. Além disso, a direção adotará critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores a ponto de facilitar a criação de uma atmosfera de bem-estar. A empresa dará oportunidades de atualização e de aprendizagem contínua, favorecendo a formação profissional e para a cultura de comunhão do próprio pessoal, com uma atenção particular aos jovens de dentro e de fora da empresa.

Finalmente, o empresário e os trabalhadores da EdC cultivam a própria humanidade e os próprios interesses fora e dentro da empresa, com uma atenção especial ao desenvolvimento da cultura e do pensamento econômico e, por isso, participam de escolas e congressos para serem sempre mais capazes de ter argumentos sobre a própria visão empresarial e cultural.

### **- Comunicação (violeta)**

Os empresários que aderem à EdC trabalham constantemente para criar um clima de comunicação aberto e sincero, que ajude na troca de ideias e de informações em todos os níveis de responsabilidade. Com esta finalidade, adotam os instrumentos oportunos de prestação de contas periódica, seja dentro da empresa, seja externamente (ex. “balanço social”) instrumentos que mostrem

nos atos (nas ações) o valor social gerado pelos diversos sujeitos envolvidos nesta atividade empresarial.

Não existe comunhão sem comunicação. As empresas implantadas conforme a EdC, também no intuito de desenvolver relacionamentos econômicos reciprocamente úteis e produtivos, utilizam os mais modernos meios de comunicação para estarem ligadas entre elas em nível local e internacional.

Os empresários que aderem à EdC, conscientes da validade cultural e política que o sucesso do projeto comum pode comportar, mantêm sempre vivo entre eles, em nível local e internacional, um espírito de ajuda recíproca e de solidariedade. E se colocam em rede com todos os homens e as mulheres de boa vontade que queiram contribuir, sinceramente, para um mundo mais justo, fraterno, unido.

#### **6.2.4 A ECONOMIA DE COMUNHÃO NA PRÁTICA**

A EdC é uma realidade una e mundial, coordenada por uma Comissão Central sediada em Roma e por Comissões Locais, ligadas à Comissão Central sob a base do princípio de subsidiariedade. Por subsidiariedade entende-se o respeito de um grupo (e neste caso da Comissão Central) por grupos de círculos concêntricos de ação e autonomia, dos quais o centro é o próprio ser humano. Aplicar a subsidiariedade é garantir que nenhum indivíduo seja forçado a fazer aquilo que não deseja, em detrimento de si mesmo e em prol de outro indivíduo ou grupo humano.

Quem adere à EdC, seja qual for o nível de adesão, empenha-se em viver à luz do carisma da unidade, os valores e a cultura da comunhão, seja individualmente, seja nas organizações nas quais trabalha, e a tornar-se seu

animador e promotor. Compromete-se particularmente, com as ideias e com a ação, para que a cultura da comunhão, do dar e da reciprocidade modele e penetre sempre mais no mundo da economia em todos os níveis.

Baseada na inspiração originária, a EdC dá origem a Polos Produtivos situados principalmente nas cidadezinhas/cidadelas do Movimento dos Focolares, do qual são parte integrante. Os polos, sinais de testemunho e concretização do projeto, são um componente essencial da EdC e tornam o projeto completo numa certa região e/ou país.

O pedido de adesão à EdC da parte dos indivíduos e/ou das instituições empresariais deve ser direcionado à comissão local, que o aceita desde que cumpra os seguintes requisitos:

- Um sério compromisso da parte do (s) empresário (s) a iniciar um caminho de comunhão com a comissão local e com todo o movimento EdC local e internacional, não somente de forma pessoal, mas como expressão da comunidade empresarial;

- A partilha dos objetivos do projeto e das finalidades do carisma da Unidade do qual a EdC é expressão;

- A abertura a destinar os lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objetivos do projeto, que são: Ajuda concreta aos pobres; Formação de “homens novos”; Desenvolvimento da empresa e/ou distribuídos aos sócios;

- Inspirar a própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento “linhas para a gestão de uma empresa EdC”;

- Conceber e viver o relacionamento com as pessoas em situação de pobreza sob um plano de substancial dignidade, respeito, igualdade, reciprocidade e de comunhão;

- Conceber a própria empresa e/ou atividade como um lugar e um instrumento para reduzir a pobreza, a miséria e a injustiça, seja no próprio contexto local seja em âmbito global.

Em síntese, a EdC contribui ao “que todos sejam um” (Jo 17,21). Entendemos que a especial diferença das empresas da EdC está exatamente em suas práxis, em seu esforço de transformação na procura de uma plenitude ética em suas relações com os diversos públicos com que lida cotidianamente, fundada na espiritualidade cristã.

### **6.3 RELATO DE CASOS EMPRESARIAIS NO MODELO EMPRESARIAL DA EdC**

Foi possível, a partir da organização pela professora Dra. Ana Maria Lombardi Daibem, visita monitorada no Centro Mariápolis Ginetta Caliaro e Polo Empresarial Spartaco no mês de fevereiro de 2016. O Polo, teve sua primeira empresa instalada em 1994, a La Tunica, e hoje existem 9 (nove) empresas de um total de 10 previstas no projeto inicial. Existem outras 4 (quatro) funcionando nas proximidades do Centro Mariápolis. São elas: No Polo Spartaco, além da ESPRI S/A, ECOAR, Indústria e comércio Ltda – indústria de produtos de limpeza; KNE-TOTOGINE Indústria de produtos em polietileno Ltda.; UNIBEN Fomento Mercantil Ltda., empresa de factoring; PRODIET Nutrição Clínica Ltda; AVN Embalagens Plásticas LTDA; CEAUTO – Centro de Estética Automotiva e a mais nova empresa, CONTROLAR, corretora de Seguros.

Nas proximidades do Polo Spartaco, outras empresas se vinculam a EdC – Centro Educacional Aurora S/C, Policlínica Ágape e COMUNIONE - Escritório de Contabilidade e Padaria Espiga Dourada.

Além das empresas já citadas, o Polo Spartaco conta com uma Associação dos Empregados das Empresas do Polo Spartaco. Entre os serviços oferecidos estão: assistência médica e odontológica, microcrédito, atividades recreativas, esportivas e culturais.

Assim em todos os casos empresariais no modelo EdC que abordaremos, damos destaque especial à Bioética que surge como ação necessária de reconstrução de padrões para fundamentar a conduta do homem em relação aos indivíduos e à comunidade no respeito e valorização da Dignidade do Profissional. Todas as empresas já desenvolvem seu negócio pautadas em referências Bioéticas, sem, contudo, elencá-los como Missão dentro da Gestão Empresarial.

A Bioética estabelece “pontes” entre o conhecimento científico e o conhecimento humanístico, com a finalidade de evitar impactos negativos de influências (histórica, cultural e social) à que estamos expostos. Reconhecer que essas influências (paternalismo, cartesianismo, ênfase na doença, individualismo, utilitarismo etc) existem e nos envolvem diariamente, é um passo importante para entender qual fundamento devemos possuir para orientarmos nos processos de decisão, para que as interferências negativas não nos prejudiquem em nossas ações.

Acreditamos que o fundamento mais importante é o reconhecimento da dignidade, e é após essa compreensão que estamos prontos para usar as ferramentas (princípios e referenciais), obtendo respostas de como agir eticamente diante de conflito bioético em uma situação nova ou diferente (BADIN, 2014).

Passamos a apresentar, a partir de estudos e pesquisas acadêmicas já realizados, algumas empresas em EdC espalhadas pelos 5 (cinco) continentes.

#### **A- CASO FEMAQ**

A empresa FEMAQ – fundição, Engenharia e Máquinas S.A., indústria metalúrgica de médio porte (71 colaboradores), situada em Piracicaba - SP, integrante do Projeto EdC apresenta uma política de pessoal, fundamentada em princípios cristãos e produz elevada produtividade, tornando possível que esse tipo de gestão produza mudanças transformadoras nos meios empresarial e econômico

A característica básica das empresas que se associam ao projeto EdC está em ajustar os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade, a princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja Católica. Para isso, procuram despir-se da visão puramente econômica dos negócios, da ideologia produtivista e dos valores do consumismo para introduzir uma cuidadosa observância das necessidades humanas no trabalho e na vida (GONÇALVES e LEITÃO, 2001). De forma objetiva, sua diferença está pautada na forma pela qual conduz a gestão das pessoas e buscam transformar sua cultura na chamada cultura da partilha. Vale salientar que dentro da autonomia



individual de cada empresa, não existe uma formulação teórica a que se agarrar. Entretanto, devem estar pautadas nos princípios gerais para EdC propostos pelo Movimento dos Focolares.

Nesse sentido, a gestão em EdC pela empresa FEMAQ está pautada no investimento e valorização dos funcionários e na melhoria das condições de mercado. Segundo os diretores da empresa, por ocasião da entrevista para trabalho acadêmico de doutorado de Heloisa Helena A. Borges O. Gonçalves orientado por Sergio Proença Leitão contido no documento do CONAF 95 in Gonçalves e Leitão (2001):

- “Em nossa experiência não se procurou o contínuo sucesso, mas inovações que tivessem um sentido maior que a própria empresa, na tentativa de ingressar em uma nova economia”;

- “Dentro da estrutura humana empresarial, notamos que não podemos usar técnicas que venham desvalorizar o indivíduo sem graves riscos para a empresa. Se o homem não for respeitado em suas necessidades básicas, a empresa representará um empreendimento incompleto”;

- “Criar oportunidades para desenvolver sua inteligência (dos trabalhadores) através de estudos, pesquisas, sugestões. Isto, além de beneficiar a empresa, atinge uma necessidade básica do indivíduo, ou seja, promove a vontade no trabalho e conscientiza em sua realização através do trabalho, bem como objetiva a criação de riquezas para melhorar sua condição de vida, de sua família e toda a sociedade”;

- Sobre a questão social, observa-se que, mesmo entre os mais cultos homens de negócios, há pouca visão sobre o assunto. Quando se abre uma empresa, pensa-se na oportunidade de ganhar dinheiro e alguns chegam até o objetivo de gerar empregos, mas poucos pensam se o que eles produzirão, trará algum benefício social”.

Portanto, nesse texto evidencia-se que a produtividade não depende apenas do investimento em tecnologia, mas também da vontade do trabalhador – Não pode haver dissociação entre a pessoa e o trabalho que ela executa.

Como já mencionado, não há um referencial teórico para a gestão da EdC, apenas princípios espirituais orientadores atrelados a prática da gestão. Diante desse fato, Gonçalves e Leitão apresentam a estratégia adotada pela empresa, baseada em sete pontos principais:

- Gerar um ambiente de mudança;
- Colocar a organização a serviço do homem;
- Criar sistema de incentivos para aumentar a participação;
- Buscar o equilíbrio entre a intuição e a lógica, com uso de decisões coletivas;
- Enfatizar a qualidade, priorizando o controle de processos e técnicas de envolvimento de pessoas;
- Criar sistemas de parceria (terceirização);
- Ter um compromisso ético.

Continuam Gonçalves e Leitão, apresentando cinco pontos principais para que seja possível gerar um ambiente de mudança, com evolução principalmente dos funcionários:

- Otimização do ambiente de trabalho, com intensificação da comunicação entre diretores, gerentes e funcionários;

- Aperfeiçoamento profissional;

- Intercâmbio profissional através de visitas, estágios e trocas de experiências;

- Reestruturação das funções e papéis em uma perspectiva que dê ao funcionário, uma visão de conjunto de empresa, quebrando a rigidez da divisão do trabalho da visão taylorista – a tradicional;

- Remanejamento de profissionais, com troca de funções para flexibilizar o grupo, aumentar o respeito pelo trabalho alheio, eliminar o tédio e criar desafios.

O trabalho com a meritocracia e o sistema de incentivos é o grande diferencial desta empresa e está pautado principalmente na Participação nos Lucros estabelecido pela lei Federal 10.101 de 2000 por meio de alguns indicadores como acidente de trabalho, desperdício, custo de produção, higiene, horas extras, pontualidade na entrega, produtividade, uso de equipamentos de segurança, 5S que engloba organização, ordenamento, limpeza, padronização e disciplina, além de outros possíveis.

Com tudo isso e conforme relatado no trabalho acadêmico de Gonçalves e Leitão, destaca-se que os valores percebidos pelos empregados em relação á conduta do empresário neste caso, se traduz pela solidariedade, coerência, transparência, comunhão, liberdade, confiança e simplicidade (GONÇALVES e LEITÃO, 2001).

Em síntese, a FEMAQ pode ser vista como um exemplo de mudança no quadro geral do mundo dos negócios, com seu foco na participação, na solidariedade e em um ambiente comunitário.

## **B - CASO ANCILLA S.A.**

A empresa ANCILLA S.A. nascida em uma garagem nas Filipinas, é uma empresa de consultoria que tem como missão o objetivo de ajudar a melhorar a eficiência das empresas com base nos valores da unidade, da excelência, da partilha, do respeito pela pessoa, da inovação e da integridade, princípios da EdC.

Extraído do relatório EdC – Uma nova cultura de 2013-2014 publicado pela Associação Internacional de Economia de comunhão, disponível em <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/relatorio-edc-2013-2014.html>, em 1990, com a crise asiática, a empresa se propôs primeiro minimizar o impacto dos efeitos negativos sobre as famílias de seus associados. Em vez de expandir, aumentou salários conseguindo manter o equilíbrio das contas graças ao fato de que alguns dos maiores clientes permaneceram fiéis.

ANCILLA atualmente é constituída por 15 sócios e emprega 48 profissionais com uma carteira de quase mil clientes, incluindo as maiores empresas Filipinas e as internacionais que ali operam. É uma consultora para grandes “outsourcing” de produção de bens e serviços e tem estado a trabalhar para grandes organizações públicas e privadas, entre as quais a Associação Filipina dos Farmacêuticos e Sanitários.

Em termos de partilha, ANCILLA está ativa, proporcionando o fornecimento de alimentação, vestuário, abrigo e escola para as crianças de

muitas famílias pobres, e outra parte dos seus lucros é utilizada na formação dos jovens para a "cultura do dar".

O desafio do presente não é apenas econômico, mas também diz respeito à esfera ética. A proprietária continua a seguir os ensinamentos de Jesus Cristo, por isso precisa perdoar setenta vezes sete aos consultores quando se revelam infiéis, nunca dizer nada de negativo dos seus concorrentes, por vezes incorretos, e manter-se atualizada com as novas tecnologias e formas de consultoria a nível mundial sabendo também competir em um mercado cada vez mais global através de colaborações internacionais.

Um exemplo de empresa em total crescimento dentro do projeto da EdC.

### **C - CASO BATISELF-SELFMATIC**

Koen Vanreusel é há 20 anos sócio e gerente da empresa BATISELF-SELFMATIC, com sede no Polo produtivo EdC Solidar de Rotselaar, na Bélgica. O sucesso da empresa está ligado à intuição de Koen de tornar possível, graças a uma cuidada assistência ao cliente, - o do-it-yourself doméstico (faça você mesmo), tão apreciado pelos belgas, mesmo nos setores hidráulico e do aquecimento.

Ele e sua sócia, participam desde o início com generosidade na partilha de lucros destinados aos necessitados como proposto por Chiara Lubich, mas - como muitos outros empresários - acha importante agir de tal maneira que "não nos limitemos a partilhar tortas existentes, mas criar novas para partilhar", isto é, novas oportunidades de emprego, especialmente nos países mais afetados pelo desemprego. No ano passado, em uma reunião da EdC em Ottmaring, na qual participou com codiretores Kris e Johan, Koen disse que está disposto a partilhar

o seu modelo de negócios com quem o quiser aplicar, de acordo com os valores da EdC, em seu país.

O relatório EdC – Uma nova cultura de 2013-14 apresenta a empresa BATISELF-SELFMATIC como uma grande parceira da EdC para o desenvolvimento de outras empresas, de seus funcionários sempre contemplando o espírito de partilha previsto nos princípios do EdC do Movimento dos Focolares.

#### **D - CASO METASUL**

Empresa fundada em 01 de junho de 1996 a METASUL, com sede em Joinvile, SC é especializada na fabricação de ferramentas para profissionais da Indústria Metal Mecânica, Construção Civil, Marcenarias e Serviços em geral.

Promovendo a qualificação constante dos Recursos Humanos aliada a busca contínua de novas tecnologias, reúne condições ideais para obter a máxima qualidade nos produtos que fabrica.

Desenvolve uma atuação social séria, que tem contribuído de maneira expressiva para a melhoria da qualidade de vida de todos, bem como ao comprometimento com a preservação do meio ambiente.

Os produtos “Metasul” são oficialmente reconhecidos por oferecer soluções de alto padrão no mercado de ferramentas.

A partir do site oficial da empresa [http://www.metalsul.ind.br/site/?page\\_id=6](http://www.metalsul.ind.br/site/?page_id=6) como visão, pretende “ser a empresa mais atuante na fabricação e comercialização de ferramentas, de forma sustentável, onde Deus, Homem e

Capital possam trabalhar juntos em harmonia no desenvolvimento e construção de uma sociedade mais justa”. E, como missão, “oferecer soluções no mercado de ferramentas objetivando a satisfação dos clientes, buscando tecnologia, inovação, desenvolvimento humano e social”.

Seus valores estão pautados nos princípios da EdC e da Ética (comunicação clara, autenticidade, verdade, honestidade, acessível, transparência ); Amor ao próximo: (solidariedade, amizade, espiritualidade, equilíbrio, dignidade, compreensão, educação e respeito); Qualidade: (Atenção, capricho, profissionalismo, disciplina, formação, asseio pessoal, prestativo, habilidade, limpeza e organização); Criatividade: (Iniciativa, sugestões, inovação, desenvolvimento) e Trabalho em equipe: (Ouvir, participar, empatia, opinar, decisão, disponibilidade, dinamismo, flexibilidade, consenso).

## **E - ESCOLA AURORA**

Tivemos a oportunidade de visitar *in loco* a Escola Aurora que há 24 (vinte e quatro anos) atua nos segmentos da educação infantil ao ensino médio, perpassando pelo ensino fundamental I e II no município de Vargem Grande Paulista, interior de São Paulo.

Como um de seus princípios fundamentais, considera, na formação, todas as dimensões do aluno, não só o conhecimento cognitivo. Trata o aluno como protagonista na busca pelo conhecimento, somando princípios éticos, promoção humana e compartilhamento, com a responsabilidade de formar uma escola adequada às modernas exigências educacionais, sem perder seus valores. O objetivo é realizar um projeto de educação que permita ao educando ser

protagonista da aquisição do próprio conhecimento, desenvolvendo a sua criatividade e assumindo com responsabilidade, a liberdade em suas ações.

Um dos pontos importantes da escola que funciona segundo as diretrizes da EdC são as regras de convivência, elaboradas e reelaboradas todos os anos pelos próprios alunos, através das quais eles adquirirão consciência de cidadania e responsabilidade pelas próprias atitudes. A principal regra que está presente na maioria das civilizações, portanto muito antiga, mas profundamente atual é fazer ao outro aquilo que gostaria que fizesse a você e, não fazer ao outro aquilo que não gostaria que fizesse a você. Este é um aspecto fundamental, que propicia a integração pessoal, o bom relacionamento e o bem comum especialmente na formação do “novo homem”.

## **F - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO SOPHIA**

Promovido pelo Movimento dos Focolares, o Instituto foi constituído pela Santa Sé com decreto da Congregação para a Educação Católica, de 7 de dezembro de 2007, na Itália.

Disponibiliza um mestrado em Fundamentos e Perspectivas de uma Cultura da Unidade, com a duração de dois anos, e o doutorado correspondente além de diversos cursos de verão e inverno, com duração de 1 semestre a 2 anos letivos com convalidação em diversas universidades a partir de convênios celebrados para essa questão acadêmica. O seu principal escopo de estudo é a Economia de Comunhão e Economia Civil em seus mais diversos aspectos.

O Instituto nasceu de uma intuição de Chiara Lubich que, desde jovem, desejava aprofundar o estudo como caminho para a verdade. Por isso inscreveu-



se na faculdade de filosofia, mas a Segunda Guerra Mundial destruiu os seus projetos pessoais, não permitindo que prosseguisse os estudos.

A sua busca da verdade é iluminada pelo Evangelho e transcorre no diálogo de amor operoso com Deus e com os homens, por meio dos acontecimentos e da história.

Está nesta experiência de conhecimento no amor que, ainda hoje, caracteriza a abordagem do Movimento dos Focolares à cultura e ao estudo, a origem da sua história.

Provenientes de diversos países e tradições culturais, o corpo docente representa cerca de 30 professores universitários e especialistas em várias disciplinas: Teologia, Filosofia, Ética, Direito, Ciências Políticas, Economia, Sociologia, Medicina, Psicologia, Ciências Naturais, Matemática, Ciências da Comunicação, Arte, Linguística e Literatura, Ecumenismo e Diálogo entre as Religiões. Cada uma encontra um espaço vivo de relação com as outras, no qual são valorizados os vários métodos e diferentes conhecimentos, voltados à construção de uma visão integral do mundo.

O Instituto Universitário Sophia propõe-se, portanto, como uma comunidade de formação, de estudo e de pesquisa, para a qual concorrem docentes, alunos e todo o pessoal, no exercício das respectivas competências e responsabilidades.

Localiza-se na Mariápolis permanente de Loppiano que, desde a sua fundação, em 1964, é lugar de formação para um estilo de vida baseado no Evangelho, para famílias, jovens e adultos. Nela existem atividades produtivas, sociais e culturais, e com os seus cerca de 900 habitantes, de 70 nações, constitui uma ocasião de encontro entre as culturas.

O Instituto Sophia encontra-se em Loppiano, no município de Incisa Val d'Arno, há 24 km de Florença, Itália. Sua infraestrutura é extremamente adequada, com biblioteca, salas equipadas, atividades esportivas e culturais, alojamentos e refeitório. Mas este é também um espaço aberto, onde cada atividade ensina do estudo aos serviços domésticos ou de jardinagem, assim como manter-se informados sobre eventos da atualidade ou transcorrer momentos de recreação sadia. E também as relações com as famílias e a acolhida aos visitantes e participantes de congressos, que se realizam com frequência, são ocasiões de aprendizado.

Além da sede central, em Loppiano, o Instituto prevê a abertura de sedes locais, em outros países, com âmbitos específicos de pesquisa, sendo uma delas prevista para a América do Sul.

Abordaremos no próximo item a intermediação da Bioética na Gestão Universitária por meio de seus Princípios e do Sistema Aberto dos Referenciais.

## 7. A INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA POR MEIO DE SEUS PRINCÍPIOS E DO SISTEMA ABERTO DOS REFERENCIAIS

*“A teoria dos Princípios apresenta caráter reducionista e insuficiente que valem para refletir sobre aspectos relativos aos cuidados ou ética na pesquisa com demais seres vivos. O estudo da Bioética por Referenciais parece bem mais abrangente do que por Princípios. Não se trata de mera questão semântica de jogo de palavras e sim, de usarmos os Referenciais como pontos de partida para a análise bioética, ampliando as possibilidades” (William Saad Hossne).*

Atualmente, estamos cercados por grandes cientistas com suas extraordinárias descobertas em várias áreas do saber, mas especialmente no âmbito das ciências humanas e da saúde. Como grandes feitos da atualidade, citamos as pesquisas para a descoberta da vacina de ataque para combate às

doenças epidêmicas provocadas pelo *Aedes Aegypti* como a Dengue, Chikungunya e Zika vírus, especialmente realizada pelo Instituto Oswaldo Cruz – FIOCRUZ além de muitas outras pesquisas acadêmicas em diversas Instituições de Ensino. Com essas conquistas é possível superar a desigualdade e a exclusão que assolam a nossa humanidade. Portanto é necessária uma constante reflexão a respeito dessas questões e, por consequência, intermediar com a bioética o alcance possível de consensos, mesmo que mínimos, em relação a questões essenciais de proteção e respeito à vida.

De forma clara e precisa, a citação do professor Germano é marcante e vem ao encontro da bioética quando afirma que “a diversidade é uma das características mais marcantes das grandes cidades contemporâneas. É o que lhe imprime contorno e ritmo únicos” (GERMANO, 2009: p. 31).

Todos nós, invariavelmente e de forma constante, nos deparamos com alguma experiência ligada a questões de bioética como, por exemplo, na saúde (aborto, pesquisas com seres vivos), na família (adoção, inseminação, homossexualidade), no trabalho (gestão forçada, assédio moral), no meio ambiente (desmatamento, reflorestamento e catástrofes), no cotidiano (compras de produtos piratas), na política (corrupção) e assim em todas as situações que envolvem pessoas dentro de uma sociedade, a bioética estará presente.

A Bioética surge, portanto, como um dos principais sinais de esperança da humanidade.

É nesse contexto de “luzes e sombras”, inquietações e esperanças que surge a Bioética como um componente vital de resgate da dignidade do ser

humano e proteção da vida cósmico-ecológica. O século XXI será marcado pela ética ou então corremos o risco de não existir! (PESSINI, BERTACHINI E BARCHIFONTAINE, 2014: p.4)

## **7.1 BIOÉTICA E SEUS PRINCÍPIOS**

A Teoria Principlista foi implantada por Tom Beauchamp, Filósofo e James Childress, Teólogo (1978) e, por muito tempo, a Bioética foi regida somente por esses princípios: justiça, autonomia, não maleficência e beneficência, que foram norteadores para as reflexões bioéticas na análise dos problemas éticos.

Para Zoboli (2003), por muito tempo, os princípios serviram como base para a discussão dos problemas éticos, mas não se pode negar que os mesmos são ainda hoje explorados na prática cotidiana sobretudo por profissionais da saúde. Porém vários autores vêm apontando críticas dirigidas a cada um desses princípios, exigindo uma nova releitura dos mesmos.

Na realidade, os princípios foram identificados não para a Bioética e sim para a ética referente às pesquisas biomédicas envolvendo seres humanos, e foram assim adotados por muitos como princípios da Bioética.

Segundo HOSSNE, três fatores contribuíram para isso:

1ª - a quase simultaneidade do aparecimento do relatório bioético e o nascimento do neologismo Bioética (1970/71) (Potter, 1970; Potter, 1971);

2ª - a forte influência do Instituto Kennedy e de Helbegrs no sentido da identificação da Bioética com ética biomédica; em certos meios, esta visão prepondera até hoje sobre a visão Potteriana (mais abrangente);

3ª - a sistematização de “princípios” tinha aspecto pragmático, utilitarista e deontológico capaz de equacionar a problemática enfrentada diante dos escândalos<sup>5</sup> (Tuskegee, Willowbrook, Hospital de Judeu de Doenças Crônicas) e diante da relutância, nos EUA, em se adotar as diretrizes do Código de Nuremberg – e da própria Declaração de Helsinque (HOSSNE, 2006).

Assim, aos poucos, verificou-se que a Teoria Principlalista, não obstante sua importância e sua utilidade, tornou-se insuficiente, para permitir a reflexão filosófica, e vale dizer ética, de modo profundo e abrangente. A teoria Principlalista, vale repetir, é importante e necessária, porém, insuficiente.

Quando analisamos a “teoria principlalista ou dos princípios” verificamos que: não-maleficência é predominantemente um dever; beneficência – idem; autonomia – predominantemente um direito e justiça – dever e direito.

Por todas estas razões expostas, elabora-se as questões da Bioética (entendida em seu sentido abrangente, além da ética biomédica) à luz de referenciais de William Saad Hossne e não à luz exclusivamente de princípios. Os “princípios” passam a ser “referenciais”.

Não se trata de mera questão semântica de jogo de palavras. Os referenciais seriam como o próprio nome indica, as pontes de referências para a reflexão bioética; assim, os “princípios” deixam de ser princípios (direito e ou

deveres) e passam a ser pontos de referência, aliás importantíssimos, porém, não só eles (HOSSNE, 2006).

Os referenciais englobam questões múltiplas além de direitos e deveres e que devem ser, também, pontos de referência para a elaboração do diálogo bioético. Enquanto que a teoria dos princípios pode ser representada pela figura de um quadrado, sendo cada lado um princípio, com a imagem de “fechamento”, a idéia (ou teoria) dos referenciais pode ter a representação de um círculo, mas um círculo aberto e dentro dele estariam os pontos de referência, dentre eles a não-maleficência, a autonomia, a justiça, a dignidade, solidariedade, fraternidade, confidencialidade, privacidade, vulnerabilidade, responsabilidade, sobrevivência, qualidade de vida. Os referenciais não estariam linearmente atrelados entre si, mas livres para a interação que a situação bioética, em análise, levariam a exigir. Direitos, deveres, valores, compromissos e sentimentos éticos, em plena liberdade de atuação pluralista, inter e transdisciplinar agregando ciências biológicas com os demais ramos do conhecimento.

Os “princípios” passam, então, a ser considerados como “referenciais”.

## **7.2 BIOÉTICA E O SISTEMA ABERTO DOS REFERENCIAIS**

Hossne ainda em 2006, face à insuficiência dos princípios na discussão dos problemas e dos conflitos, apresenta a ideia de usar os princípios como referenciais acrescentado outros referenciais com a intenção de trazer novos subsídios à adequada deliberação ética.

A Bioética, hoje, está presente em todos os aspectos da existência humana tendo como foco norteados aos princípios e aos referenciais. Citando alguns: respeito a pessoa humana, ética da vida, dignidade, vulnerabilidade, solidariedade, alteridade dentre muitos outros que integram o Sistema Aberto dos Referenciais.

Para que seja possível a intermediação da bioética na valorização da dignidade profissional na gestão universitária e, movido por um sentimento de humanidade, selecionamos alguns referenciais que se encontram atrelados a esse estudo e que constituirão nosso roteiro dentro do Sistema Aberto dos Referenciais Bioéticos. São eles:

- Dignidade da pessoa humana na possibilidade da valorização profissional;
- Vulnerabilidade decorrente do contrato de trabalho dos colaboradores na consecução da gestão universitária e
- Alteridade tendo em vista que o gestor universitário, assim como todo e qualquer empregado que presta serviços por conta alheia, ou seja, por conta do empregador – mantenedor, e não por conta própria, estando, portanto, sujeito a subordinação direta.

### **7.2.1 DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA COMO POSSIBILIDADE DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**



O princípio fundamental da dignidade da pessoa humana é um dos fundamentos da República Federativa do Brasil, em todos os campos, inclusive na relação de trabalho. Aqui será tratado como um referencial bioético.

O termo “princípio” é empregado para designar as diretrizes – implícitas ou explícitas – que iluminam a interpretação das normas, constitucionais ou infraconstitucionais, no ordenamento jurídico, não se podendo, pois, afastá-lo da aplicação face às normas, pois que nenhuma interpretação será bem feita se for desprezado um princípio (RIZZATTO NUNES 2002: p.19)

Assim sendo, o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana encontra-se presente em tudo que guarde relação com a essência do ser humano, estando, assim, vinculada de forma indissociável com os direitos fundamentais. Explica-se, dessa forma, o porquê tratá-lo como referencial bioético, uma vez que guarda relação com a essência do ser humano.

Podemos encontrar regras principiológicas tanto na CR como em outras normas que compõem o sistema jurídico, contudo, o princípio emanado da Carta Magna impõe certa relação de subordinação aos demais enunciados do ordenamento jurídico interno.

O princípio da dignidade da pessoa humana está disposto como um dos fundamentos da CR em seu artigo 1.º - “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:...III – a dignidade da pessoa humana;”, influenciando a interpretação de alguma coisa

e não somente da legislação infraconstitucional, mas também, das normas contidas na Constituição da República, de modo inexorável.

A CR de 1988 ao dispor sobre a dignidade da pessoa humana e os direitos e garantias individuais como fundamento do nosso Estado Democrático de Direito, reconheceu que é o Estado que existe em função da pessoa humana, e não o contrário, uma vez que a finalidade precípua da atividade estatal é o ser humano, não constituindo este meio da mesma atividade. Entretanto, o constituinte considerou-a de maneira concreta e individualmente, e, como salienta J. MIRANDA (SARLET, 2001: pg. 52), lembrando assim, a ideia de KANT, de que a dignidade constitui atributo da pessoa individualmente considerada, e não de um ser ideal ou abstrato, chama atenção, o doutrinador, de que não se deve confundir as noções de dignidade da pessoa e de dignidade humana, quando esta for referida à humanidade como um todo.

Minguili, Daibem e Romano, assim definem o ser humano como um ser de relações consigo mesmo, com os outros e com a natureza. Nesse processo de relação dialética, o ser humano vai se construindo à medida que constrói a realidade; ambos estão em movimento de construção e auto-criação. A esse processo de construção humana (humanização), damos o nome de educação (NARDI, 1998, p. 85 a 93).

A dignidade como valor espiritual e moral permeiam as palavras de Moraes: “A dignidade da pessoa humana é um valor espiritual e moral inerente a pessoa, que se manifesta singularmente na autodeterminação consciente e responsável da própria vida e que traz consigo a pretensão ao respeito por parte das demais pessoas, constituindo-se em um mínimo invulnerável que todo

estatuto jurídico deve assegurar, de modo que apenas excepcionalmente possam ser feitas limitações ao exercício dos direitos fundamentais, mas sempre sem menosprezar a necessária estima que merecem todas as pessoas enquanto seres humanos” (MORAES, 2002: pg 128/129).

Para Barchifontaine, a dignidade humana é o centro de todo o estudo da Bioética. Entendida como ética da vida, da saúde, do meio ambiente, a Bioética tem como finalidade o resgate da dignidade da pessoa humana e da qualidade de vida frente às políticas sociais e econômicas o diálogo proposto e entabulado pela bioética é necessariamente um diálogo transdisciplinar, transprofissional e transcultural. (BARCHIFONTAINE, 2004).

Para Habermas, historicamente a dignidade tem o seu primeiro foco da dignidade social no sentido da honra da pessoa. Ele aponta que primeiramente, a dignidade tinha um sentido relacionado ao respeito social, ao ser membro de organizações e grupos sociais. Segundo, no sentido de honra social, participando de uma hierarquia, de onde deriva o respeito pessoal, por exemplo, um código de honra de uma determinada profissão, de um espírito corporativo (HABERMAS, 2010).

No pensamento do Papa São Leão Magno (440 a 461 – primeira fase do cristianismo), a religião oficial do império indicava que os seres humanos possuíam uma dignidade pelo fato que Deus os criou à sua imagem e semelhança (FERREIRA DA SILVA, 2016).

No entanto, foi a partir das formulações de Cícero em Roma, que se iniciou o desenvolvimento de compreensão da dignidade desvinculada da

posição social, reconhecendo o sentido moral em virtude do mérito, integridade, lealdade, entre outras acepções.

Desta forma temos que a dignidade é um conceito imaterial inerente ao ser humano que está se constituindo à medida em que constrói a realidade, compondo o campo subjetivo de cada ser. Ainda a dignidade da pessoa humana é um valor supremo que concentra todos os demais direitos fundamentais do homem, entre eles o direito à vida, não podendo deixar de considerar os direitos sociais, esculpidos no artigo 6.º e seguintes da Carta Magna e no Título da Ordem Social, bem como o defendido na Ordem Econômica onde dispõe o artigo 170: “assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da justiça social”.

Sendo reconhecida pelo ordenamento jurídico estatal, a dignidade da pessoa humana passou a integrar o direito positivo, e analisando-se seu status jurídico-normativo no âmbito de nosso ordenamento constitucional, o que se percebe é que o Constituinte de 1988 preferiu não incluir a dignidade da pessoa humana no rol de direitos e garantias fundamentais, mas sim, colocou-a na condição de princípio jurídico-constitucional fundamental.

Sella, utilizando-se das palavras de Cristovam Buarque, destacou a importância de uma igualdade na sociedade: “O sociólogo Cristovam Buarque salienta que a humanidade precisa alcançar pelo menos uma igualdade básica: a igualdade plena era o objetivo almejado pelos socialistas do século XIX, quando a industrialização ainda se concentrava no aumento da produção dos bens essenciais. O conceito foi importado pelos socialistas contemporâneos para a sociedade industrial, que se dedica a aumentar o tipo dos bens supérfluos.

Com as características da sociedade industrial moderna de produção de bens supérfluos, e com limites físicos ao crescimento, a igualdade plena torna-se inalcançável, uma proposta sem lógica e sem ética. Sem lógica, porque prometer um automóvel para cada pessoa do mundo é prometer que nenhuma delas o usará – haveria um congestionamento colossal e o combustível não seria o suficiente. Sem ética, porque na base do sentimento de igualdade estão os direitos fundamentais, e não o consumo como forma de promover seu crescimento. Surge a necessidade de definir uma igualdade básica que seja possível e justificável eticamente” (SELLA, 2003: p 31).

Esta igualdade, referida por Cristovam Buarque, está delimitada no artigo 6.º da CR, trazendo o piso vital mínimo para uma vida digna e saudável, onde temos que “São direitos sociais, a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”.

Em consonância com o apresentado pela nossa CR, a Declaração Universal dos Direitos Humanos oferece algumas dimensões da dignidade como liberdade, relação cidadão/nação, educação, proteção contra qualquer discriminação e trabalho. Na acepção liberdade, a sua perda causada por questões políticas, ideológicas, religiosas etc. são situações que podem impactar no cuidado a dignidade humana.

Na acepção da Cidadania/Nação, a importância da dignidade atravessa os direitos sociais básicos do cidadão como alimentação, vestimenta, moradia sempre no caminho da condição mais benéfica de condições de vida ao cidadão.

Na educação entendemos que a dignidade está intimamente relacionada com o direito à instrução educacional especialmente de forma gratuita.

Na perspectiva da discriminação a Norma Constitucional Brasileira vigente prevê que todos são iguais perante a Lei e essa relação gera como produto o respeito à dignidade humana.

Na dimensão do trabalho, é possível considerar que toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego, com remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que sejam acrescentados, se necessário, outros meios de proteção social. O padrão justo deve ser capaz de assegurar a sua família saúde, bem-estar e, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos, serviços sociais indispensáveis, à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência fora de seu controle.

Portanto, no âmbito organizacional, visando a garantia da valorização profissional, o referencial bioético da dignidade aparece atrelado a grandes dilemas ético-morais uma vez que, quando o indivíduo (sociedade) reconhece que uma possível decisão ou ação no âmbito das relações corporativas pode infringir a dignidade do outro indivíduo num aspecto moral, nasce um acordo social para a proteção desta dignidade. Como exemplo apresentamos a estabilidade sindical provisória de garantia ao emprego aos docentes que, por ocasião da rescisão de seus contratos de trabalho ao longo do semestre letivo, têm garantido a semestralidade com remuneração total até o final daquele

período (como um docente conseguiria nova colocação no meio do semestre/ano letivo?).

Como no exemplo citado, a sociedade e no caso em tela, o Sindicato da categoria dos professores, garantiu, por meio de uma Convenção Coletiva de Trabalho, o respeito à dignidade do profissional da educação. Mas, de forma individual e particular, a empresa educacional (e não somente esta) deve dispor de ferramentas organizacionais na sua gestão universitária, para que o empregado tenha a sua valorização respeitada como profissional.

Diante dessa condição, inúmeras IES concedem, por exemplo, garantia de aperfeiçoamento por meio de participação em Congressos, seguros saúde e odontológico, bolsas de estudos parciais ou integrais em MBAs, Pós-graduações ou até mesmo programas *Stricto Sensu*, jornadas especiais, licença maternidade ampliada, participação nos lucros e/ou resultados. Salientamos que muitas dessas concessões são oriundas de normas sindicais mas não obstante o mínimo legal, a valorização da dignidade profissional pode ser atingida com a ampliação desses benefícios trazendo sempre uma condição mais favorável ao profissional da gestão universitária.

Recentemente tivemos conhecimento de uma Escola Universitária trazer aos seus profissionais a possibilidade de uma atuação em responsabilidade social coletiva para a comunidade existente no entorno. Interessante salientar que a atuação em ações sociais de forma organizada representa um avanço na gestão social e nesse caso, a IES conseguiu proporcionar um contentamento na base dos profissionais que ali atuam além de uma adequada viabilidade econômica já que os resultados foram altamente positivos.

Com essas e outras possíveis ações de reciprocidade, respeitando-se a dignidade profissional voltadas para o crescimento dos seus colaboradores, é absolutamente intrínseco o sucesso da empresa. Deve-se pensar que o recurso humano é indispensável à empresa, mas é possível estabelecer relações internas, identificando o profissional como centro das atividades, visando-o não só como meio de produção, mas como princípio e fim de uma organização.

### **7.2.2 O CONTRATO DE TRABALHO NA CONSECUÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: A VULNERABILIDADE**

Todos somos mortais; todos somos vulneráveis. Em sentido comum, de acordo com o dicionário Aurélio, vulnerabilidade é “a qualidade ou estado de vulnerável”; vulnerável é “que pode ser vulnerado” e vulnerar é “ferir, ofender, melindrar”.

Neste sentido, todos nós somos vulneráveis, pois todos estamos sujeitos, de alguma maneira, a sermos feridos (em qualquer sentido), ofendidos e/ou melindrados, intencionalmente ou não, por agentes de qualquer natureza (por pessoas, animais intempéries da natureza etc.) e até mesmo por acidentes.

Aliás, todos os seres vivos estão sujeitos à vulnerabilidade. O ser humano e os demais animais têm em comum um tipo de defesa frente à vulnerabilidade – é a defesa instintiva, decorrente do instinto da sobrevivência. O ser humano, porém, além do instinto da sobrevivência, pode ter noção, ciência e consciência de que ele é vulnerável, com a conseqüente “angústia” decorrente desse fato.



É por sabermos que somos vulneráveis e que precisamos nos defender (até mesmo uns dos outros) que construímos convenções sociais, elaboramos leis, normas de conduta e até nos armamos (HOSSNE, 2009).

Poderia o ser humano ser invulnerável? O que é ser invulnerável? Invulnerabilidade é a “qualidade de invulnerável” e invulnerável é “inatacável”, e invulnerado é “que não está ferido, intacto, ileso”. O ser humano é sempre vulnerável; ele pode ou não estar em situação de vulnerabilidade. Portanto, ser vulnerável o ser humano é sempre; estar vulnerável pode ser sim ou não. Trata-se de ir de uma situação latente a uma situação manifesta; de uma situação de possibilidade para uma situação de probabilidade, do ser vulnerável ao estar vulnerável. Estas oscilações acompanham todas as situações que envolvem a Bioética.

Pensando no referencial da vulnerabilidade como possível dilema bioético atrelado ao contrato de trabalho, destacamos o poder diretivo do empregador, aquele apresentado nos capítulos 2 e 3 desta tese, que traz a esta parte da relação jurídica trabalhista (empregador), a possibilidade de admitir, assalariar e dirigir a prestação pessoal dos serviços, que celebra com o empregado um contrato que assemelha-se a um contrato de adesão, no sentido de que, embora exista a manifestação de vontade, necessária e inerente ao contrato, esta se dá de forma mitigada, tendo em vista o latente desequilíbrio existente nessa relação.

Ao ser contratado, um profissional que transitará na gestão universitária seja no âmbito acadêmico, técnico-administrativo ou mesmo na gestão propriamente dita, ele passou pelas fases de recrutamento através de currículos ou empresas de recolocação, seleção mediante entrevistas e provas, exame

médico, entrega de documentação e finalmente assinatura do contrato de trabalho com o conseqüente início do labor.

Ao participar de processos seletivos, seja porque está empregado e descontente com as condições de trabalho até então oferecidas, seja pelo desemprego com a necessidade imediata de recolocação ou até mesmo em situações de início neste ramo profissional, o candidato a esta vaga na gestão acadêmica está propenso a aceitar as condições impostas e iniciar imediatamente o desenvolvimento do contrato de trabalho com a prestação pessoal de serviços subordinado e não eventual, mediante a competente remuneração. É, portanto, perfeitamente aceitável que, no momento da contratação, a vontade do empregado esteja sujeita à contaminação pela vulnerabilidade que lhe é característico, em função especialmente do desemprego.

Certamente a consecução da gestão universitária está protegida e regulada por inúmeras normas legais, interferindo no conteúdo dos contratos, visando evitar abusos do chamado economicamente mais forte. Portanto, o empregado sempre será o vulnerável nesta relação.

A Bioética contribui com a possibilidade de uma proteção ao empregado evitando-se (mesmo existindo as normas legais) jornadas excessivas, salários não refletivos, explorações diversas e especialmente o assédio moral, não necessariamente necessitando, portanto da proteção jurídica em um primeiro momento para se igualar economicamente ao seu empregador.

Como garantir a proteção do vulnerável nesta relação?

Profissionais da gestão universitária estão de forma contínua preocupados não somente com o resultado positivo do seu negócio, mas em primeira instância, com as primeiras posições dos mais variados rankings existentes no mercado educacional, atrelado a responsabilidade histórica na formação de recursos humanos qualificados que contribuam para o aprimoramento do saber científico e tecnológico visando o progresso da nossa nação.

As organizações de ensino, no modelo atual da gestão universitária, devem passar por um momento urgente de transformação garantindo com que as estruturas, as formas, os processos, as relações interpessoais, as relações com os usuários dos serviços, os produtos oferecidos e os custos e preços, merecem um amplo cuidado traduzindo na necessidade de pensar o gestor universitário como profissional que deve ser valorizado uma vez que ele é o protagonista desta nova possibilidade social.

Assim, certamente será possível resgatar e considerar a importância dos empregados nesse segmento, pensando na melhoria de suas condições para o enfrentamento com o público alvo, mitigando a condição de vulnerabilidade sofrida ao longo do tempo, lembrando que todos são vulneráveis podendo estar ou não nessa condição latente.

Com efeito, não podemos deixar de citar neste aspecto do cuidar do profissional como sendo um ser vulnerável dentro da Teoria Aberta dos Referenciais Bioéticos. A propriedade empresarial deverá atender a função social, exigida pela CR, com especial destaque ao final do artigo 5<sup>o</sup> da referida

norma jurídica que apresenta a necessidade da redução de desigualdades sociais, assumindo funções assistenciais para seus empregados.

### **7.2.3 A ALTERIDADE**

Segundo William Saad Hossne e Marcos Segre, ao lado da chamada liberdade, a bioética pressupõe a necessidade de outras condições como o não preconceito, humildade para respeitar o ponto de vista do outro (alteridade), grandeza da alma para alterar a opção caso ela se demonstre equivocada ou inadequada. Daí se fala em ética da reflexão autônoma (ERA), que significa a hierarquização de valores por uma pessoa, de forma tão livre quanto possível (HOSSNE e SEGRE, 2011).

Tem como pré-condição para a ERA, a capacidade de sintonizar-se, ter empatia ou compreensão pelo outro. Esta é a capacidade de estar junto com o próximo, o que passa pela compreensão e solidariedade. É nesse contexto que se apresenta a alteridade como referencial para equacionamento e opção em bioética para com o outro.

Na alteridade, a relação ética não é recíproca; não se trata de permuta – a relação é essencialmente assimétrica (“sou responsável por ele independentemente de qualquer falta cometida para com ele”).

Lévinas, enfatizando a figura do OUTRO, afirma: [...] a relação intersubjetiva é uma relação não-simétrica. Neste sentido, sou responsável por outrem sem esperar a recíproca, ainda que isso me viesse custar a vida. A recíproca é assunto dele [...] porque sou responsável de uma responsabilidade total, que responde por todos os outros e por tudo o que é dos outros, mesmo

pela sua responsabilidade. O eu tem sempre uma responsabilidade a mais do que todos os outros (LEVINAS, 2000).

A Alteridade, assim como foi visto por Lévinas, pode ser considerada como um dos fundamentos da reflexão bioética. Esta, a Bioética, contrariamente a outros enfoques que se voltam totalmente para a racionalidade, desconstruindo a “índole” afetiva dessa disciplina, é, fundamentalmente, a postura crítica face a situações que induzem sentimentos conflitantes, erigindo uma escala de valores com relação à qual cada sujeito se posiciona de forma tão autônoma quanto possível. Resta, claro, por exemplo, elegendo-se o tema da eutanásia, que se pode atribuir maior valor à manutenção da vida a todo custo, até contrariamente à vontade do paciente, ou que se pode, diante do sofrimento, abreviá-la. Apenas pelo caminho dos afetos poderá haver empatia entre os dois atores, o profissional de saúde e o doente (HOSSNE E SEGRE, 2011).

Alteridade, na visão de Hossne e Segre, é mais do que amizade; ultrapassa também o conceito de solidariedade e de sintonia; está ele mais próximo da empatia, isto é, da capacidade de “sentir junto” com o outro. O “estar junto” não é apenas estar ao lado; é preciso “ver”, em sua profundidade, o rosto do outro e “sentir” a face do outro. Isso significa que deva haver identificação entre o EU e o TU, o TU e EU? Dir-se-ia que sim, mas com o especial cuidado de não se perder a identidade nem do EU nem do TU; nenhuma dessas identidades se anularia uma frente à outra. Poder-se-ia falar que para a opção ética baseada no referencial da alteridade EU e TU ou TU e EU devemos ser iguais, para que o EU possa efetiva e eticamente atuar em nome do TU. Então,

EU deve ser igual ao TU, para poder atuar em nome do TU? Até certo ponto sim, mas  $EU = TU$  – não faz desaparecer o TU. A relação é  $EU = TU$  e TU, isto é, o EU, ao procurar (ou tentar) ser igual ao TU, não anula o TU, pelo contrário, o preserva. Por outro lado, EU e TU – juntos, pode ser igual a NÓS? Eticamente, isso pode vir a ser válido, com uma condição – o NÓS não “esconde”, nem absorve o TU – Assim, novamente, a equação aceitável é  $EU + TU = NÓS + TU$  (HOSSNE E SEGRE, 2011). De forma clara e precisa, o EU e o TU são alteritas na medida em que um complementa o outro atuando em seu nome, colocando-se sempre em lugar do outro.

A propósito, Saramago, de maneira instigante, ao escrever sobre intolerância e tolerância, nos leva a associá-las à alteridade. Diz o escritor: Com o seu inapelável magistério, o dicionário afirma que “tolerância” e “intolerância” são conceitos e práticas extremos, incompatíveis entre si, e, deste modo os definindo, implicitamente nos convida, com exclusão de possíveis alternativas, a situar-nos em um ou em outro dos dois polos, como se entre eles ou para além deles não existisse ou não pudesse vir a existir outro lugar, o lugar da reunião e, perdoe-se a retórica, da fraternidade. Em seguida: Tolerantes somos, tolerantes iremos continuar a ser, mas só até ao dia em que tê-lo sido nos venha a parecer tão contrário à humanidade como hoje nos parece a intolerância. Quando esse dia chegar – se chegar – alguma vez –, começaremos a ser, enfim, humanos entre humanos (SARAMAGO, 1999).

Para Spinoza, o importante é compreender: “Não há nada que saibamos, com certeza ser bom ou mau, exceto aquilo que nos leva efetivamente a compreender ou que possa impedir que compreendamos” (SPINOZA, 2007).

Diz Moscovici “Um grupo começa com três. Entre um e este número mágico estende-se a vasta região do que não é mais individual, mas ainda não se tornou plenamente social, plenamente grupal”. E continua: Falando de forma simples, o desenvolvimento do vínculo social e das capacidades intelectuais e afetivas começa quando o indivíduo vem a perceber que o outro tem uma significação no seu próprio mundo interior. Ou, como se diz às vezes, o indivíduo sabe assumir o papel do outro quando imita, brinca ou quando reflete (MOSCOVICI in ARRUDA, 1998).

Segundo Arruda, “a diferença aparece como o contorno mais saliente e intrigante da alteridade. Sinuoso, ele tanto pode afastar como aproximar”. O desenho do outro, mais que um retrato, talvez seja um holograma: uma projeção em movimento, e como tal, também um pedaço de mim, prestes a esvaecer. A representação aplaca instantaneamente o conteúdo perturbador do outro, retrabalhando-o. Torna-se assim, a diferença incorporada, dando forma ao holograma (ARRUDA, 1998, p. 17).

Assim, percebe-se a alteridade integrada na vida afetiva do sujeito humano, podendo-se inclusive afirmar, em razão do que acima se expôs, que a presença dessa qualidade é um dos pressupostos de reflexão bioética. Destacamos, na bioética, o valor da condição de “perceber” o outro (ou os outros), que, já agora de forma ampliada, podemos chamar alteridade, sem a qual ficará sem fundamento qualquer tipo de decisão.

O tema – alteridade – presta-se a controvérsias e compreensões diversas. Ora se projeta um fecho que se busca emanado da personalidade de cada sujeito, ora o enfoque é mais voltado para os aspectos sociais. A inclusão do

estudo da alteridade na Bioética, ainda que busque a autenticidade do “que vem de dentro”, por meio da hierarquização de valores de forma tão livre quanto possível, visa a uma harmonização social e ao “bom viver” em termos pessoais, sociais, ambientais e cósmicos (HOSSNE e SEGRE, 2011).

A alteridade, enquanto referencial para a reflexão bioética, suscita algumas condicionantes essenciais. O Outro, como foi dito, precisa ser conhecido, reconhecido e entendido. Por isso o Outro tem todo o direito de falar e exigir que seja ouvido e escutado, e Eu, Tu, ou Nós, temos o dever de ouvir e escutar o Outro. Da mesma forma, o Outro tem todo o direito de ser visto, ser enxergado em sua totalidade e Eu, Tu ou Nós temos o dever de enxergar e ver, ver e enxergar o Outro. Decorre daí, também, a necessidade de assegurar suficiente “foco de luz” sobre o Outro – em outras palavras, deve-se assegurar o mínimo de “clareza” para que se possa olhar, ver e enxergar o Outro. Não se pode esquecer, também, que para ouvir e ver, é necessário ter-se o dom da “audição” e da “visão”, isto é, devemos estar capacitados e dispostos (isto é, querer) ouvir e ver. Conhecer o Outro implica levar em conta sua “biografia” de forma abrangente, incluindo sua espiritualidade e sua vulnerabilidade (como outro referencial). Respeitar o Outro, isto é, a alteridade, implica respeitar a autodeterminação, vale dizer, o referencial da autonomia (HOSSNE e SEGRE, 2011).

Ainda, não podemos deixar de citar o legado de São Camilo de Lellis nesta seara da Alteridade. São Camilo de Lellis (\*Bucchianico, Província de Chieti, Reino de Nápoles em 25 de maio de 1550 – +Roma, 14 de Julho de 1614) foi um religioso italiano, fundador da Ordem dos Ministros dos Enfermos



(Camilianos). É venerado como santo da Igreja Católica e é considerado protetor dos enfermos e dos hospitais.

Foi ordenado sacerdote aos 34 anos. A sua companhia rapidamente se distingue pela caridade no tratamento de doentes. Em 21 de Setembro de 1591, o Papa Gregório XIV a reconhece como ordem religiosa. Em 8 de Dezembro de 1591, Camilo e seus companheiros fazem a sua profissão de fé, incluindo um quarto voto de dedicação aos doentes, ainda que com risco de sua própria vida.

Não bastou a Camilo tomar consigo apenas bons enfermeiros e alguns até médicos, os doentes careciam também de assistência religiosa. É evidente que a alma bem cuidada dispõe melhor o corpo para suportar os sofrimentos e sobrepor-se à doença. Vale destacar que antes de ser santo, Camilo não tinha qualquer ligação de fé no Senhor. Segundo relato de um companheiro, “[Camilo] Contemplava nos doentes, com tão sentida emoção, a pessoa de Cristo que, muitas vezes, quando lhes dava de comer, pensando serem outros cristos, chegava a pedir-lhes a graça e o perdão dos pecados. Mantinha-se diante deles com tanto respeito, como se estivesse realmente na presença do Senhor. De nada falava com mais frequência e com mais fervor do que da santa caridade. O seu desejo era imprimi-la no coração de todos os homens (CICATELLI, 2011).

Respeitava e praticava a Alteridade, como referencial Bioético, sem saber que assim agia.

### **7.3 O SISTEMA ABERTO DOS REFERENCIAIS NA INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO POSSIBILIDADE DE VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL**

A EdC como apresentada, refere-se a empresas que buscam uma alternativa ao modelo administrativo vigente na maioria das organizações, que propõe um estilo de agir econômico com as características da gratuidade, da abertura do outro e da solidariedade, apesar de atuarem, principalmente, em setores econômicos com fins lucrativos.

Mas é necessário que as empresas participantes da proposta do EdC estejam em sintonia com a Bioética como área de conhecimento constituída pela convergência de diversos saberes conduzindo-as ao caminho certo na busca dos valores e objetivos almejados.

São elas conhecidas como empresas participantes da proposta de EdC, que visam ao oferecimento de uma resposta ao drama da extrema pobreza das populações, que estão privadas dos direitos humanos mais fundamentais, e constituem-se, ainda, em um esforço de integração entre a gestão de empresas e os princípios contidos em uma base religiosa para transformar o modelo econômico dominante. Não se confunde a proposta da EdC com um simples caso de filantropia ou de participação nos lucros, mas sim o sentido que funcionários e empresários atribuem ao trabalho que realizam. Tais empresas vêm imprimindo, uma prática alternativa ao sistema vigente de mercado (a acumulação de capital não é o seu objetivo). Diante dessa possibilidade, começam a ser fruto de investigações acadêmicas, de forma crescente, pelo mundo afora ante o interesse de descobrir o que as diferencia e quais são suas possibilidades de transformar a prática capitalista.

No contexto acima descrito, surge a intermediação da Bioética. Lembrando que esta enquanto ética da vida diante da falência de valores

universais proporciona uma tomada de consciência das grandes transformações que caracterizam a situação social e histórica que constituem até os dias de hoje a realidade. Além disso, ela permeia a ética com o fim de possibilitar reflexões que resultem em solução aos problemas atuais e concretos, favorecendo a consciência de valores éticos antes de se adotarem posturas e normas. (POTTER, 1988).

Berlato dos Santos, em sua dissertação de mestrado, realizou estudo de dois casos com a coleta dos dados da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo o autor, a análise das entrevistas permitiu dizer que o trabalho é tido como algo fundamental na vida dos entrevistados e que é dotado de muito sentido, conclusão que corrobora em outras pesquisas, as quais também identificaram resultados semelhantes.

No que tange a EdC, foi possível observar que favorecem aspectos que circundam fatores direcionados a questões pessoais, tais como a valorização da pessoa no ambiente de trabalho, a autonomia concedida para a realização das tarefas e, principalmente, ao relacionamento interpessoal desenvolvido dentro da organização, valorizando todos os envolvidos no meio empresarial, indo diretamente ao encontro de muitos dos PRINCÍPIOS E referenciais Bioéticos apresentados por Hossne.

Na vasta literatura acadêmica, constatamos modelos de sucesso dentro da perspectiva da EdC, onde esses pesquisadores conferem a dignidade teórica à prática de homens e mulheres que levam o amor e a partilha à economia, traduzindo a vida deles numa linguagem que seja respeitada pelas pessoas influentes nos ambientes políticos, econômico e acadêmico. Interessante

salientar que a professora Heloisa Helena Albuquerque Borges Quaresma (BENITES, 2009:154) iniciou suas pesquisas na EdC para tentar resolver sua questão pendente por ocasião da dissertação de mestrado: “pensava se haveria a possibilidade de existir uma forma de gestão que não fosse só aquela que eu conhecia no sistema financeiro, focada no capitalismo exacerbado, com o ser humano sendo apenas objeto das relações de trabalho” e, foi solucionado por meio da pesquisa em EdC, sua tese de doutorado na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Vale registrar que existe grande dificuldade em apresentar de forma teórica a EdC, como objeto de estudo no mundo acadêmico porque a forte influência americana na Administração Brasileira leva-nos a valorizar as grandes empresas. É uma cultura de grandes corporações. As empresas participantes da cultura da EdC são de menor porte e ainda em início de funcionamento.

Glaison José Citadin, citado em Benites (2009: p.158), afirma que “à luz de sua atuação como empresário, após a decisão de deixar uma multinacional do setor de automação e telecomunicações, diz ser empresário com vários clientes, fruto de sua atitude de respeitar as pessoas, valorizando-as em sua dignidade, tratando-os da melhor forma possível. Ele entende que o seu sucesso está pautado na EdC uma vez que o possibilitou a ter equilíbrio e discernimento nesse chamado mundo empresarial”.

Diante da apresentação de alguns dos referenciais Bioéticos contidos no Sistema Aberto dos Referenciais entendemos que é possível a sua intermediação na Gestão Universitária a partir da possibilidade dos fundamentos que norteiam o modelo de gestão empresarial intitula do Economia de

Comunhão, já que ele contém elementos possíveis de intermediar a resolução dos dilemas encontrados na gestão universitária visando proporcionar a Valorização da Dignidade dos Profissionais envolvidos.

Tudo se inicia na necessidade de a Bioética regular as ações da empresa, por ocasião de sua gestão na esfera universitária. Todos os princípios (justiça, autonomia, não maleficência e beneficência) bem como os referenciais teóricos do sistema aberto proposto por Hossne (dignidade, alteridade, vulnerabilidade além de inúmeros outros) devem nortear as ações que garantirão o sucesso de uma gestão tanto no que diz respeito ao resultado financeiro, como no que diz respeito a qualidade do ensino, com o pensamento de que sempre antes de decidir, o empresário do ramo educacional – o Mantenedor – deve pensar no aluno mas especialmente, naquelas pessoas envolvidas na gestão, os gestores propriamente ditos, os professores e os funcionários técnico-administrativos.

Tais princípios e referências foram explorados nas seções anteriores deste capítulo.

Focaremos a intermediação na dignidade, vulnerabilidade e alteridade e aqui entrelaçaremos com os demais componentes dessa cadeia existente na Gestão Universitária.

Iniciamos a nossa atenção focando no Princípio da Justiça, aquele que regula o direito Brasileiro por meio de suas normas jurídicas ou consuetudinárias. O Direito é o objeto próprio da Justiça, que obriga a dar a cada um o que lhe é devido, ou seja, aquilo a que ele tem direito.

A noção do justo é fundamental ao direito. Há necessidade de um exame a que a nossa consciência não pode se subtrair e que constitui a tarefa suprema da filosofia de direito. (MONTORO, 1999: p.162).

A justiça é, portanto, o reconhecimento do homem nos direitos do próximo. Tem que haver uma correspondência entre as pessoas. Essa correspondência se dá na modalidade de Pessoas Idênticas: em conformidade com a essência; Pessoas Semelhantes: em conformidade com a qualidade; e Pessoas Iguais: em conformidade com a quantidade.

Na justiça de forma analógica e adaptada a natureza moral das relações humanas, é essa também a significação da igualdade. Para Montoro, é comum dizer que a noção da verdadeira justiça só penetrou no mundo do Cristianismo, que proclamou com dimensões desconhecidas a igualdade e a universal fraternidade do universo de todos os homens de qualquer raça e condição (MONTORO, 1999: p. 165).

Destarte, o Estado encontra-se determinado a dirigir a economia, impondo o conteúdo a certos contratos, proibindo a introdução de certas cláusulas e exigindo, para sua validade, a obrigação de inserir na relação contratual disposição legal e regulamentar.

O Princípio da Igualdade foi proclamado na Declaração Universal dos Direitos Humanos, nos seguintes termos: “O reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade e justiça da paz do mundo”.

O artigo 5<sup>o</sup> da CR preleciona que: “todos são iguais perante a lei”. Esse Direito envolvido como Justiça, é um dos princípios Bioéticos conforme já mencionado.

Cumprindo o caminho a ser percorrido nesse sentido visando a Dignidade do Profissional na Gestão Universitária, o Direito nos apresenta como possibilidade vários instrumentos legais como Contratos, Leis, Normas, Costumes, Acordos e até mesmo Dissídios. Optamos por valorizar o instrumento jurídico denominado Contrato de Trabalho.

O Contrato de Trabalho é um documento por escrito ou verbal, expresso ou tácito que mostra o acordo nas relações de emprego e trabalho. O contrato caracteriza-se, principalmente, pela vontade das partes. O Estado procurou garantir ao indivíduo que houvesse certo equilíbrio entre os contratantes, independentemente de sua condição social, técnica, econômica, etc., porém no dia-a-dia tal intenção apresentou-se desacreditada. O que passamos a ter é um Estado interferindo na vida econômica, limitando a liberdade legal de contratar e diminuindo a esfera da autonomia privada, a qual passa a sofrer crescentes cortes, sobre todas, a liberdade de determinar o conteúdo da relação contratual.

Aqui concentra-se outro Princípio Bioético – a Autonomia – que por vezes fica prejudicado na medida em que não se pode contratar da forma que quiser. Deve-se respeitar intrinsecamente os preceitos legais para que esse instrumento jurídico - O Contrato de Trabalho – possa garantir um mínimo de dignidade ao trabalhador e grande segurança ao empregador.

A par desse Contrato de Trabalho, já noticiado em capítulo anterior, é que nasce a gestão no ambiente acadêmico. Todos os envolvidos a partir do empresário do ramo educacional – o Mantenedor – celebram por ocasião do início de suas atividades, um contrato de trabalho. Este deve trazer aspectos que garantam sempre a condição mais benéfica a esses envolvidos para que o produto final seja bom para ambos ou seja, resultado financeiro o que resultará na perpetuação da empresa e conseqüente garantia de emprego ao empregado e, qualidade do ensino o que garantirá a busca por vários profissionais, por vagas naquela IES.

Nesse momento salientamos o Referencial Bioético da vulnerabilidade. Todo aquele que está no mercado de trabalho buscando por uma possibilidade profissional acaba por aceitar as condições que sempre são impostas por ocasião da celebração desse contrato. Aqui apresenta-se sua condição de vulnerável diante da necessidade de sobrevivência refletida por uma onda de desemprego que assola nossa comunidade brasileira.

A partir da contratação pelo gestor, com contrato celebrado nos limites legais do direito, nasce o disposto no artigo 2<sup>o</sup> da CLT onde temos que o empregador e nesse caso o gestor universitário além de admitir e assalariar, também dirige a prestação pessoal dos serviços. Aqui surge a figura do poder que se refere a faculdade atribuída ao empregador de determinar a forma e o processo de condução da vida profissional do empregado no ambiente da gestão acadêmica. A subordinação passa a ser o nosso referencial na questão da dignidade profissional.



Existe uma tênue linha que separa o poder diretivo previsto na legislação daquele empregado, muitas vezes pelos gestores, que culmina em possível Assédio Moral, que nada mais é do que ações repetitivas que a partir da vulnerabilidade do empregado, fere a sua dignidade. Muitas são as possibilidades para que se plante a cultura do Assédio Moral empresarial e, inúmeras são as consequências que vão desde problemas de ordem psíquica, familiar e especialmente, aquelas relacionadas a saúde do trabalhador. Estudos traduzem essas consequências com o aumento do desemprego.

Esse poder diretivo do empregador é direcionado aos colaboradores tanto os gestores como os professores e os funcionários técnico-administrativos.

Todos sabem que a lei esclarece que para ser considerados empregados devem ser pessoas físicas, que trabalhem com subordinação, mediante remuneração e pessoalidade. Mas não se pode esquecer que o trabalho é prestado a empresas educacionais que exercem suas atividades empresariais por sua própria conta e risco.

Aqui encontramos a Alteridade. As empresas precisam dos empregados e os empregados se subordinam aos empregadores. Mas o risco deve ser sempre empresarial. A Alteridade, na visão de Hossne e Segre, é mais do que amizade; ultrapassa também o conceito de solidariedade e de sintonia; está ele mais próximo da empatia, isto é, da capacidade de “sentir junto” com o outro. O “estar junto” não é apenas estar ao lado; é preciso “ver”, em sua profundidade, o rosto do outro e “sentir” a face do outro.

Finalmente nessa cadeia organizacional surge a figura da família. Funcionários com sua dignidade valorizada por força da Bioética por meio dos princípios e referenciais do sistema aberto trabalham com maior produtividade e compromisso aguçado. O sentimento de pertencimento é visível.

Ocorre que nem sempre as empresas dispõem de mecanismos capazes de atender a necessidade dessa demanda – a valorização da dignidade profissional – porque estão afetas ao necessário resultado econômico e não conseguem de forma plena atingir esse que é a maior meta do mundo corporativo – a função social da empresa. Os empresários buscam o lucro pelo lucro esquecendo de cuidar daqueles que os ajudam na chamada perseguição pelo lucro.

Aqui, retornamos a questão inicial dessa pesquisa acadêmica: Será possível viabilizar uma Gestão Universitária mantendo a qualidade do ensino e produtividade atrelados, por exemplo, ao resultado financeiro e metas acadêmicas desejáveis pelas Instituições de Ensino Superior, garantindo a valorização da Dignidade do Profissional?

Surge, nessa possibilidade resolutiva, a EdC, projeto que a partir do Movimento dos Focolares nos foi apresentado e aqui declaramos como sendo a alternativa ideal de modelo de gestão para dirimir todos esses aspectos trazidos como condição para que exista a relação entre o empregado e o empregador na Gestão Universitária. A EdC tem como ênfase não a filantropia, mas sim partilha numa “cultura do ser”, que se opõe à “cultura do ter”. É portanto, uma adequada solução para a valorização da dignidade no curso da Gestão Universitária.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A valorização da dignidade do profissional em qualquer esfera empresarial sempre deve ser a premissa para que o empresário supere suas expectativas no Mercado competitivo, sejam elas educacionais ou em qualquer outra empresa economicamente ativa.

Nosso objetivo geral foi repensar a gestão universitária especialmente no tocante ao Poder Diretivo dos Gestores frente ao Corpo Docente, Coordenadores e Técnico-Administrativos no sentido de viabilizar uma experiência de sucesso. Concluímos que o poder aplicado como tal, muitas vezes desgasta a relação humana existente e como proposta de superação

desse desafio, apresentamos que a valorização da dignidade do profissional nesse segmento empresarial deve se dar por meio da Economia de Comunhão.

O profissional da Gestão Universitário está vinculado à IES por meio do Contrato de Trabalho que é o instrumento jurídico próprio para se desenvolver a relação de responsabilidade entre o empregador e do empregado e, o seu núcleo essencial revelou que o primeiro, por assumir os riscos da atividade econômica, tem o direito de dirigir e controlar as atividades laborativas do segundo, que, se obriga a respeitá-las.

Ao estabelecermos as relações existentes entre o desvio do poder diretivo e a caracterização do Assédio Moral verificamos serem estes alguns dos fatores de desvalorização da dignidade do profissional na gestão universitária.

Embora o poder diretivo seja exclusivo ao empresário, da mesma forma que o dever de obediência ao empregado, evidente que esses papéis devem ser exercidos com moderação no contexto do Contrato de Trabalho.

Embora as situações de como o empregado, no curso da Gestão Universitária, lida com situações de desvalorização profissional, mostramos que o Assédio Moral, que é uma das principais causas de abuso do poder diretivo, culmina em consequências profundas no âmbito emocional, físico e psíquico do empregado, o qual deve ser atendido face à sua condição de vulnerabilidade. Esta é a realidade presente em vários segmentos, mas, especialmente, no ramo da Educação Superior, com atividades que extrapolam o escopo da arquitetura de seus cargos e funções.

Procuramos então intermediar a Bioética e a Economia de Comunhão nas situações relacionadas à desvalorização do profissional, trazendo à evidência os Princípios Bioéticos e a Teoria do Sistema Aberto dos Referenciais,

especialmente demonstrando que o poder diretivo do empregador encontra limites na essência da valorização da dignidade da pessoa humana.

A partir da evidência da Economia de Comunhão como possibilidade de gestão a valorização a dignidade do profissional na Gestão universitária, trouxemos alguns casos que mostram que, as empresas envolvidas na EdC, têm como objetivo, oferecer como resultado, seja nas vidas dos envolvidos diretamente (empresários e colaboradores), seja de seus familiares ou ainda da sociedade, o crescimento profissional e o respeito mútuo.

Constatamos que a efetiva possibilidade além da real garantia da dignidade profissional dos envolvidos na gestão universitária, requer basear-se em Referenciais do Sistema Aberto Bioético como a Dignidade, Vulnerabilidade, Alteridade e também em princípios Bioéticos como a Autonomia Justiça, Beneficência e Não Maleficência. Os fundamentos da EdC também podem gerar interação viva e possível de desenvolvimento empresarial, pautada no cristianismo e nas lições de sua fundadora.

O maior desafio são as trocas humanas de respeito mútuo que a prática da EdC consegue superar. Esta traz ao mundo da gestão universitária, interessantes propostas para uma alternativa ao modelo administrativo vigente onde o lucro é o elemento preponderante nas intervenções empresariais, através de um modelo de agir econômico com as características da gratuidade, da abertura ao outro e da solidariedade, apesar de atuarem, principalmente perseguindo a finalidade lucrativa.

Entendemos que sob a perspectiva de uma ação coletiva (empresários da educação, corpo técnico administrativo e comunidade acadêmica), é possível estender para as Escolas Acadêmicas as práticas da EdC como sendo capazes

de realizar mudanças transformadoras pela aprendizagem, onde predominam os aspectos sociais no entendimento da realidade organizacional, em vez de apenas aspectos técnicos e econômicos. O sujeito passa a ser o protagonista de sua história.

Valorizando a comunidade acadêmica e a equipe técnico-administrativa é possível criar ambientes livres de qualquer espécie de assédio moral, presente atualmente em todos os segmentos e curiosamente na gestão acadêmica, local de educação e ética plenas.

Mas para isso, necessário se faz uma verdadeira reorganização interna das empresas educacionais que atualmente dominam o mercado brasileiro no sentido de transformação de seus ideais e valores. As empresas e, neste caso as educacionais certamente ganham em produtividade tendo em vista um maior espírito de equipe. No aspecto da tecnologia, são crescentes os níveis de inovação através da ativa participação e senso de propriedade compartilhada uma vez que existe uma crescente disposição dos colaboradores para as denominadas horas extras em tempos difíceis.

O investimento na sociedade global por meio da distribuição dos lucros na economia da partilha fica garantida tendo em vista a rede internacional de suporte e contatos através do movimento dos Focolares, com certa tendência à autonomia e tecnologia compartilhada.

O grande diferencial para as Escolas Acadêmicas está exatamente na certeza de motivação espiritual para enfrentar fases difíceis, sem que exista o medo do espírito da partilha falhar apesar de grandes perdas de possibilidades tendo em vista a não aceitação de corrupção uma vez que a transparência fiscal é cuidada e planejada.

A partir da perspectiva proposta e desenvolvida no presente trabalho acadêmico, pretendemos incentivar a criação e a consolidação de escolas que fomentem a apropriação autônoma por parte dos gestores universitários a partir da dignidade profissional tão possível diante da perspectiva da intermediação da valorização da Bioética e das lições emanadas da gestão da Economia de Comunhão. Esse exercício será tão importante para ambas uma vez que a emergência destas áreas para a valorização da dignidade dos gestores poderá constituir-se em marco de inovação possível e responsável ao longo dos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria R. M. G. Assédio Moral: problema antigo, interesse recente.

2015. 2. Disponível em:

<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23353-23354-1-PB.pdf>.

Acesso em: 10 ago. 2015.

ALMEIDA, Aline Mignon de. Bioética e biodireito. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000.

ALMEIDA, Marcelo Afonso e LEITÃO, Sergio Proença. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. Rio de Janeiro 37(6):1145-70, Nov./Dez. 2003

ARAUJO, Vera. Economia de Comunhão e comportamentos Sociais. In: COSTA et al. Economia de comunhão, São Paulo: Cidade Nova, 1998

ARRUDA, Angela, organizador. Representando a alteridade. 2a ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 1998.

BADIM, Maria Paola Mattion. Conhecimento da percepção de professores de enfermagem de ensino superior sobre o assédio moral: Reflexões Bioéticas. Tese de Doutorado em Bioética defendida no Centro Universitário São Camilo SP: 2014.

BADIM, Maria Paola Mattion. HOSSNE, William Saad e FERRARI, Maria Auxiliadora Cursino. A percepção de professores de enfermagem de ensino superior sobre assédio moral: reflexões bioéticas. Revista Bioetikos - Centro Universitário São Camilo - 2014;8(3):271-280.

BARCHIFONTAINE, Christian de Paul. Bioética e Início de vida: alguns desafios. São Paulo: Ideias e Letras, Centro Universitário São Camilo SP, 2004.

BARCHIFONTAINE, Christian de Paul. Formação Cidadã do Enfermeiro: estudo comparativo sobre a capacitação do enfermeiro para a cidadania, na formação graduada, em Portugal e no Brasil, cidade de São Paulo, 2012. Tese de Doutorado.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Violência, Saúde e Trabalho: Uma Jornada de Humilhações. São Paulo: Editora PUC, 2003.

BARRETO, Margarida. Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações). Ed. 1 São Paulo: Educ, 2003, 233p.

BARROS, A.J.S. e LEHFELD, N.A.S. Fundamentos de Metodologia: Um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.



BARROS, Alice Monteiro. Curso de Direito do Trabalho: Estudos em memória de Célio Goyatá, 1. Edição volume I. São Paulo: LTr, 1997.

BARROS, Alice Monteiro. Poder Hierárquico do Empregador: Poder Diretivo. São Paulo: LTr, 1997.

BENITES, Marcelo Riella. Pessoas que fazem a economia de comunhão. São Paulo: Cidade nova, 2009.

BIELA, Adam. Uma revolução “copernicana” para as ciências sociais. In: COSTA, et al. Economia de Comunhão. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

BOFF, Leonardo. A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana. Petrópolis: Editora vozes, 1997,.

BOTELHO, Silvane Prisco Corrêa. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, IX, n. 35, dez 2006. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=1452](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1452)>. Acesso em: 10 ago 2015.

BRUNI, Luigino (organizador). Economia de Comunhão: Uma cultura econômica em várias dimensões. São Paulo, Vargem Grande Paulista: Editora cidade Nova, 1999

BRUNI, Luigino. Comunhão e as novas palavras em economia. São Paulo, Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2005

BURCKART, H. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão in: BRUNI, Luigino (Org.). Economia de Comunhão. São Paulo, Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

CÁS, Danilo da. Manual teórico-prático para elaboração metodológica de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Factash Editora, 2008

CAPELARI, Luciana Santos Trindade. O assédio moral no trabalho e a responsabilidade da empresa pelos danos causados ao empregado. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XII, n. 71, dez 2009. Disponível em:<[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=6668](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6668)>. Acesso em: 26 set 2015.

CAPELARI, Luciana Santos Trindade. O assédio moral no trabalho e a responsabilidade da empresa pelos danos causados ao empregado. RH Portal - RH na Prática. São Paulo, 02 set 2015. Disponível em:<[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=06dc7h7g7](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=06dc7h7g7)>. Acesso em: 03 out 2015. 49

CARRION, Valentin. Comentários a Consolidação das Leis do Trabalho. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

CARVALHO, Luciana. 6 Casos de motivação que viraram assédio moral. Negócios Exames.com. Ed. Abril. São Paulo, 2011, p.4. Disponível em:<

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/6-casos-de-motivacao-que-viraram-assedio-moral>>. Acesso em : 24 out 2015.

CARVALHO, Marília Pinto e ANGÉLICA SILVA, Viviane. Ser docente negra na USP: gênero e raça na trajetória da professora Eunice Prudente. POIÉSIS – Revista do programa de pós-graduação – mestrado – em educação. Universidade Federal de Santa Catarina. Volume 8 número 13, páginas 30-56: janeiro/junho 2004.

CICATELLI, Sanzio. Vida do Padre Camilo de Lellis. São Paulo: Editora Centro Universitário São Camilo, 2011.

CHAUI M. A universidade pública sob nova perspectiva. Rev Brasileira de Educação. 2003;24 (1): 5-15

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria da Administração. São Paulo: Editora Campus, 2001

COLOMBO, Sonia Simões. Gestão Universitária: Os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

Comissão do Direito Trabalho, Mini Cartilha da OAB Piauí. O Assédio Moral no Ambiente de Trabalho, Piauí, 2015, 24 p. Disponível em:<<https://www.oabpi.org.br>>. Acesso em: 12 set 2015

CORDEIRO, T.S.C; MELO, M.M.O. Formação pedagógica e Docência do Professor Universitário: Um debate em construção. Universitária da UFPE, 2008

CUNHA, Maria Inês Moura S.A. da. Direito do Trabalho. São Paulo: Saraiva, 2009.

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de Direito do trabalho. São Paulo: LTr, 2007.

DUTRU, Isaline Bourgenot. François Neveux empresário economicamente incorreto. São Paulo: Cidade Nova, 2009

FALCHI, Susana. Crise, ambiente favorável ao assédio moral. São Paulo, 2015. Disponível em:< <http://www.callcenter.inf.br/artigos/58303/crise-ambiente-favoravel-ao-assedio-moral/ler.aspx>>. Acesso em: 03 out 2015.

FERREIRA DA SILVA, Marco André. Lucro com dignidade: como empresários lidam com dilemas de dignidade na gestão das empresas. Curitiba: Appris, 2015

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio século XXI: O dicionário da língua portuguesa. 3.ed.Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FILHO, Frederico E. Fernandes. Assédio Moral nas grandes empresas: casos só aumentam. JusBrasil, São Paulo, 2014. Disponível em:< <http://fredfilhoconsultoria.jusbrasil.com.br/artigos/112323662/assedio-moral-nas-grandes-empresas-casos-so-aumentam>>. Acesso em: 19 out 2015.

FERRER, Jorge José e ALVAREZ, Juan Carlos. Para fundamentar a bioética. Teorias e paradigmas teóricos na bioética contemporânea. São Paulo: Loyola, 2005.

GARCIA, Mauricio (Org.). Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior. Vila Velha ES: Hoper, 2006

GERMANO, José Paulo. Comunicação televisiva – ficção e cotidiano. A construção dos novos papéis da família Bogotá e São Paulo. São Paulo: Annablume Editora, 2009.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1995

GIL, A.C. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. São Paulo: Atlas, 2003

GOLDIM, José Roberto. Bioética: Origens e Complexidades. Ver. HCPA 2006; 26(2): 86-92.

GOMES, Orlando e GOTTSCHALK, Élson. Curso de Direito do Trabalho, 17. Edição. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

GONÇALVES, Heloisa Helena a. Borges O.; LEITÃO, Sergio Proença. Empresas da Economia de Comunhão: O caso Femaq. RAP Rio de Janeiro 35 (6): 33-59, Novembro/Dezembro. 2001.

GORBACHEV, M. Meu manifesto pela terra. São Paulo: Planeta; 2003.

GOTTSCHALK, Élson e GOMES, Orlando. Curso de Direito do Trabalho. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

HOSSNE, William Saad e SEGRE, Marcos. Dos referencias da Bioética: A alteridade. Revista Bioetikós - Centro Universitário São Camilo São Paulo - 2011;5(1):35-40

HOSSNE, William Saad. Bioética: Princípios ou referenciais. Revista O Mundo da saúde. Centro Universitário São Camilo São Paulo. São Paulo: 2006: out/dez 30 (4): 673-676

HOSSNE, William Saad. Dos referenciais da Bioética: a vulnerabilidade. Revista Bioetikós - Centro Universitário São Camilo São Paulo - 2009;3(1):41-51

LAGE, Rosilane Chaves. A importância da efetividade do princípio da valorização do trabalho regulado. São Paulo: LTr, 2010

LEBRUN, Gérard. O que é o poder. São Paulo: Brasiliense, 1999.

LÉVINAS Emmanuel. Entre nós – ensaio sobre Alteridade. Petrópolis (RJ): Vozes; 2004.

LÉVINAS Emmanuel. Ética e infinito: diálogos com Philippe Nemo. Tradução de João Gama. Lisboa: Edições 70; 2000.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Alto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. Fortaleza, 2007, 128 p.

MAGANO, Octavio Bueno. Do Poder Diretivo na Empresa. São Paulo: Editora Saraiva, 1982

MAGANO, Octavio Bueno. Manual de Direito do Trabalho: Direito Individual do Trabalho, 4. Edição, volume II. São Paulo. LTr, 1993.

MANCUSO, Rodolfo Camargo. Interesses Difusos, Editora Revista dos Tribunais, 1.990, página 51

MARTININHO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio Moral e Gestão de Pessoa: Uma Análise do Assédio Moral nas organizações e o Papel da Área de Gestão de Pessoas. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, Volume 9, n. 5, 24p. julho 2008. Disponível em:<<http://revistavisaojuridica.uol.com.br/>>. Acesso em: 19 set 2015.

MARTINS, Sergio Pinto. Direito do Trabalho. São Paulo: Atlas, 2012

MASCARO, Sônia. Panorama e Perspectivas do Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. São Paulo, 2012. Disponível em:<<http://www.soniamascaro.com.br/index.php/2012-03-22-18-28-12/doutrina/160-panorama-e-perspectivas-do-assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho.html>>. Acesso em: 03 out 2015.

MESQUITA, Luiz José de. Direito Disciplinar do Trabalho. 2. Edição, São Paulo: LTr, 1991.

MONTORO, André Franco. Introdução à ciência do direito. São Paulo, Revista dos Tribunais, 1999.

MORAES, Alexandre de. Constituição do Brasil Interpretada e Legislação Constitucional. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, Alexandre de. Direito constitucional. São Paulo: Atlas, 2005.

MOSCOVICI Serge. In: Arruda Ângela, organizador. Representando a alteridade. 2a ed. Rio de Janeiro: Vozes; 1998

NARDI, Roberto. Educação em Ciências: da pesquisa à prática docente. São Paulo: Editora Escrituras, 1998

NASCIMENTO, Amaury Mascaro. Iniciação ao Direito do Trabalho. 33. Ed. São Paulo: LTr, 2007

ODONE, Ivar. Ambiente de Trabalho: A luta dos trabalhadores pela Saúde, 1995.

OGUSSO, Taka. ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. Ética e bioética: desafios para a enfermagem e a saúde. Barueri: Manole, 2006

OLIVEIRA, Fátima. Bioética, uma face da cidadania. São Paulo: Editora Moderna, 1997.

PAROSKI, Mauro V. Assédio Moral no trabalho. 2006. Disponível em :<  
<http://jus.com.br/imprimir/9021/assedio-moral-no-trabalho><. Acesso em: 22 set  
2015. 52

PESSINI, Leocir. Bioética: Um grito por dignidade de viver. São Paulo: Paulinas, 2008

PESSINI, Leocir, BERTACHINI, Luciana e BARCHIFONTAINE, Christian: Bioética, cuidado e humanização: Das origens à contemporaneidade. São Paulo: Centro universitário São Camilo, Instituto Brasileiro de Controle do Câncer e Edições Loyola, 2014.

PIMENTA, S.G.; ANASTASIOU, L.G.C. Docência no ensino superior. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2008



PINTO, M.C.S.A.; LEITÃO, S.P. Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado. Rio de Janeiro: FGV, 2006

RAYMUNDO, C.R. Principais implicações do assédio moral no ambiente de trabalho. Centro Universitário São Camilo. 2010, 51p.

REVISTA SUSTENTA BRASIL, Instituto Adolfo Bauer. Assédio Moral no local de trabalho. São Paulo, 2015, 16 p.

RIZZATTO NUNES, Luis Antônio. Princípio da Dignidade da Pessoa Humana. São Paulo, Editora Saraiva, 2.002.

ROCHA, Júlio César de Sá. Direito Ambiental e Meio Ambiente do Trabalho. Editora LTr, 1.997, página 50

RODRIGUES, Américo Plá. Curso de Direito do Trabalho. São Paulo: LTr, 1982

ROMITA, Arion Sayão. Direitos Fundamentais nas Relações de Trabalho. São Paulo: LTr, 2007.

SACRISTAN, J. Gimeno e GOMEZ, A.I.Perez. Compreender e transformar o ensino. São Paulo: Penso, 1998

SADY, João José. Direito do Meio Ambiente de Trabalho. São Paulo: LTR, 2000.

SAMPIERI, Roberto mHernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, Cristiana. Assédio moral no ambiente de trabalho: O bullying, mobbing, ou psicoterror laboral sob a ótica jurídica. Revista Jurídica, São Paulo, nº 1, 7p. 2010, Editora Escala. Disponível em:

<<http://revistavisaojuridica.uol.com.br/advogados-leis-jurisprudencia/107/artigo341307-1.asp>>. Acesso em: 28 ago 2015.

SARAMAGO José. Cadernos de Lanzarote II. São Paulo: Companhia das Letras; 1999.

SARLET, Ingo Wolfgang. Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais na Constituição de 1988. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001

SAVIANI, D. Formação de Professores: aspectos históricos e teóricos do problema no contexto brasileiro. Revista Brasileira de Educação, v.14, n.40, jan /abr.;2009.

SELLA, Adriano. Ética da Justiça. São Paulo: Paulus, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SILVA, Guido Vaz. Poder e decisão em empresas de economia de comunhão: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Orientador: Leitão, Sérgio Proença. 2008.

SILVA, Ivan de Oliveira. Biodireito, bioética e patrimônio genético brasileiro. São Paulo: Pillares, 2008

SILVA, José Afonso da. Direito Ambiental Constitucional, Editora Malheiros, 1.998, página 86

SILVA, Roberta. Assédio Moral em Tempos de Crise. Lira e Associados. São Paulo, mar 2009. Disponível em:

<http://www.liraa.com.br/conteudo/2280/assedio-moral-em-tempos-de-cri-se>.

Acesso em 26 set 2015. 53.

SOUZA, Henrique A. O assédio moral no ambiente de trabalho. 2005. 61p.

Monografia de Conclusão de curso de Direito. Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo. Presidente Prudente, São Paulo, SP 2006. Disponível em :<

<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/395/390>

>. Acesso em: 14 set 2015.

SPINOZA Baruch. Ética. Belo Horizonte (MG): Autêntica; 2007

STABEM, Milena Carvalho,2015. Assédio moral nas Relações de trabalho. Disponível em :

<<http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=1474&idAreaSel=8&seeArt=yes> >. Acesso em :14 set 2015.

SUGENELLI, R.A et al. Dano Moral no Trabalho. Centro Universitário São Camilo, 2012, 51p.

VIANA, Márcio túlio. Direito de Resistência. São Paulo: LTr, 1996.

VIEIRA Sonia. e HOSSNE William. Metodologia Científica para a área da saúde. Rio de Janeiro.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; LEITÃO, Sergio Proença; MARQUES, Deise. Economia de comunhão e aprendizagem: uma perspectiva epistêmica. RAP - Rio de Janeiro 41 (5): 835-61, setembro/outubro 2007

WEBER, Max. Ensaio de sociologia. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.

ZAINAGHI, Domingos Sávio in aula ministrada em Setembro de 2003 na UNIFIEO – Centro Universitário FIEO no Programa de Mestrado em Direitos Humanos

ZAMAGNI, S. Fundamento e significado da experiência da economia de comunhão. In: BRUNI, L (Org.). Economia de comunhão. São Paulo, vargem Grande Paulista, Cidade Nova, 2002.

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. Ética e Administração. Hospitalar. São Paulo: Loyola, 2003

<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/10/numero-de-matriculas-no-ensino-superior-cresce-81-em-dez-anos.html> , acesso em 08/07/2014

<http://www.edc-online.org/br/empresas/linhas-para-gestao-de-uma-empresa.html> , acessado em 26/01/2016

<http://www.focolare.org/pt/all-opera/studio-e-formazione/istituto-universitario-sophia/> , acesso em 26/01/2016

<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/relatorio-edc-2013-2014.html> , acesso em 17/12/2015

[http://www.metalsul.ind.br/site/?page\\_id=6](http://www.metalsul.ind.br/site/?page_id=6) , acesso em 23/01/2016

<http://www.focolare.org/pt/chiara-lubich/chi-e-chiara/riconoscimenti/> , acesso em 13/02/2016

<http://www.espri.com.br/v2/institucional/index.php> , acesso em 13/02/2016

<http://www.scielo.br/pdf/bioet/v21n1/a02v21n1> , acesso em 13/02/2016.

## **APÊNDICE A**

### **CREDO BIOÉTICO**

(Van Rensselaer Potter)

A. “Creio na necessidade de uma ação terapêutica para melhorar este mundo afligido por uma grave crise ambiental e religiosa.

Compromisso: Trabalharei com os outros para aperfeiçoar a formulação de minhas crenças, desenvolver credos adicionais e procurar um movimento

mundial que torne possível a sobrevivência e o aprimoramento do desenvolvimento da espécie humana em harmonia com o meio ambiente natural e com toda a humanidade.

B. Creio que as sobrevivências futuras, bem como o desenvolvimento da humanidade tanto cultural quanto biologicamente, são fortemente condicionadas pelas ações do presente e pelos planos que afetam o meio ambiente.

Compromisso: Tentarei adaptar um estilo de vida e influenciar o estilo de vida dos outros. Bem como ser promotor para um mundo melhor para as futuras gerações da espécie humana, e tentarei evitar ações que coloquem em risco seu futuro, ou ignorar o papel do meio ambiente natural na produção de alimentação e fibras.

C. Creio na unicidade de cada pessoa e na sua necessidade instintiva de contribuir para o aprimoramento de uma unidade maior da sociedade, de forma que seja compatível em longo prazo com as necessidades da sociedade.

Compromisso: Ouvirei os pontos de vistas dos outros, sejam estes de uma minoria ou de uma maioria, e reconhecerei o papel do compromisso emocional em produzir uma ação efetiva.

D. Creio na inevitabilidade do sofrimento humano que resulta da desordem natural das criaturas biológicas e do mundo físico, mas não aceito passivamente o sofrimento que é resultado da desumanidade do homem para com o próprio homem.

Compromisso: Enfrentarei meus próprios problemas com dignidade e coragem. Assistirei os outros na sua aflição e trabalharei com o objetivo de eliminar todo sofrimento desnecessário na humanidade.

E. Creio na finalidade da morte como uma parte necessária da vida. Afirmando minha veneração pela vida, creio na fraternidade humana e que tenho uma obrigação para com as futuras gerações da espécie humana.

Compromisso: Viverei de uma forma tal que será benéfica para as vidas de meus companheiros humanos de hoje e do futuro, e que serei lembrado com carinho pelos meus entes queridos.

F. Creio que a sociedade entrará em colapso se o ecossistema for danificado irreparavelmente, a não ser que se controle mundialmente a fertilidade humana, devido ao aumento concomitante na competência de seus membros para compreender e manter a saúde humana.

Compromisso: Aperfeiçoarei as habilidades ou um talento profissional que contribuirão para a sobrevivência e o aprimoramento da sociedade e a manutenção de um ecossistema saudável. Ajudarei os outros no desenvolvimento de seus talentos potenciais, mas ao mesmo tempo cultivando autocuidado, autoestima e valor pessoal.

G. Creio que cada pessoa adulta tem uma responsabilidade pessoal em relação à sua saúde, bem como uma responsabilidade pelo desenvolvimento desta dimensão da personalidade em sua descendência

Compromisso: Esforçar-me-ei por colocar em prática as obrigações descritas como compromisso bioético para a saúde pessoal e familiar. Limitarei meus poderes reprodutivos de acordo com objetivos nacionais ou internacionais” (PESSINI, 2014: 16-17).

## **APÊNDICE B**

### **FLUXOGRAMA DA INTERMEDIÇÃO DA BIOÉTICA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA POR MEIO DE SEUS PRINCÍPIOS E DO SISTEMA ABERTO DOS REFERENCIAIS COMO BASE PARA A ECONOMIA DE COMUNHÃO**

O fluxograma apresentado retrata de forma clara e precisa a valorização da dignidade do profissional na Gestão Universitária por meio da Bioética e da Economia de Comunhão.

Apresentamos a Gestão Universitária com todos os seus meandros destacados na presente tese como o Contrato de Trabalho, Poder Diretivo do



Empregador, Assédio Moral e tudo, afetando de forma direta os colaboradores e suas famílias.

A Bioética traduz-se por meio de seus princípios (Justiça, Autonomia, Beneficência e Não Maleficência) e da Teoria Aberta dos Referenciais com destaque a Alteridade, Dignidade e Vulnerabilidade.

E, por fim, a Economia de Comunhão como possibilidade de gestão visando a Valorização da Dignidade do Profissional na Gestão Universitária com suas três principais características: o desempenho da empresa, a cultura da partilha com a formação do homem novo e o cuidado com os pobres.

Tudo culminando na certeza da valorização da Dignidade do Profissional na Gestão Universitária.