

**ROSE IRENE SOUZA NEVES**

**GESTÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO:  
possibilidade de construção de um estatuto  
ético a partir da constituição de um fórum  
permanente de debate.**

**Florianópolis-SC  
2004**

**ROSE IRENE SOUZA NEVES**

**GESTÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO:  
possibilidade de construção de um estatuto  
ético a partir da constituição de um fórum  
permanente de debate.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. EMÍLIO A. MENEZES, Dr.

**Florianópolis-SC  
2004**

## Ficha Catalográfica

N518g    Neves, Rose Irene Souza  
    Gestão da ética na organização: possibilidade de construção de um estatuto ético a partir da constituição de um fórum permanente de debate / Rose Irene Souza Neves. -- Florianópolis, 2004.  
    173 f. : il. ; 30 cm

    Orientador: Emílio A. Menezes.  
    Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Bibliografia.

    1. Ética. 2. Código de ética. 3. Fórum de debate. 4. Reflexão na organização. I. Menezes, Emílio A. II. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.  
    III. Título.

**ROSE IRENE SOUZA NEVES**

**GESTÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO:  
possibilidade de construção de um estatuto  
ético a partir da constituição de um fórum  
permanente de debate.**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Orientador

---

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Membro

---

Profª Ciliana Regina Colombo, Dra.  
Membro

---

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.  
Membro

Ao meu irmão Décio.

## *Agradecimentos*

Ao meu irmão Décio, que arquitetou um templo para o meu espírito inquieto, ansioso pela justiça e pelo resgate dos que vivem à margem da vida humana.

Ao meu irmão Djalma, por ter sido um guia e por ter-me ensinado, pelo exemplo, a não desistir dos sonhos.

Ao meu pai, que também se foi, por ter-me dado a possibilidade da vida e por sua permanente presença espiritual a me proteger.

A minha mãe, por estar tão viva e tão presente na minha vida, por sua força e coragem.

Aos meus irmãos Danilo e Dirceu, por estarem aqui e me permitirem dar mais de mim, de tudo que pude alcançar através dos meus estudos, minhas vivências, meu ser.

Ao Professor Emílio Menezes, por confiar em mim. Meu respeito e gratidão, pois poucos entendem o que significa ser “Mestre” – aquele que guia, sem vaidades, apenas pela convicção de iluminar.

Aos professores convidados para avaliar este estudo, pelas contribuições trazidas para a melhoria do trabalho e para o meu conhecimento.

Ao professor Selvino Assmann, pelas contribuições filosóficas e por sua sabedoria.

Aos amigos, pelo força e incentivo, e por compreenderem minha quase permanente ausência.

Aos meus companheiros do CRESCER – Fabíola, Gaspar, Carlos, Alexandre, Ciliana e Dario -, por estar fazendo parte desse grupo de “arquitetos da sustentabilidade”.

Aos queridos Edi e Célia, pelas infindáveis contribuições intelectuais e, incomensuravelmente, por nossa grande amizade.

Aos colegas de trabalho, atuais e antigos, que participaram dessa jornada em busca da construção de um mundo melhor, através da expansão da capacidade de apreender o universo que nos circunda e nos transpassa, que vivenciaram ou vivenciam a minha angústia com relação à ética – na busca de que o ser humano, finalmente e de forma incondicional, dê-se conta de que o “outro” existe e que deve ser respeitado.

Aos sujeitos da pesquisa, pela confiança, pela disposição em contribuir para um ambiente organizacional melhor.

Ao dirigente da organização que propiciou a realização do estudo, pela confiança. Confiar obriga o ser moral a corresponder ao que foi estabelecido.

Ao Antonio, pelo apoio no início da minha caminhada.

Aos meus filhos - Fernanda, Adriana e Thiago -, pela compreensão de que minha vida é transcender a busca pela comida.

A Deus - energia que move o mundo e os homens para o seu melhor -, por existir em todas as coisas e lugares.

*Escrevo movida por uma compulsão  
ética, a única importante para  
qualquer escritor: a de não pactuar,  
não transigir com a mentira que nos  
circunda. Essa é uma atitude visceral,  
que parte da alma.*

*Hilda Hilst*

## RESUMO

NEVES, Rose Irene Souza. **GESTÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO**: possibilidade de construção de um estatuto ético a partir da constituição de um fórum permanente de debate. 2004. 173f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo trata da ética organizacional. Tem por objetivo avaliar, através de um estudo de caso, a possibilidade de implantação de um sistema de gestão da ética nas organizações, que tenha por fundamento a constituição de um fórum permanente de debate, do qual possa emergir um estatuto ético organizacional. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e explicativa, e seu método, qualitativo, considerando que cada indivíduo trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, muito particular dos sujeitos, impossível de ser quantificado. Para tanto, buscou-se identificar o universo da ética e as razões que levam à necessidade da reflexão ética nas organizações, na modernidade. Discute-se, no estudo, os conceitos de ética e responsabilidade social, evidenciando-se a diferença entre ética (que é investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo ao qual nossos atos estão sujeitos) e moral (que é agir numa situação concreta) e amplia-se o conteúdo normalmente atribuído à responsabilidade social organizacional. Ao relacionar a ética a princípios metafísicos, o estudo estrutura-se sobre o pilar da reflexão, sem o qual não se vê como possível o despertar para a transcendência do ser. Sem essa capacidade (de perceber-se como um ser que transcende sua própria materialidade – impregnada pelo consumismo moderno), dificilmente reconhecerá o outro como merecedor de “cuidado”. Feita essa discussão, o estudo prossegue com uma proposta de mudança na forma de gestão da ética nas organizações, de forma a possibilitar a participação dos seus membros nas discussões cujos temas lhes são afetos. Discute-se os instrumentos de gestão da ética nos meios empresariais, em especial os códigos de ética, propondo-se uma nova forma de construí-lo, a partir da discussão resultante no referido fórum de debate. Esta proposta - de criação de um fórum permanente de debate, no qual se desenvolveria um sistema argumentativo de discussão que viesse a melhorar o poder decisório dos sujeitos - foi levada a campo para discussão com os sujeitos da pesquisa, através de entrevistas com diálogo reflexivo, o que resultou na sua validação, no que se refere à possibilidade de implantação. Sobre sua aplicação em outras organizações, conclui-se que é possível, dependendo, também, de sensibilização dos entes organizacionais com relação às vantagens que o sistema traz para a organização como um todo.

**Palavras-chave:** Ética, Código de Ética, Fórum de Debate, Reflexão na Organização.



# ABSTRACT

NEVES, Rose Irene Souza. **MANAGEMENT OF THE ETHICS IN THE ORGANIZATION:** possibility of implantation of an ethic system management in the organization departing from the creation of a permanent debate forum. 2004. 173f. Dissertation (Master in Engineering of Production). Engineering of Production Pos-Graduate Program, UFSC, Florianópolis.

This study deals with the organizational ethics. By means of a case study, its main objective is to evaluate the possibility of implantation of an ethic system management in the organization, that relies on the creation of a permanent debate forum, from which an organizational ethic statute can emerge. Given that it works with a universe of meanings, reasons, aspirations, beliefs, values and attitudes so particular to the subjects that are impossible to be quantified, this study features an exploitive, descriptive and explanatory research, using the qualitative method. In order to achieve that, we seek to identify the ethic universe and the reasons that bring us the necessity for ethical reflection in organizations nowadays. The study discusses the concepts of ethics and social responsibility, telling the difference between ethics (which is to investigate the way moral responsibility relates to freedom and the determinism to which our acts are susceptible) and moral (which is to act in a concrete situation), it also extends the topics normally attributed to the organization's social responsibility. In relating ethics to metaphysical principles, the study relies on the pillar of reflection, without which the awakening to human transcendency is not possible. Without this ability (to perceive oneself as a being that exceeds one's own materiality - impregnated by the modern consumerism) one will hardly recognize the other as a person that deserves "care". Finally the study continues with a proposal of change in the management way of ethics in organizations, in order to make it possible for its members to participate in discussions whose topics concern them. The instruments of ethics management in the business are discussed too, specially the ethic codes, suggesting a new way to build them, based on the outcoming of the discussions in the so called debate forum. The creation of a permanent debate forum, where a reasoned system of discussion would be developed, is discussed with the subjects of the research, using reflexive dialogue interviews, which resulted in its convalidation, as far as it concerns the viability of its implementation. When it comes to other types of organization, we conclude that, depending on the sensitivity of their members to the advantages that the system brings to the organization as a whole, its applicability is also possible.

**Key-words:** Ethics, Code of Ethics, Forum of Debate, Reflection in the Organization.

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b> - O Perfil do Clima Ético .....	80
<b>Quadro 2</b> – Questões de Reflexão Ética .....	86
<b>Quadro 3</b> - Recursos e Critérios para o Desenvolvimento de Argumentos .....	87

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> – Esquema de Implantação de uma Crença .....	58
<b>Figura 2</b> – Fluxo de Comunicação .....	66

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	13
1.1 O problema .....	14
1.2 Objetivos .....	18
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Pressupostos .....	21
1.5 Limitações .....	21
1.6 Estrutura de apresentação da dissertação .....	22
<b>Capítulo 2 – O UNIVERSO DA ÉTICA</b> .....	23
2.1 Questões conceituais .....	23
2.2 História do pensamento ético .....	27
2.3 A ética no contexto da complexidade do ser humano .....	33
2.4 As conseqüências da modernidade e sua relação com a ética na contemporaneidade .....	42
<b>Capítulo 3 - A DINÂMICA ORGANIZACIONAL E AS POSSIBILIDADES DE PROCEDIMENTOS ÉTICOS</b> .....	53
3.1 Eficiência, eficácia, efetividade e o conceito de excelência .....	54
3.2 A cultura organizacional .....	56
3.3 A importância de uma boa comunicação no ambiente organizacional .....	60
3.4 A ética como alicerce das ações de responsabilidade social .....	67
3.5 Natureza de uma ética organizacional .....	72
<b>Capítulo 4 – MODELOS QUE AUXILIAM NA GESTÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO</b> .....	75
4.1 Considerações sobre um Modelo de Inventário Ético .....	75
4.2 Considerações sobre um Sistema Argumentativo na Organização .....	83
<b>Capítulo 5 - MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	89
5.1 A escolha do método de pesquisa .....	89

<b>5.2 Apresentação das fases da pesquisa</b> .....	91
5.2.1 Fase exploratória .....	91
5.2.2 Fase de coleta, registro e análise dos dados .....	93
5.2.3 Fase de consolidação do trabalho de campo .....	95
<b>Capítulo 6 – A ÉTICA E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL: percepções dos sujeitos do estudo</b> .....	96
<b>6.1 Ética e responsabilidade social por diversos olhares</b> .....	99
6.1.1 Percepções sobre responsabilidade social .....	99
6.1.2 Percepções sobre ética .....	106
<b>6.2 Comunicação Organizacional: instrumento para uma gestão ética e responsável</b> .....	114
6.2.1 Comunicação organizacional como meio de promoção de relações de confiança e responsabilidade .....	114
6.2.2 Possibilidades de gestão da ética a partir do estabelecimento de hábitos de comunicação responsável na organização .....	122
<b>Capítulo 7 - POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE UM ESTATUTO ÉTICO A PARTIR DA CRIAÇÃO DE UM FÓRUM PERMANENTE DE DEBATE</b> .....	124
<b>7.1 Possibilidades de construção de um Estatuto Ético</b> .....	124
<b>7.2 Alternativas e procedimentos para implantação de um Estatuto Ético</b> .....	134
<b>Capítulo 8 - CRIANDO CONDIÇÕES PARA O DIÁLOGO E A REFLEXÃO ÉTICA</b> .....	140
<b>8.1 Possibilidades de criação de espaços para a reflexão ética</b> .....	140
<b>8.2 Compreendendo a dimensão ética</b> .....	145
<b>Capítulo 9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	150
<b>9.1 Conclusões</b> .....	150
<b>9.2 Recomendações</b> .....	157
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	160
<b>APÊNDICES</b> .....	166

# Capítulo 1

*Não creia no que os seus olhos lhe dizem. Tudo que mostram é limitação. Olhe com o entendimento, descubra o que você já sabe e verá como voar.*

*Richard Bach*

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Um dos temas mais comuns discutidos atualmente é o que trata da “ética nas organizações” e da responsabilidade destas com o meio ambiente<sup>1</sup>, e é dessa discussão que trata este estudo. Ele envolve as possibilidades de transformação de práticas morais, compreendidas ou não no modo de produção capitalista – cujos fins (lucros) costumam justificar os meios (formas de domínio do homem sobre a natureza) - no âmbito da organização, com o objetivo de se conformar um conteúdo mais incluyente, sob a perspectiva da ética.

Tema aparentemente simples, mas de extrema complexidade, pois envolve o estabelecimento de uma série de relações: do indivíduo com sua própria natureza e condição humana, com o meio ambiente, com o outro (que também opera o mesmo sistema relacional), com os seus grupos de interesse e com os contrários; dos grupos entre si, dentro e fora das organizações; e destas com os *stakeholders*<sup>2</sup>. Enfim, uma verdadeira rede de relações que

---

<sup>1</sup> Por meio ambiente ou, apenas, ambiente entende-se “o contexto de vida do ser humano, constituindo-se do meio natural (natureza) e o ambiente construído (modificado pela ação do homem – as tecno-estruturas e o meio sociocultural), que influencia e é influenciado por ele”. (COLOMBO, 2004, p.303)

<sup>2</sup> *Stakeholders* são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades – empregados, colaboradores, fornecedores, acionistas, concorrentes, clientes, comunidade, governo e sociedade.

evoluem sistemicamente (CAPRA, 1989 e 1998; STACEY, 1999; SENGE, 1990; MORGAN, 1996)<sup>3</sup> – mesmo que não seja perceptível a todos e a todo o momento.

Serão discutidos alguns conceitos e formulações a respeito da ética, e da atual inserção desses conceitos nas organizações. Os estudos que envolvem a ética têm sua origem na filosofia, portanto, entende-se que ela subsiste em contextos de reflexão. Sem reflexão sobre o que se está fazendo, o que se vai fazer, para quem se vai fazer, não há espaço para a ética. Assim como não há espaço para a ética fora de um contexto de liberdade e autonomia da vontade, como será explicitado no referencial teórico deste estudo.

Por outro lado, percebe-se que em muitas organizações, em vez de se envolverem no processo de reflexão ética, os indivíduos na organização têm usado a ética para controlar e monitorar o comportamento uns dos outros. O que se busca num programa de ética na organização não é uma ética de papéis, que tenta controlar o comportamento, e sim uma ética de tomada de decisões, que aumenta o poder das pessoas e da própria organização. (BROWN, 1993)

No processo em que a ética é base da reflexão acerca das razões para um curso de ação proposto, os participantes podem gerar os recursos necessários para tomar as melhores decisões. Este caminho não traz as respostas imediatamente, mas induz o grupo a fazer melhores perguntas e, desta forma, buscarem as respostas dentro de si mesmos, estimulando a criatividade. Ele dá as ferramentas conceituais e estratégicas para agir com responsabilidade.

## 1.1 O problema

Vive-se o momento de realização do mundo globalizado, cujas conseqüências estão se descortinando paulatinamente, evidenciando seus limites. Muito já se sabe do que é e do que não é permitido circular pelas nações, ou seja, o significado da referida globalização. Não é este o problema deste trabalho, porém, é importante ressaltar que as preocupações com a responsabilidade social, quando se evidenciam as questões éticas, surgiram com maior ênfase no momento em que os países mais organizados social e economicamente perceberam que seus “direitos” deveriam ser observados de forma mais sistematizada. Os contratos, os tratados, os acordos – tácitos ou formais - deveriam ser respeitados de forma absoluta, independentemente de serem seus processos ou conteúdos questionáveis quanto a sua

---

<sup>3</sup> Autores que discutem a questão da Complexidade e a emergência dos pensamentos holístico, sistêmico e/ou ecológico.

validade. Quando os países (ou indivíduos) transferem para os contratos as regras que devem vigor, deixam de pensar sobre os seus conteúdos em situações diversas. E, ao longo do tempo, as regras que em dada ocasião poderiam apresentar-se justas, em outras circunstâncias podem apresentar-se injustas. Então, quando toda uma sociedade acredita que a regra é justa (porque um dia o foi ou porque ninguém sabe exatamente o contexto em que ela nasceu), não se questiona mais as relações de poder que definem as regras do jogo, antes, exige-se que se respeitem as regras estabelecidas.

Nos anos noventa, iniciou-se um movimento para que as empresas se enquadrassem num novo modelo de gestão, que exige transparência e responsabilidade com todas as partes envolvidas no negócio, ou seja, em que os contratos sejam cumpridos – os acionistas remunerados; os empregados atendidos de modo a darem um bom retorno à organização; o ambiente cuidado para dar condições de continuidade do negócio. Enfim, passou-se a dar mais destaque à ética da responsabilidade - que privilegia os fins (RAMOS, 1989). Esse processo já vinha acontecendo desde o final da segunda guerra mundial, intensificando-se na década de noventa. O lado positivo é que se ampliou a consciência acerca da responsabilidade social<sup>4</sup>; o negativo, que as grandes potências não assumem compromissos com relação à preservação ambiental ou às desigualdades sociais entre as nações quando estes venham a afetar o seu desenvolvimento econômico. Em decorrência, continuam poluindo, vendendo armamento para países que no futuro irão invadir com o propósito de desarmá-los, entre outras decisões políticas “estratégicas”. E este, também, não é o problema do estudo, tão somente o cenário em que ele se situa.

Surgem constantemente algumas indagações como: se ser responsável é inerente ao ser humano, por que isso não acontece naturalmente? Por que o indivíduo decide mal ou age de forma irresponsável com o meio ambiente (entendido aqui como todos os elementos/categorias do sistema em que vivemos, inclusive o próprio homem)? Quais as limitações (físicas ou psíquicas, histórico-culturais ou econômico-sociais) deste indivíduo, que impedem sua plena realização como ser moral?

Numa época em que as organizações estão à procura de entendimentos que sustentem uma posição ética, como uma resposta à comunidade onde atuam, a questão principal seria saber se a forma como a orientação ética está sendo estruturada nas

---

<sup>4</sup> Responsabilidade Social é um processo pelo qual se tem consciência e se assume responsabilidades nos campos econômico, social, ambiental, legal (FERRELL et al. 2001). É o compromisso de agir com responsabilidade com o meio em que se vive; envolve cuidados com a condição de vida das pessoas (saúde, educação, trabalho, moradia...) e com a preservação das fontes naturais de recursos (água, terra, ar). Inclui, também, ações relativas

organizações é suficientemente adequada para um comportamento que corresponda à postura esperada.

Para responder aos requisitos do momento, muitas organizações (ARRUDA, 2002) estão adotando códigos de ética ou cartas de valores. No entanto, cabem algumas questões: Por que as empresas acreditam que adotar um código de ética resolve seus problemas de responsabilidade social? A adoção desses códigos tem sido suficiente, considerando-se que a prática da ética envolve todas as pessoas da organização, suas posturas, sua adesão?

Grande parte dos documentos existentes (ARRUDA, 2002) são escritos em forma de normativos - que condicionam os sujeitos da organização a agirem conforme normas, sob a condição de punição quando da sua transgressão. Acredita-se, entretanto, que a adesão ao pensamento ético perpassa pela questão da consciência, que somente pode ser conseguida através de um processo reflexivo. Nessa ótica, percebe-se a carência de ferramentas para operacionalizar o discurso ético, acreditando-se que um código de ética, para ser legítimo, exige o envolvimento dos indivíduos na sua formulação. Exige comprometimento, validação do conteúdo – o que só se consegue através do exercício da reflexão.

Toda essa discussão envolve uma grande questão: considerando que as organizações estão cada vez mais preocupadas com a qualidade das relações que estabelecem com seus públicos relacionais (*stakeholders*), o que é possível propor para contribuir com a gestão dos negócios, de forma ética, nas organizações?

As organizações normalmente absorvem processos tidos por alguns gestores como “modismos” que, no entanto, refletem a necessidade de adequação às exigências do mercado que incorpora tais “modismos”, ou tais procedimentos. Foi como aconteceu com as pioneiras teorias de produção (Fordismo/Taylorismo) e com as inúmeras outras teorias surgidas ao longo dos anos, sobre gestão da qualidade, gestão de custos, gestão da informação, gestão do conhecimento etc.

Agora, o momento é de “gestão ética”; modismo ou não, é o que se vê de forma generalizada na mídia. E as organizações estão procurando fazer algo com relação a isso. Algumas mantêm efetivamente programas sócio-ambientais, publicam Balanço Social e/ou editam Códigos de Ética.

O problema que se percebe é que as organizações não têm muita clareza sobre



como praticar um plano de gestão da ética<sup>5</sup> - e, por conseguinte, de gestão ética<sup>6</sup> - na organização.

Ações sociais são importantes, atividades relacionadas à responsabilidade social são essenciais, visto o alto índice de exclusão a que se chegou em nossa sociedade, pelo descolamento do desenvolvimento tecnológico do desenvolvimento social. Isso, porém, não é o bastante.

Ainda que publicar Balanço Social seja abrir-se à crítica externa e supõe um compromisso com a busca de melhoria ao longo do tempo (haja vista que um balanço reflete um momento e indica uma posição comparativa com uma data anterior e isso induz a pensar que ela procurará melhorar seus números, seus índices de avaliação), algo mais é requerido.

As empresas mais ágeis já adotaram um código de ética institucional, sinalizando sua posição de boa conduta ao mercado. Isso, porém, ainda não é suficiente para se imaginar uma melhoria das relações econômicas e sócio-ambientais. É preciso que a intenção se transforme efetivamente em ação. Uma ação que revalorize o cotidiano, que se proponha a rever procedimentos, que coloque o ser humano como fundamental na organização (e no todo), visto que a organização do conhecimento distanciou-se do “ser”.

Um outro problema que emerge nessa discussão é: que possibilidades tem a organização de atuar eticamente? Como exposto acima, se não basta aplicar instrumentos para validar uma gestão ética, o que fazer – ou, qual o caminho para alcançá-la?

Portanto, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: é possível a implantação de um sistema de gestão da ética nas organizações, que tenha por fundamento a constituição de um fórum permanente de debate, do qual possa emergir um estatuto ético organizacional?

---

<sup>5</sup> Por gestão da ética, está-se referindo ao planejamento e à administração de ações, bem como o uso de ferramentas, que venham corroborar o sentido ético dos indivíduos e da organização como um todo. O Plano de Gestão da Ética é assumido por toda a organização mas, principalmente, pela alta direção (indivíduos que definem os valores e a missão da organização). Conceitualmente, assumi-se neste estudo que, quando se trata de ações práticas, o correto é falar de “gestão da moral [organizacional]”, mas, como a palavra “moral” tem uma conotação muito ligada ao âmbito privado da vida das pessoas, preferiu-se desenvolver o estudo com as expressões normalmente usadas, aceitas pelo senso comum, independentemente do rigor exigido nos espaços acadêmicos.

<sup>6</sup> Por gestão ética pretende-se que se entenda a atitude individual do gestor, considerando-se o mesmo condicionante da nota anterior (ou seja, conceitualmente, o correto seria referenciar como “gestão moral”, quando se tratasse da avaliação das práticas do referido gestor).

## 1.2 Objetivos

Para dar conta do problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar, através de um estudo de caso, a possibilidade de implantação de um sistema de gestão da ética nas organizações, que tenha por fundamento a constituição de um fórum permanente de debate, do qual possa emergir um estatuto ético organizacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar o universo da ética, através da revisão de conceitos e formulações elaboradas por diversos autores, visando ampliar o arcabouço teórico da pesquisa;
- identificar as razões que levam à necessidade da reflexão ética nas organizações, na contemporaneidade;
- identificar, no estudo de caso, como são compreendidos, pelos sujeitos da pesquisa, os conceitos de ética e responsabilidade social, e a relação destes com a missão da sua organização e com o desempenho de suas atividades; e
- avaliar, com os sujeitos da pesquisa, a possibilidade de criação de um fórum permanente de debate na sua organização, a partir do qual se viabilize a construção do seu estatuto ético;
- avaliar as possibilidades de expandir os resultados da pesquisa de campo às organizações de modo geral.

## 1.3 Justificativa

Apresenta-se, como primeiro argumento justificativo para a execução desta pesquisa, a crença de que é fundamental a implantação de sistemas ou métodos que coloquem a reflexão como ponto fundamental para a melhoria da condição de vida dos indivíduos, seja na sua individualidade, no seu ambiente familiar, social ou organizacional.

O entendimento de que o “refletir” – ou, voltar o pensamento a si mesmo – no ambiente organizacional é fundamental para lidar com os conflitos, em especial, os conflitos

éticos, pois o conflito ético geralmente nasce quando o indivíduo precisa decidir entre o “certo” e o “certo” (dilema ético). Isso quer dizer: decidir entre o legal (que está disposto na lei) e o moral (que é incorporado culturalmente); decidir entre o que é moralmente correto, tendo em vista várias culturas e costumes (e aí se incluem povos e organizações); e, fundamentalmente, decidir entre o que é legal, o que é moral (numa determinada cultura) e o que “ético” na sua concepção pessoal (resultado da sua construção psicossocial), quando estas dimensões não convergem em determinada situação.

A literatura é riquíssima sobre a condição do ser humano, suas necessidades, suas fraquezas, sua ânsia pelo poder, mas não nos dá uma resposta “absoluta” sobre o que é “certo”, sobre o que é ético.

E, se essa resposta não existe “pronta”, deve-se construí-la. Dadas as necessidades que se apresentam e com o uso e a aplicação de ferramentas adequadas, as pessoas podem centrar-se nos objetivos comuns e deixar os particulares como subjacentes do processo principal - que é o bem comum, que é a sobrevivência dos seres que dependem do mesmo conjunto de elementos/riquezas/condições para terem uma vida digna<sup>7</sup>.

E isso não se consegue “do nada”, isso advém de um processo de reflexão sobre “a minha posição no mundo” – isto é: o que eu sou, quem eu sou, com relação ao todo que me cerca, porque, de outra forma, acredita-se, não é possível obter uma resposta objetiva.

Falava-se acima de conflitos éticos (ou dilemas éticos); um exemplo de dilema ético é o do médico que tem dois pacientes necessitando de atendimento de emergência e tem que escolher um, sabendo que qualquer opção que faça o outro morrerá se não for prontamente atendido. Fazer uma reflexão sobre o problema com a comunidade pode resolver o problema do médico? Para este caso talvez não (porque podem morrer os dois se o médico resolver refletir ao invés de atender), no entanto, ele pode levar o problema à comunidade médica, governamental, ou a toda sociedade, de modo que busquem juntos uma solução. A discussão vai gerar novas opções e novas soluções, ou novos problemas. Os interessados vão se debruçar sobre o problema: “poucos médicos e muitos doentes” e buscar uma solução.

E isso acontece no dia-a-dia da empresa e de qualquer cidadão. Quando as pessoas discutem suas dificuldades e limitações, oportunizam novas situações, novos caminhos. A comunidade que discute seus problemas de trabalho, renda e vizinhança tem muito mais

---

<sup>7</sup> Vida digna no sentido dado pela Constituição Federal, pelas Cartas emitidas pelos organismos mundiais de defesa dos direitos humanos e pelos autores humanistas. Ver Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) disponível em: [http://www.mj.gov.br/sedh/dpdm/gpdh/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/dpdm/gpdh/ddh_bib_inter_universal.htm).

chances de resolvê-los. E quando os argumentos são a base das decisões, as soluções encontradas são implementadas com maior grau de adesão e comprometimento.

Deve-se ter claro que defender o que é ético nem sempre é defender interesses próprios – geralmente não é. A menos que esse interesse seja pelo universal, por isso, este estudo assume que a ética trata de conceitos universalizáveis. E o que é um conceito universalizável? É aquele que pode servir para qualquer um, em qualquer lugar, em qualquer circunstância histórica, econômica ou social – por isso deve ser construído com base no processo de reflexão. Sob esse ponto de vista, não seria próprio tratar de “ética do mercado”, “ética profissional”, “ética ambiental”, “ética dos delinquentes, dos presidiários,...”. Pelo exposto até então, ética não é um acordo de cavalheiros, não é um código de normas, não é um contrato de partes interessadas. Ética é um conceito que transcende o cotidiano, que serve muito mais como marco teórico, como orientação, do que como uma prática efetiva. Ele é o horizonte, é o norte da vida do ser.

Na prática, a discussão ética nem sempre traz as respostas, mas suscita o debate, traz à tona os problemas. Isso estimula a criatividade, abre possibilidades de ação e interfere na resolução (ou na compreensão) dos conflitos.

Em síntese, a proposta desta dissertação é a criação de um fórum permanente de debate, aberto aos sujeitos da organização, para a discussão de temas relacionados ao seu dia-a-dia na organização, melhorando sua capacidade de agir, seja para melhor assimilação de instruções, seja para desenvolvimento da capacidade de deliberação (de rotina ou de grande impacto para a organização).

Aprender a refletir, argumentar e responsabilizar-se passa a ser conteúdo fundamental da vida organizacional. A organização não deveria precisar de um código de ética (o código já deveria estar incorporado nas práticas do negócio ou trabalho), porém, na necessidade de tê-lo, melhor que seja construído e validado por todos aqueles a quem ele afeta, para que haja comprometimento.

Se o código há que ser construído, para ser validado como sendo de todos e de cada um, em que momento e em que condições isso se daria? Acredita-se que a criação de um fórum de debate na instituição (que dê suporte à discussão de conflitos éticos e de assuntos relacionados à gestão dos negócios na organização) traz a possibilidade de a ética acontecer nas suas práticas cotidianas.

Portanto, este estudo justifica-se por pretender preencher uma lacuna que parece existir (conforme exposto acima) entre o sentido das ações éticas e as práticas em uso. A contribuição do estudo evidencia-se pelo resultado da discussão dessa percepção com os

sujeitos da pesquisa (membros organizacionais), na avaliação e validação de caminhos e ferramentas que favorecem a prática da ética nas organizações.

## 1.4 Pressupostos

Estes são os pressupostos que vêm orientar este estudo:

- a) O ser humano tem em si a capacidade do Bem e do Mal e, pelo livre arbítrio, pode optar entre um e outro, conforme sua capacidade, seu interesse e objetivo de vida.
- b) O ser humano participa de uma teia de relações com o universo que o cerca, de tal forma que as interações que estabelece afetam pontos dessa teia, em maior ou menor amplitude.
- c) A complexidade dos fenômenos que cercam o ser humano exige esforços interdisciplinares para a sua melhor compreensão.
- d) A percepção da realidade compartilhada pelos seres humanos é individual, subjetiva, variando de indivíduo para indivíduo, conforme sua visão (percepção) de mundo e história de vida.
- e) O indivíduo só se compromete com as causas que ele assume como suas.

## 1.5 Limitações

Este estudo traz uma gama de conceitos filosóficos, entre eles o sentido de “razão”, “liberdade” e “homem livre”, entre outros, que não se pretende discutir neste momento. Tais conceitos serão considerados como entendidos pelos autores citados para explicar a situação em discussão.

## 1.6 Estrutura de apresentação da dissertação

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

O primeiro capítulo trata de considerações iniciais relativas à proposta do estudo, onde estão destacados o problema que suscitou o interesse pela pesquisa, os objetivos que definem a proposta de investigação, sua justificativa e contribuição, assim como seus pressupostos e limitações.

Os segundo, terceiro e quarto capítulos referem-se ao referencial teórico da pesquisa, conteúdo que confere sustentação às críticas e propostas apresentadas no estudo. Referem-se aos conceitos e relações que fundamentam as propostas da dissertação.

O quinto capítulo trata do método utilizado para o alcance dos objetivos propostos no estudo.

Os capítulos sexto, sétimo e oitavo trazem o resultado das entrevistas com diálogo-reflexivo, no qual estão destacadas as falas dos sujeitos da organização escolhida para o estudo. Estes capítulos validam o objetivo da pesquisa, através dos depoimentos apresentados.

No nono capítulo, estão registradas as considerações finais, que envolvem algumas conclusões e as recomendações sobre a continuidade do estudo.

Por fim, apresentam-se as referências utilizadas no estudo e os apêndices, que se constituem em materiais de apoio à pesquisa.

## Capítulo 2

*A dimensão ética começa quando entra em cena o outro.  
Umberto Eco*

### O UNIVERSO DA ÉTICA

O que se está chamando de “universo da ética”, na realidade representa alguns conceitos, eventos históricos e construções teóricas relacionadas à ética, que servem de fundamento ao estudo, bem como sua relação com a contemporaneidade. Destaca-se nesse conjunto de idéias, a propósito do momento em que estamos vivendo, a percepção de que, conforme colocado por Betto (2000, p. 9-10), “nossas concepções éticas são forjadas por um processo social onde o capital, um bem finito, tem mais prioridade do que os bens infinitos – a dignidade, a ética, a liberdade, a paz, a experiência espiritual etc.” E, por se estar perdendo a vida interior, acaba-se entrando em outra anomalia, que é a hipertrofia do olhar e a atrofia do escutar.

#### 2.1 Questões conceituais

O termo ‘ética’ vem sendo utilizado de várias formas, ora ligado à ciência da moral, ora como princípio prático, ora associado a metáforas sociais. Ética, em Costa (1994, p. 18):

“... é a ciência dos fins, meios e móveis da conduta, a partir do estudo da natureza humana” (Abbagnano, 1982); “... é a ciência que tem por objeto o julgamento aplicado à distinção do bem e do mal” (Lalande, 1972); “... é o

ramo do saber ou disciplina que se ocupa dos juízos quanto à retidão ou incorreção, bondade ou maldade, virtude ou vício, desejabilidade ou sabedoria de ações, disposições, fins, objetivos ou estados de coisas” (Runes, 1990);

O conceito de ética assumido neste estudo, similar aos acima apresentados, é de que ela seja

“... a parte da filosofia prática que tem por objetivo elaborar uma reflexão sobre os problemas fundamentais da moral (finalidade e sentido da vida humana, os fundamentos da obrigação e do dever, natureza do bem e do mal, o valor da consciência moral etc.), mas fundada num estado metafísico do conjunto das regras de conduta consideradas universalmente válidas”(Japiassú e Marcondes, 1989 *apud* COSTA, 1994, p. 18).

Os termos “Ética” e “Moral” têm sentido diverso (SROUR, 1998; SINGER, 1994; VÁSQUEZ, 1996; REGA, 2000), apesar de alguns autores os tratarem como sinônimos. “Decidir e agir numa situação concreta é um problema prático-moral; mas investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo ao qual nossos atos estão sujeitos é um problema teórico, cujo estudo é da competência da ética.”(VÁSQUEZ, 1996, p. 8)

A função fundamental da ética é explicar, esclarecer ou investigar uma determinada realidade, elaborando os conceitos correspondentes. “Por outro lado, a realidade moral varia historicamente e, com ela, variam os seus princípios e as suas normas.” (VÁSQUEZ, 1996, p. 10) O campo da ética não se limita a uma determinada forma temporal da moral efetiva. O valor da ética como teoria, antes de tudo, está naquilo que ela explica e não naquilo que prescreve (a norma moral, sim, é prescritiva).

Em outras palavras, à ética não cabe “formular juízos de valor sobre a prática moral de outras sociedades, ou de outras épocas, em nome de uma moral absoluta e universal, mas deve, antes, explicar a razão de ser desta pluralidade e das mudanças de moral” (VÁSQUEZ, 1996, p. 11). Deve, portanto, esclarecer o fato de os homens terem recorrido a práticas morais diferentes, e até opostas, ao longo do tempo.

Ética não se confunde com moral como induzem erroneamente as expressões consagradas ‘ética católica’, ‘ética protestante’, ‘ética liberal’, ‘ética nazista’, ‘ética socialista’. Enquanto moral tem uma base histórica, o estatuto da ética é teórico, corresponde a uma generalidade abstrata e formal. A ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais. (...) O conhecimento ético, quando aplicado às moralidades, capta os fundamentos das tomadas de decisão, não importa seu âmbito – políticas públicas, gestão de empresas, comando de órgãos estatais ou direção de organizações voluntárias. (SROUR, 1998, p. 270)



A ética, pelo exposto, não pode ser reduzida a um conjunto de normas e prescrições; ao explicar a moral, influi sobre ela. Esse processo de reflexão não está restrito aos filósofos. Os indivíduos dotados de capacidade racional, autonomia e liberdade de ação são sujeitos morais capazes de rever valores arraigados na sociedade, na organização, na família e no seu próprio ser individual.

Nesse sentido, considera-se, também, a definição de Chauí (1995), que destaca a ética como a educação da vontade<sup>8</sup> pela razão<sup>9</sup>, em virtude de que educação, vontade e razão, elementos constitutivos do conceito, exigem, fundamentalmente “reflexão”<sup>10</sup> em seu conteúdo, para que se destaquem como tais. Educação sem reflexão é adestramento; a vontade sem reflexão manifesta-se desorientada de seu fim, responsiva às exigências momentâneas, e não uma vontade forte, objetivando um fim determinado; e razão sem reflexão não tem sentido.

Todos os homens são dotados de razão, porém, nem todos a utilizam de forma adequada; refletir sobre os eventos vivenciais à luz da razão é o que permite mudanças estruturais na ocorrência dos tais eventos. Sem refletir, o homem torna-se apenas parte dos eventos, abdicando da sua capacidade de ser ator e sujeito daquela realidade, agente modificador.

Quando se fala de “conduta ética”, presume-se a existência do agente consciente, aquele que conhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, virtude e vício, e que se

---

<sup>8</sup> a) Em Chauí (1995, p. 337), vontade é o poder deliberativo e decisório do agente moral. É o poder para deliberar diante de alternativas possíveis, decidindo e escolhendo uma delas antes de lançar-se na ação. Para que exerça tal poder sobre o sujeito moral, a vontade deve ser livre, isto é, não pode estar submetida à vontade de um outro nem pode estar submetida aos instintos e às paixões, mas, ao contrário, deve ter poder sobre eles e elas. b) O conceito de vontade, segundo o dicionário de filosofia (MORA, 1993), na ótica de Platão, é uma espécie de faculdade intermediária. Está abaixo da faculdade racional ou da razão que dirige (ou deve dirigir) o homem (assim como a sociedade), mas acima do apetite sensível ou do mero desejo. A vontade não é, por si mesma, uma faculdade intelectual, mas tampouco é uma faculdade irracional. Seus atos executam-se em conformidade com a razão. c) Segundo o dicionário Houaiss (2001), é, nas doutrinas filosóficas racionalistas, motivação subjetiva capaz de conduzir de forma moral e refletida a ação humana, em oposição aos desejos e inclinações de caráter meramente afetivo; na tradição empirista ou hostil ao racionalismo, é impulso de natureza emotiva ou desejante por meio do qual o ser humano age na realidade objetiva e conduz sua atividade mental.

<sup>9</sup> Razão, segundo Chauí (1995, p. 59), é uma maneira de organizar a realidade pela qual esta se torna compreensível. Razão seria a consciência moral que orienta a vontade, oferecendo finalidades éticas para as ações.

<sup>10</sup> Reflexão significa movimento de volta sobre si mesmo ou movimento de retorno a si mesmo. É o movimento pelo qual o pensamento interroga a si mesmo. A reflexão filosófica organiza-se em torno de três grandes conjuntos de perguntas ou questões: 1. Por que pensamos o que pensamos, dizemos o que dizemos e fazemos o que fazemos? Isto é, quais os **motivos**, as **razões** e as **causas** para pensarmos o que pensamos, dizermos o que dizemos e fazermos o que fazemos? 2. O que queremos pensar quando pensamos, o que queremos dizer quando falamos, o que queremos fazer quando agimos? Isto é, qual é o **conteúdo** ou o **sentido** do que pensamos, dizemos ou fazemos? 3. Para que pensamos o que pensamos, dizemos o que dizemos, fazemos o que fazemos?

reconhece como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com os valores morais, sendo responsável por suas ações. “Consciência e responsabilidade são condições indispensáveis da vida ética” (CHAUÍ, 1995, p. 337), que nos orientam para a prática do bem ou nos alertam sobre a prática do mal. Isso significa que não existe uma ética da natureza. Pois “o bem e o mal são juízos de valor da essência humana.”(ARICÓ, 2001, p. 48)

O sujeito consciente tem o poder de deliberar entre várias alternativas possíveis e o faz pela vontade.

Tem a capacidade para avaliar e pesar as motivações pessoais, as exigências feitas pela situação, as conseqüências para si e para os outros, a conformidade entre meios e fins (empregar meios imorais para fins morais é impossível), a obrigação de respeitar o estabelecido ou de transgredi-lo (se o estabelecido for imoral ou injusto). (CHAUÍ, 1995)

Demócrito, do mesmo modo que Sócrates e Platão, acreditava que a vontade livre procuraria naturalmente o bem e “considerava a ‘ignorância do melhor’ como a causa do erro.” (SOUZA, 1996, p. 32) Daí a importância do conhecimento das coisas e do autoconhecimento.

Segundo Chauí (1995, p. 337-8), para a existência do “sujeito ético”, são necessárias as seguintes condições:

- ser consciente de si e dos outros (ser capaz de reflexão e de reconhecer a existência dos outros como “sujeitos éticos” iguais a ele);
- ser dotado de vontade (ter capacidade para controlar e orientar desejos, impulsos, tendências, sentimentos – de conformidade com a consciência, e para deliberar e decidir entre várias alternativas possíveis);
- ser responsável (reconhecer-se como autor da ação, avaliando os efeitos e conseqüências dela sobre si e sobre os outros, assumindo-as e respondendo por elas);
- ser livre (ser capaz de oferecer-se como causa interna de seus sentimentos, atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem ou o constringam a sentir, a querer e a fazer alguma coisa; ser capaz de se autodeterminar).

O bem supremo acessível ao ser humano é sua capacidade de autodeterminar-se; a consciência do que isso significa é motivo suficiente para o “agir ético”. As pessoas, na atualidade, dedicam pouco tempo à reflexão. Em parte, pela incapacidade de perceberem a

---

Isto é, qual é a **intenção** ou a **finalidade** do que pensamos, dizemos ou fazemos? A reflexão filosófica indaga: Por quê? O quê? Para quê? São perguntas sobre a capacidade e a finalidade humanas para conhecer e agir.

dinâmica imposta pela sociedade de consumo, em parte, pela aceitação consciente desta dinâmica. Valls (1994, p. 22) comenta:

Há muito pensador importante, principalmente hoje em dia, que considera que o estudo da ética é a região mais difícil, e aquela para a qual o pensamento, reflexivo e discursivo, está atualmente menos preparado. Mas então, o que fazer? Adotar, como propunha Descartes, uma moral provisória, para cuidar primeiro das questões teóricas, resolvendo as questões práticas do jeito que der? Ou quem sabe seria melhor simplesmente ignorar as questões éticas, cuidando apenas dos assuntos técnicos, tais como: arranjar dinheiro, arranjar-se na vida, progredir na vida profissional, gozar o que for possível, conseguir força suficiente para dominar e não ser dominado... Ou quem sabe não seria melhor ainda simplesmente deixar-se levar pelo sistema e pelos acontecimentos? Mas, neste caso, nós homens não estaríamos abdicando, renunciando ao nosso anseio de liberdade?

Em vista de toda a discussão apresentada, considera-se as questões práticas da vida cotidiana (familiar, social e organizacional) como ações morais, validadas pelo grupo social a quem tais questões afeta; por outro lado, as questões que antecedem a prática, ou que a sucedem, enquanto atos de reflexão, são consideradas questões éticas.

A proposta de obtenção de um estatuto ético organizacional, atrelado à instituição de um fórum de discussão, refere-se à criação de condições de reflexão no ambiente organizacional; o que sucederá dessa reflexão, seja de ordem prática ou documental, não mais se prende ao conceito de ética e, sim, de moral. A reflexão ética sustenta a moral; quanto maior sua amplitude, maior possibilidade de uma moral que acomode as necessidades dos indivíduos envolvidos.

Pelo conceito, poder-se-ia chamar o referido documento de estatuto moral, mas isto seria dar mais valor ao documento do que ao processo; na verdade, o documento é opcional e apenas materializa a reflexão ética acontecida no fórum de discussão. O estatuto será sempre alterado, na medida em que novas discussões acontecerem e o grupo avançar nas suas escolhas e decisões.

## 2.2 História do pensamento ético

O termo ética deriva do grego *ethos*, e apresentava duas significações complementares. A primeira é o sentido que a palavra tinha no pensamento de Heráclito, onde *ethos* significava a morada do homem, a sua habitação, lugar onde o homem está resguardado

das ameaças e riscos do mundo. Heráclito afirma que o *ethos* do homem é o extraordinário. Por ser o extra-ordinário o ambiente onde mora o homem, ele precisa estar sempre na compreensão originária de sua circunstância, para a todo momento saber conduzir o seu modo de ser, a sua ação, em acordo com o seu *ethos*.

Na segunda, complementar à primeira, o *ethos* significa o comportamento que resulta de um constante repetir-se dos mesmos atos. Tal comportamento provém da tendência de se institucionalizar um mesmo *ethos* repetido diversas vezes e que, assim, torna-se hábito. Portanto o *ethos* (no primeiro sentido) é o princípio e modelo dos atos que irão formar o *ethos* como hábito: é através de sua habitação que os homens criam os seus hábitos.

A tradição é o modo como esta vicissitude complementar dos dois sentidos de *ethos* é transmitida simbolicamente no mito, na arte, no saber, no trabalho, entre as gerações, constituindo a existência histórica de um povo e, dessa forma, a sua identidade cultural como nação; a tradição é a troca e a manutenção simbólica dos valores éticos.<sup>11</sup>

A concepção ética desenvolvida por Aristóteles, no sentido de que o “ético” não é privado, é público, fundamenta este estudo. Para ele, o “ético” é “uma reflexão filosófica da vida humana associada” (SANGALLI, 1998). E a modernidade apresenta características antagônicas ao sentido ético aristotélico. O espaço privado aristotélico era o espaço doméstico; o espaço privado na modernidade é este e também o das relações de mercado - o espaço em que se embatem Capital e Trabalho<sup>12</sup>.

Fazem parte dessa reflexão, também, os conceitos de Bem, Bom e Verdadeiro. Porém, uma das dificuldades de se definir estes conceitos parte da limitação do ser humano na percepção do ‘absoluto’ das coisas. O ser humano tem uma visão relativa dos objetos, das relações entre sujeitos e entre sujeitos e objetos. Cada indivíduo percebe o seu meio de forma particular, de acordo com o sentido que dá para tais externalidades.

Apesar da dificuldade dos filósofos de dar conteúdo ao que é bom em si e o que é bom em relação a conceitos fora de si, de modo geral, as pessoas sabem o que significa o não-bom.

... temos concepções universais acerca do constrangimento: não desejamos que alguém nos impeça de falar, ver, ouvir, dormir, engolir ou expelir, ir aonde quisermos; sofremos se alguém nos amarra ou mantém segregados, nos bate, fere ou mata, nos sujeita a torturas físicas ou psíquicas que diminuam ou anulem nossa capacidade de pensar. (ECO, 2002, p. 9)

<sup>11</sup> Disponível em: < <http://www.encyclopedia.com.br/med2000/pedia98a/filo79kj.htm>>. Acesso em: 30/07/2003.

<sup>12</sup> Vide MARX, Karl. O Capital.

E, saber isso, já nos permite viver com menos violência e mais solidariedade. O imperativo categórico (KANT, 2000), assumido nesta dissertação, vale como os princípios bíblicos encerrados nos dez mandamentos, com a diferença de substituir uma ordem divina – externa e superior -, por uma ordem interna, autônoma, definida pela razão. Ser bom, não por medo, mas por convicção de que este é o caminho da felicidade. Não se chega à plenitude da alma por atalhos; lá se chega pelo caminho da virtude.

A questão do “Bem” tem sido exaustivamente discutida, desde os gregos até nossos dias (MOORE, 1998; HARE, 1996). E entre aqueles, já havia divergências. Segundo Sangalli (1998, p. 33), “o bem ou a bondade para Platão, não depende de qualquer consideração ou valoração deste mundo, mas depende da Idéia de Bem transcendente”; já, para Aristóteles, o conceito de bem possui significados diferentes nas mais diversas de suas aplicações. Para ele, “cada ciência, arte, ação e propósito busca o bem que lhe é próprio mediante a sua finalidade.”(SANGALLI, 1998, p. 39) E o que ele “examina no agir ético do composto humano alma-corpo é o bem para o homem em busca da plena atualização da natureza humana.” (SANGALLI, 1998, p. 40)

O que há de interessante nesse retorno aos gregos é que o conceito de bem está associado ao de existência do ser humano, e é isso que se pretende resgatar nos momentos de crises de valores. Para eles, a existência somente tem sentido se ela serve a um fim determinado - um fim último, o mais perfeito, o bem supremo (SANGALLI, 1998, p. 47). E é essa motivação que se faz necessária para dar movimento ao agir ético.

Aristóteles não negava os prazeres, aliás, punha-os como objetivo e condição de uma vida feliz. O que ele questionava era o fato de se colocar os prazeres corporais como meta final das ações. Segundo ele (*apud* SANGALLI, 1998, p. 59), “A felicidade também requer bens exteriores, pois é impossível, ou na melhor das hipóteses, não é fácil praticar belas ações sem os instrumentos próprios.” E esta talvez seja a explicação atual para o atuar de forma não-ética; as pessoas reclamam que as condições sociais dadas não favorecem o agir ético - ao contrário, põem o indivíduo à prova o tempo todo - e que precisam “sacrificar-se” e, muitas vezes, a sua família, no sentido do agir segundo os princípios éticos.

Esta dificuldade encontrada pelo homem comum é destacada por Aricó (2001, p. 17):

Só uma razão superior, livre dos vícios mundanos próprio do homem comum, pode estabelecer a natureza intrínseca do bem e do mal em si mesmos. Trata-se de uma essência vinculada ao mundo ideal. Diz respeito ao estado de consciência capaz de captar o absoluto, que transcende qualquer aspecto empírico e, assim, estabelece o bem em si mesmo de modo não relacional. Existe um imperativo categórico, uma espécie de mandamento

interior, que, em nome da razão como prática incondicional, estrutura as bases da ética.

E, ainda que o ser humano fosse capaz dessa transcendência, há, ainda, a questão da capacidade lingüística limitada dos indivíduos, pois quando discutem e emitem sobre a mesma coisa um juízo contrário, com certeza um dos dois está enganado. “Há mais, nenhum deles possui a verdade; pois, se dela tivesse uma visão clara e nítida, ele poderia expô-la a seu adversário de tal modo que ela acabaria por forçar-lhe a convicção.” (Descartes *apud* CHAIM, 1996, p. 352)

Habermas (1989) e Wittgenstein (1996) discutem essas questões, que envolvem a capacidade lingüística dos indivíduos para compreender os argumentos e elaborar o raciocínio. Com relação à ética, Habermas (1989) e Oliveira (1995) tratam da mediação lingüística para o procedimento ético.

Outro aspecto fundamental, do ponto de vista ético, é diferente não termos comportamentos imorais por decisão interna ou apenas por medo do castigo originado de alguma entidade superior (próprio de todos os códigos religiosos). “A ética deve corresponder, de modo perene, às razões mais íntimas do verdadeiro humanismo.” (ARICÓ, 2001, p. 18)

... aquilo que deve ser moralmente bom não basta que seja conforme à lei moral, mas tem também que cumprir-se por amor dessa mesma lei; caso contrário, aquela conformidade será apenas muito contingente e incerta, porque o princípio imoral produzirá na verdade de vez em quando ações (sic) conformes à lei moral, mas mais vezes ainda ações contrárias a essa lei. (KANT, 2000, p. 16)

Nesse sentido, Kant centra suas considerações éticas na determinação do princípio de validade das normas de nossas ações; sua ética estará preocupada não em estabelecer normas para o agir humano, mas em fundamentar um princípio moral no sentido de uma regra suprema de discernimento e julgamento para o agir ético dos homens. (OLIVEIRA, 1995, p. 43)

Kant formulou o imperativo categórico nos seguintes termos: “Age segundo a máxima que possa transformar-se em lei geral” (FREITAG, 1992, p. 50); e, quando o formulou, fez clara distinção entre máxima e lei. “A máxima é um princípio subjetivo que contém a regra prática que a razão determina de acordo com as condições do sujeito. A lei é o princípio objetivo, prescrevendo um comportamento que todo ser racional deve seguir.” (FREITAG, 1992, p. 50)

Kant dividiu os imperativos – que expressam a necessidade de agir segundo certas regras – em duas grandes categorias: os imperativos hipotéticos e os imperativos categóricos.

Os imperativos hipotéticos dividem-se em problemáticos ou técnicos e assertórios ou pragmáticos. Esses imperativos, para Kant, não têm valor moral, porque formulam apenas regras de ação para lidar com as coisas (imperativos técnicos) ou com o bem-estar (imperativos pragmáticos). (FREITAG, 1992)

Os imperativos categóricos, por sua vez, exprimem a necessidade de agir segundo uma lei geral, exigindo um comportamento racional que todos devem seguir. “O dever de seguir uma lei geral impõe-se racionalmente, porque na lei geral todo e qualquer ser racional reconhece a defesa da dignidade humana.” (FREITAG, 1992, p. 51)

O imperativo kantiano constitui a condição da possibilidade de existência de uma sociedade justa, fundamentada em um contrato social que atenda aos direitos de todos e defenda a dignidade de todos os homens, pois o desrespeito à dignidade de um homem significa um insulto à humanidade como um todo. (FREITAG, 1992)

Com relação à discussão sobre a possibilidade de uma ética universal, MacIntyre (1991, p. 355), ao discutir a questão do liberalismo transformado em tradição recorre à Dugald Stewart, seguidor de Hutcheson, que sustenta que “(...) é apenas um (sic) ilusão a aparência de diversidade e de discordância entre culturas e ordens sociais diferentes, quanto ao julgamento moral.” Prossegue, afirmando que “Os seres humanos, de fato, concordam entre si no que se refere à moralidade, e se tivéssemos todos iguais circunstâncias culturais, intelectuais e no nosso ambiente físico e social, esse acordo universal seria manifesto.” Segundo Stewart, os julgamentos morais compreendem elementos universais e invariáveis e elementos locais variáveis, conforme a cultura. A esta afirmação, MacIntyre (1991, p. 356) diz que, “segundo Sto. Tomás, há proibições absolutas e incondicionais que toda uma cultura pode infringir sem saber o que está fazendo.” Essa discussão não é conclusiva, no entanto, serve como fonte de reflexão. Se isso não dá uma resposta exata sobre a questão moral (seus fundamentos e condições de existência), ao menos reforça a necessidade da discussão sobre a relevância da tradição no comportamento moral.

Não só a possibilidade de uma ética universal vem sendo questionada por uns e defendida por outros autores, como também com relação à dissociação do ser humano em suas dimensões - em especial, razão e emoção, conforme exposto por Leonardo Boff destacando que a “a ética seguiu o destino da razão”, esta entendida como processo puramente cognitivo. Afirma que, sendo a natureza da razão procurar, o *ethos* será um *ethos* que procura. Ele enumera sete evidências do distanciamento da ética do sentido da totalidade do Ser para

um “esquartejamento” que acaba por não permitir a unidade do indivíduo nas suas concepções de valor.

Em primeiro lugar, [a razão, ou melhor, o processo puramente cognitivo] esqueceu o Ser (o todo) e se concentrou no ente (parte), considerando-o a "realidade" para além da qual nada mais existe. O reflexo para a ética foi que não se atendeu mais à "voz interior" (degradada a superego psicológico, a interesse de classe), para só se ouvir a voz de fora, internalizada, da norma e da ordem.

Em segundo lugar, sendo ilimitados os entes, ilimitados são também os saberes, esquecidos de que são partes de um Todo. Realidade fragmentada, gerou saber fragmentado e ética fragmentada em infindas morais, para cada profissão (deontologia), para cada classe e para cada cultura.

Em terceiro lugar, separou o que na realidade sempre vem junto: Deus e mundo, razão e emoção, masculino e feminino, justo e legal, privado e público. A ética foi dividida em pública e privada, das intenções e dos princípios, dos meios e dos fins.

Em quarto lugar, o saber foi posto a serviço do poder e o poder usado como dominação. A ética se fez instrumento de normatização do indivíduo, forçado a introjetar as leis para inserir-se na dinâmica do processo social, leis pelas quais é fiscalizado ou até punido. A sociedade se funda menos na ética e na lei do que na legalização das várias práticas pessoais e sociais aceitas socialmente.

Em quinto lugar, fundada somente na razão crítica, a ética não conseguiu consensos mínimos, assumíveis por todos. Os imperativos categóricos como os de Kant permaneceram abstratos: "trate o ser humano sempre como fim, jamais como meio" e "aja de tal maneira que a máxima de sua ação possa valer como norma para todos". São princípios da razão ilustrada, não da comum, das maiorias.

Em sexto lugar, fechada apenas ao âmbito da razão, a ética perdeu o horizonte da transcendência que vem do espírito e de sua obra, que é a espiritualidade, aquela dimensão da consciência que permite ao ser humano sentir-se parte do Todo e abrir-se a Ele. Sem espiritualidade a ética vira facilmente moralismo e a lei, legalismo.

Em sétimo lugar, a ética perdeu o coração e o pathos, a capacidade de sentir em profundidade o outro. Ela é solipsista, centrada em si mesma. A ética surge e se renova quando o outro emerge, com quem convivo. Ela não apresenta instrumentos internos que nos permitem dar respostas aos graves desafios atuais que têm a ver com o futuro da vida e da humanidade. Precisamos de um *ethos* que não apenas procura mas que também ama e cuida.

Destaca-se, pois, a importância da reflexão em todos os momentos, pois ela é que permite mudanças estruturais na ocorrência dos eventos vivenciais. Sem refletir, o homem



torna-se apenas parte deles, abdicando da sua capacidade de ser ator e sujeito daquela realidade, agente modificador.

Ao refletir, espera-se encontrar sentido na existência, na medida em que ela serve a um fim determinado - um fim último, que se poderia chamar de um bem supremo. E é essa motivação que se faz necessária para dar movimento ao agir ético.

Compreende-se que a felicidade também requer bens exteriores e que, na maioria das vezes, as condições sociais dadas não favorecem o agir ético, pelo contrário, põem o indivíduo à prova o tempo todo, mas há que se encontrar uma forma de se viver em equilíbrio, e que não seja necessário acumular bens ou conhecimentos em detrimento da possibilidade de vida do outro (e não apenas em detrimento do outro, que é o normal no modo capitalista de produção). Perseguir princípios éticos e atuar de forma moralmente correta impõe abrir mão da permissividade do sistema em favor do “outro” excluído deste mesmo sistema.

## 2.3 A ética no contexto da complexidade do ser humano

Para se compreender a complexidade do ser (*self*), bem como para apreender qualquer situação complexa, é necessário estudar a sua trajetória, seu conteúdo material e/ou histórico. Para agir sobre uma realidade, é necessário conhecê-la em toda sua história, para, tomando-a em sua complexidade, os agentes poderem atuar com consciência e clareza, tendo, então, maior domínio sobre as questões a serem resolvidas.

E mais, ao se relacionar a ética com a complexidade do ser, está-se admitindo a necessidade de observar-se todas as dimensões humanas ao se tratar da ética ou das suas possibilidades práticas, na vida pública ou privada. “A ética é uma espécie de cimento na construção da sociedade: se existe um sentimento ético profundo, a sociedade se mantém bem-estruturada, organizada”. (SOUZA, 1994, p. 13)

Richard Shweder, George Devereux e Colin Ross *apud* Stocker e Hegeman (2002, p. 26) “observam que, quando comparada a outras culturas, a sociedade ocidental contemporânea valoriza um *self* com limites estreitos, que é visto como separável e separado dos outros e sob acentuado controle da vontade.”

Taylor (1997) dedicou toda uma obra às fontes do *self*, resgatando a história da identidade moderna desde a sua gênese, para que se possa compreender o ser humano na atualidade.

Com relação ao pensamento moral, destacou três eixos:

- nosso sentido de respeito pelos outros e de obrigação perante eles;
- nossos modos de compreender o que constitui uma vida plena;
- e uma gama de noções relacionadas com a dignidade (nosso sentido de merecer respeito – atitudinal).

Nosso sentido de dignidade está intimamente ligado ao ambiente em que vivemos e às relações que estabelecemos.

A maneira mesma como andamos, nos movemos, gesticulamos e falamos é moldada desde os primeiros momentos por nossa consciência de estar na presença de outros, de nos encontrarmos num espaço público e de que esse espaço pode trazer potencialmente o respeito ou o desprezo, o orgulho ou a vergonha. (TAYLOR, 1997, p. 30)

Só somos um *self* na medida em que certas questões nos importam. “Ser um *self* é uma questão de como as coisas importam para nós” (TAYLOR, 1997, p. 52), afirmação corroborada por autores como Tugendhat e Heidegger que, segundo Taylor, fazem a mesma discussão.

O que sou, enquanto *self*, minha identidade, define-se essencialmente pela maneira como as coisas têm significação para mim. E as coisas têm significação para mim, e a questão da identidade é resolvida, apenas mediante uma linguagem de interpretação que vim a aceitar como articulação válida dessas questões. Nessa abordagem, não basta ser um *self* no sentido de poder dirigir as próprias ações de forma estratégica à luz de certos fatores, incluindo-se os próprios desejos e capacidades. “Essa capacidade estratégica requer algum tipo de consciência reflexiva.”(TAYLOR, 1997, p. 50) Ou seja, “só somos um *self* na medida em que nos movemos num certo espaço de indagações, em que buscamos e encontramos uma orientação para o bem.” (TAYLOR, 1997, p. 52)

O *self* é em parte constituído por suas auto-interpretações, mas suas interpretações nunca podem ser plenamente explícitas. A articulação plena é uma impossibilidade. A linguagem que viemos a aceitar articula para nós as questões do bem. No entanto, não podemos ver articulado por completo aquilo que temos por certo, aquilo com que simplesmente estamos contando, ao empregar essa linguagem. “Esclarecemos uma linguagem com outra, que por sua vez pode ser dissecada e assim por diante. Wittgenstein tornou isso conhecido.” E mais, “um *self* nunca pode ser descrito sem referência aos que o cercam.” (TAYLOR, 1997, p. 53)

Dessas crenças também compartilham Stocker e Hegeman (2002, p. 27):

... as interações entre os seres humanos só podem ser entendidas num contexto o mais completo possível, que inclui as relações internas com o *self* e com outras lealdades e atitudes internas, e as relações sociais externas, que tão profundamente afetam a avaliação.

Nesse contexto, os seres humanos apresentam necessidades emocionais e estéticas - que configuram o desejo - que são valores mais elevados do que o simples atendimento às necessidades da natureza animal: conquista de alimentos, defesa de território e objetivos de procriação. Da mesma forma, observa-se que muitas transações comerciais não obedecem somente às finalidades utilitárias; são mescladas às necessidades estéticas e emocionais e, também, aos mitos e rituais mágicos que representam os aspectos simbólicos próprios da organização social. Em decorrência, “o mercado dos bens simbólicos, apropriando-se do desejo humano no âmbito do capitalismo e da globalização da economia, produz os mais insidiosos desvios da ética, bem como, acentua a desigualdade entre os homens.” (ARICÓ, 2001, p. 66)

Dentre essas necessidades, destaca-se a do ser humano ser apreciado e aceito no grupo. Para ilustrar esta questão, traz-se o pensamento de Adam Smith<sup>13</sup> que, ao tratar ‘da origem da ambição e da distinção social’, observou que “é a vaidade, não o bem-estar ou prazer que nos interessa” (SMITH, 1999, p. 60). Afirma que a vaidade sempre se funda na crença de que somos objeto de atenção e aprovação. O homem pobre, ao contrário do rico – sobre o qual pairam todas as honras e distinções -, envergonha-se de sua pobreza e sente que essa situação o coloca fora da vista das pessoas e, caso o percebam, quase não são solidárias com a miséria e aflição de que é vítima.

Segundo Smith (1999, p. 72), “merecer, obter, saborear o respeito e admiração dos homens são os grandes objetos da ambição e emulação.” E apresenta dois diferentes caminhos que levam à obtenção desse tão desejado objeto: “um, pelo estudo da sabedoria e pela prática da virtude; outro, pela aquisição de fortuna e grandeza.”(SMITH, 1999, p. 72) Observa que, para alcançar uma vida de riquezas, “os candidatos à fortuna abandonam com excessiva frequência as trilhas da virtude<sup>14</sup>.”( SMITH, 1999, p. 76)

<sup>13</sup> Antes de trazer ao mundo sua grande contribuição sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações (1776), publicou, em 1759, a Teoria dos Sentimentos Morais, sua obra prima do ponto de vista filosófico. Especulava ‘de que modo o homem, como indivíduo ou como espécie, chegou a ser o que é.’

<sup>14</sup> Adam Smith previu três descrições da natureza da virtude, afirmando e justificando que qualquer outra descrição “aparentemente diferentes de qualquer uma dessas, na realidade coincidem com uma ou outra destas”. (SMITH, 1999, p. 336) São elas: a conveniência (base em Platão, Aristóteles e Zenão), a prudência (em Epicuro) e a benevolência (em Platão e Pitágoras). Para Aristóteles, “virtude é um hábito, uma qualidade que depende da nossa vontade, consistindo nesse meio que se relaciona conosco e é regulado pela razão, na forma como o regularia o verdadeiro sábio. A virtude é um meio entre dois vícios.” (MORA, 1994).

Essa necessidade é muito forte nos seres humanos, conforme destaca Costa (2000, p. 12):

Não nos tornamos delinqüentes, anti-sociais, “narcisistas”, deprimidos, obcecados pela domesticação do corpo e por sensações corporais extáticas apenas porque queremos devorar tudo e todos, segundo a lei do consumo. Tornamo-nos cronicamente insatisfeitos, infelizes, abatidos, ansiosos, impiedosos, truculentos, apáticos ou “resignados” porque nos fazem ver, sentir e pensar que nada do que somos ou temos desperta o menor “interesse”, “admiração”, “cuidado” ou amor do outro.

Por outro lado, resgata-se uma pessoa pelo amor e pelo afeto - formas de “abraçar” o outro no seu mais profundo ser. “Amor é a única maneira de captar outro ser humano no íntimo da sua personalidade.” (FRANKL, 1999, p. 100) Isso porque, por seu amor, a pessoa se torna capaz de ver os traços característicos e as feições essenciais do seu amado e o que está potencialmente contido nele, que ainda não está mas deveria ser realizado. Além do que, através do seu amor, a pessoa que ama capacita o ser amado a realizar estas potencialidades. “Conscientizando-a do que ela pode ser e do que deveria vir a ser, aquele que ama faz com que estas potencialidades venham a se realizar.” (FRANKL, 1999, p. 100)

Ao se relacionar a ética com a complexidade do ser, está-se admitindo a necessidade de observar-se todas as dimensões humanas ao se tratar da ética ou das suas possibilidades práticas, na vida pública ou privada. Tratar da ética nas organizações, ou oferecer propostas de gestão da ética nas organizações, sem apresentar o cenário em que ela se funda e se fixa, não parece uma proposta convincente. Por isso, traz-se aqui alguns temas aprofundados em outros estudos e outras áreas científicas, apesar de não esgotá-los, a título de lembrança da sua importância nas questões que envolvem princípios éticos.

É o caso do papel da educação na formação do homem. Apesar de toda variação de conteúdos e objetivos havidos no processo educacional ao longo do tempo, é claro para todas as civilizações o entendimento de que é preciso dar orientação, indicar caminho e fornecer ferramentas aos indivíduos para que se forme uma nação.

Para os gregos, a educação tinha um sentido público, era concebida como um conteúdo voltado à comunidade. “Os antigos estavam convencidos de que a educação e a cultura não constituem uma arte formal, ou uma teoria abstrata, distintas da estrutura histórica objetiva da vida espiritual de uma nação” (JAEGER, 1994, p. 1).

Antes de tudo, a educação não é uma propriedade individual, mas pertence por essência à comunidade. O caráter da comunidade imprime-se em cada um dos seus membros (...) A estrutura de toda a sociedade assenta nas leis e normas escritas e não escritas que a unem e unem os seus membros. Toda educação é assim o resultado da consciência viva de uma norma que rege

uma comunidade humana, quer se trate da família, de uma classe ou de uma profissão, quer se trate de um agregado mais vasto, como um grupo étnico ou um Estado.(JAEGER, 1994, p. 4)

Na concepção grega, é o todo que orienta a parte, e não a parte que integra o todo. Na contemporaneidade, cada um é cada vez mais “cada um”. E cada vez mais se precisa de códigos escritos e assinados, que normatizem, que digam como cada um deve agir, quando em determinados grupos. Os valores e os interesses são extremamente difusos na sociedade atual.

Para a antiga sociedade grega,

O Homem que se revela nas obras dos grandes gregos é o homem político. A educação grega não é uma soma de técnicas e organizações privadas, orientadas para a formação de uma individualidade perfeita e independente. Isto só aconteceu na época helenística, quando o Estado grego já havia desaparecido – época da qual deriva em linha reta a pedagogia moderna. (JAEGER, 1994, p. 16)

E, numa perspectiva crítica da pedagogia moderna, Freire (1980, p. 26) insiste em que a conscientização implica que “ultrapassemos a esfera espontânea da apreensão da realidade, para chegarmos a uma esfera crítica na qual a realidade se dá como objeto cognoscível e na qual o homem assume uma posição epistemológica.”

Aponta a responsabilidade institucional com relação ao sistema educacional, pontuando que

é preciso que a educação esteja – em seu conteúdo, em seus programas e em seus métodos – adaptada ao fim que se persegue: permitir ao homem chegar a ser sujeito, construir-se como pessoa, transformar o mundo, estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazer a cultura e a história. (FREIRE, 1980, p. 39)

Além de se considerar a necessidade de um processo de educação voltado aos princípios éticos (que consideram o outro no mundo e, em decorrência formam um arcabouço de “exigências” do sujeito ao próprio sujeito no sentido do que ele deve fazer), espera-se (conforme conteúdos do item que trata das questões conceituais) que este sujeito seja livre para escolher tais princípios.

Apesar da dificuldade de consenso sobre as possibilidades de liberdade do ser humano, não se pode tratar de ética sem considerar este conceito (de liberdade).

Segundo Arendt (1999, p. 17), “O que quer que toque a vida humana ou entre em duradoura relação com ela, assume imediatamente o caráter de condição da existência

humana. É por isto que os homens, independentemente do que façam, são sempre seres condicionados.”

Arendt ressalta que “condição humana” não é o mesmo que “natureza humana” e que é difícil explicar o segundo conceito sem utilizar alguma forma de construção de deidade. Por exemplo, como responder a perguntas simples sobre a natureza humana, como: quem sou eu?

Nem o primeiro explicaria, pois “as condições da existência humana - a própria vida, a natalidade e a mortalidade, a mundanidade, a pluralidade e o planeta Terra – jamais podem ‘explicar’ o que somos ou responder a perguntas sobre o que somos, pela simples razão de que jamais nos condicionam de modo absoluto.” (ARENDR, 1999, p. 19)

E falar de ética é falar de liberdade. Os filósofos divergem entre si sobre a questão da liberdade. Para os materialistas, “a liberdade, como possibilidade humana, está sempre condicionada pelas possibilidades técnicas e pelas formações econômico-sociais.” (VALLS, 1994, p. 57) Para os existencialistas, os indivíduos têm a capacidade de serem livres, independentemente das possibilidades exteriores.<sup>15</sup>

Sob a perspectiva vontade, das conquistas interiores, “a liberdade espiritual do ser humano, (...) permite-lhe, até o último suspiro, configurar a sua vida de modo que tenha sentido.” (FRANKL, 1999, p. 67) Esse entendimento, de que para dar sentido à vida, a dimensão espiritual da liberdade é fundamental, é verdadeiro, mas só ela não é suficiente.

Deve-se conceber as pessoas em suas três dimensões (mental, emocional e física). (SEAGAL, 1998). A dimensão mental está associada ao pensamento lógico, à objetividade, à visão do todo, ao planejamento estratégico, ao estabelecimento de valores e princípios, à manutenção do foco e à criação de estrutura; “fornece o primeiro passo para qualquer realização significativa”. (SEAGAL, 1998, p. 29) A dimensão emocional tem a ver com o relacionamento e a conexão, “aquela parte de nós que conhece e valoriza o mundo dos sentimentos, em si próprio e nos outros. É também a parte que necessita e oferece comunicação e que sabe como colaborar e organizar.” (SEAGAL, 1998, p. 30) Nessa dimensão também se processa a imaginação criativa – que acessa a vida interior, conectando

---

<sup>15</sup> Dráuzio Varella (Estação Carandiru. São Paulo: Cia. Das Letras, 1999) mostrou que a perda da liberdade física e a restrição do espaço físico de locomoção não conduzem à barbárie, ao contrário do que muitos pensam, e que, em cativeiro, os homens criam novas regras de comportamento com o objetivo de preservar a integridade do grupo. Uma delas é que o crime entre presos jamais prescreve (poderíamos fazer o exercício básico: vingança é um ‘bom’ valor?). Outras, são admiráveis (e sua transgressão quando em liberdade, por ironia do destino, pode ter sido a causa que os levou à prisão): pagar dívida assumida, não delatar os companheiros (aqui se apresenta um dilema ético: deve-se ou não delatar alguém que praticou ou poderá vir a praticar o ‘mal’?), respeitar as visitas alheias, não cobiçar a mulher do próximo, manter a palavra empenhada.

as coisas de novas maneiras. A dimensão mental está associada ao pensamento; a emocional, aos sentimentos e relações; e a dimensão física, ao corpo e à tradução do que o indivíduo pensa e sente em ações.

Sem nenhum prejuízo às teorias filosóficas, pode-se ponderar esses entendimentos, no sentido de que o ser humano é tanto corpo quanto espírito, e que ele só alcança a plenitude quando estão em equilíbrio todas as suas dimensões.

Mesmo tendo essa compreensão ampliada das dimensões do ser humano, é difícil falar de valores morais sem visualizar como eles se ‘instalam’ e se manifestam no indivíduo. Freud, com a psicanálise, veio trazer uma grande contribuição para a filosofia ao introduzir o conceito de ‘inconsciente’ - que limitava o poder soberano da razão e da consciência -, além de descortinar a sexualidade como força determinante de nossa existência, nosso pensamento e nossa conduta. (CHAUI, 1995)

Somos nossos impulsos e desejos inconscientes, que desconhecem barreiras e limites para a busca da satisfação (id), e somos, antagonicamente, uma censura interiorizada (superego), que absorve os valores da sociedade (CHAUI, 1995).

Nossa psique é um campo de batalha inconsciente entre desejos e censuras. O id ama o proibido; o superego quer ser amado por reprimir o id, imaginando-se tanto mais amado quanto mais repressor. O id desconhece fronteiras; o superego só conhece barreiras. Vencedor, o id é violência que destrói os outros. Vencedor, o superego é violência que destrói o sujeito. (...) A batalha interior só pode ser decidida em nosso proveito por uma terceira instância: a consciência [ego]. (CHAUI, 1995, p. 356)

Com essa abordagem, não se pretende negar os impulsos humanos, ao contrário, admite-se que “os homens comuns são plenos de desejos insatisfeitos” (ARICÓ, 2001, p. 14); o importante é admitir sua força e a necessidade de vencê-los pela razão consciente. Toda questão ética é resolvida na consciência, pois o inconsciente não pondera os valores morais. É na consciência que se desenvolve a vontade autônoma e se decide, livremente, agir por dever, pois “a ambição, muitas vezes, ultrapassa todos os limites que se possa imaginar e compreender.” (ARICÓ, 2001, p. 14)

Kant, ao contrário de Rousseau - que acreditava que os homens nascem puros e bons, dotados de generosidade e de benevolência para com os outros e que se o dever parece ser uma imposição e uma obrigação externa, imposta por Deus aos humanos, é porque sua bondade natural foi pervertida pela sociedade, quando esta criou a propriedade privada e os interesses privados, tornando-os egoístas, mentirosos e destrutivos -, afirmava que não existe bondade natural; que, por natureza, somos egoístas, ambiciosos, destrutivos, agressivos,

cruéis, ávidos de prazeres que nunca nos saciam e pelos quais matamos, mentimos, roubamos; e que, justamente por isso, precisamos do dever para nos tornarmos seres morais. (CHAUI, 1995, p. 344)

Essas colocações servem para sustentar a tese de que, apesar de haver muita divergência sobre a “natureza” do ser humano, é inegável a sua capacidade moral. Como ser racional que é – bom e propenso à bondade, ou não -, tem a condição necessária para refletir sobre a sua própria condição humana, e decidir que ações praticar.

A explicação de Freud (COSTA, 1994) sobre a estrutura psíquica do homem ajuda-nos a compreender o mecanismo de controle de seus impulsos primários: se eu não for recompensado por ser Bom (expectativa do superego), não sacrificarei meus impulsos egoístas, que só buscam minha satisfação pessoal (id); esta ponderação é feita no nível da consciência, pelo ego. E este sacrifício do id por um reconhecimento não tem a ver apenas com o momento em si, tem a ver, muitas vezes, com um certo orgulho pessoal de ser superior, de não fazer parte da fraqueza de espírito comum. Outras vezes, é pela expectativa de reconhecimento histórico, ou puramente por capacidade de condoer-se, de compadecer-se pelo outro. Sem dúvida, a opção por qualquer uma dessas atitudes advém da capacidade moral dos seres humanos.

Outro aspecto, é a motivação ligada ao reconhecimento; o sujeito só se reconhece como sujeito quando pode dar uma descrição ideal de si, sem o que não poderia julgar o que é (como é visto em psicanálise, só existe sujeito a partir de um horizonte de ideais). “Este é o jogo de linguagem da idealidade como condição da subjetividade. Sem idealização da imagem do sujeito moral, não teríamos como saber o que é um sujeito ou se o sujeito que temos diante de nós é um sujeito como nós.” (COSTA, 1994, p. 54)

De acordo com essa abordagem, sem essa habilidade, dificilmente teríamos condições de definir ‘crueldade’ como algo que de pior podemos fazer ao semelhante. Segundo Costa (1994, p. 54),

Quando pensamos em assassinatos compulsivos; em extermínio sistemático de seres humanos, adultos ou crianças; na indiferença desumana com que somos capazes de tratar aqueles que o preconceito ensina que são ‘homens inferiores’, uma explicação impõe-se: o autor da violência não vê na vítima um sujeito como ele. Que pode sofrer como ele; amar como ele; ser feliz ou infeliz como ele.

Costa (1994, p. 76) comenta que Freud, nos momentos em que discutiu o tema dos ideais morais coletivos, perguntava-se sobre os motivos de se construir ideais morais. Um



deles seria: “para proteger-nos dos danos que a natureza pode causar a nosso corpo e dos sofrimentos psíquicos que podem advir de nossas relações com os outros.” E são esses ideais morais que compõem o espaço cultural do indivíduo.

Para responder a questões como: “o que faz do homem um homem? Ou, o que confere ao sujeito a ilusão da identidade consigo mesmo?” Freud *apud* Costa (1994, p. 145) respondeu: “o pertencimento a uma dada tradição etnocêntrica”. Ele molda sua identidade dentro de um grupo, em contraste com os ‘de fora’ do grupo. Nestas condições, ser homem, antes de ser “igual ou semelhante ao outro, por possuir tal ou qual propriedade em comum”, significa “ser diferente do outro, por possuir tal ou qual propriedade que o outro não tem”. (COSTA, 1994, p. 146)

Na diferença está a matriz da identidade. Ela produz a ilusão narcísica da superioridade ou inferioridade cultural, parteira da tolerância ou intolerância, crueldade ou solidariedade com que o estranho, o não-familiar, será tratado. Porque é parte integrante de um ‘nós’, o sujeito aprende a ver os ‘outros’ como tendo um teor de ‘humanidade a mais ou a menos’, e só dificilmente consegue abrir mão do monopólio de definições de ‘humanidade’, ao qual julga ter direito, por legítima herança. (Freud *apud* COSTA, 1994, p. 146)

Em outras palavras, o sofrimento e a humilhação dos outros podem deixar-nos indiferentes (banalização do mal) e a crueldade pode vir a tornar-se uma prática absolutamente corriqueira, dependendo do modo como aprendemos a descrever os outros e a nós mesmos. (COSTA, 1994, p. 147)

Por outro lado, tomar consciência do seu ser em si (de suas capacidades e necessidades) e do seu ser no mundo (das conseqüências de seus atos voltados ao outro e ao meio e das relações sistêmicas (CAPRA, 1989 e 1998) das quais faz parte), aumenta sua visão reflexiva e passa a exercer autonomamente a condição de condutor de sua vida.

O “sentido” que o ser humano dá a sua vida está diretamente relacionado com a forma com que ele vai se relacionar com o mundo que lhe é externo. Como expõe Echeverria (2002, p. 6):

O ser humano é um ser aberto, um ser em construção, em um permanente devir. Seu ser é determinado a cada momento pela maneira como age, como escolhe, como busca o sentido de si mesmo e do mundo. Este é um ser que participa da construção de seu ser, da invenção de si mesmo.

Isso faz com que, cada vez mais, cada um seja responsável pelo outro; torna-os cooperandos da sua construção. Este pensamento é o fundamento da idéia do “cuidado”, tão apreendida atualmente. (BOFF, 1999; SCHMITT, 2003).

Só somos um *self* com a presença do “outro” – é ele que nos define a humanidade da qual fazemos parte -, na medida em que esses excluídos se tornam a maioria, são eles que passam a representar a sociedade em que vivo. O desrespeito à dignidade de um homem significa um insulto à humanidade como um todo (FREITAG, 1992).

Portanto,

se nossa moralidade há de implicar mais do que simples conformismo a regras e princípios introjetados, se deve incluir e basear-se na compreensão do sentido de tais regras e princípios e se, com toda certeza, deve implicar sermos certo tipo de pessoas e não apenas fazermos certo tipo de coisas, devemos, então, de alguma forma, conseguir e desenvolver a capacidade de tomar conhecimento dos outros como pessoas e de representar imaginativamente, de forma viva e penetrada de compreensão, seus interesses e o resultado de nossas ações sobre suas vidas. (FRANKENA, 1975, p. 78)

## 2.4 As Conseqüências da modernidade e sua relação com a ética na contemporaneidade

Muito se tem para falar sobre a modernidade, sobre suas características e sobre sua influência na economia e, conseqüentemente, na dinâmica dos negócios.

A modernidade traz em sua essência a estrutura capitalista de produção, sustentada, fundamentalmente, pela teoria utilitarista.

O utilitarismo é a mais conhecida das teorias conseqüencialistas, e é a que dá sustentação ao sistema capitalista. Segundo Singer (1993, p. 11), “o utilitarista clássico considera uma ação correta desde que, comparada a uma ação alternativa, ela produza um aumento igual, ou maior, da felicidade de todos os que são por ela atingidos, e errada desde que não consiga fazê-lo.” Para o utilitarista, as atitudes não são por si só boas ou ruins. A avaliação é circunstancial, depende das conseqüências que os atos vão acarretar.

A crítica que se faz ao utilitarismo ao relacioná-lo com a ética é que ele diz que bom não é bom porque o indivíduo aprendeu a avaliar certas coisas como boas e outras como más, mas que é bom porque maximiza interesses. Esse aspecto relativista do utilitarismo é criticado por outros autores que condenam o relativismo ético, entre eles Wittgenstein *apud* Costa (1994), que afirmava que a ação moral é sempre julgada de modo absoluto em seu valor. O bom pode ir contra o interesse da maioria.

Característica marcante da contemporaneidade é o atomismo; “a vida moderna está organizada de modo a exigir que a dependência direta dos outros seja a menor possível. A ambição mais ou menos universal parece ser terem todos sua própria casa, seu próprio carro ou seu próprio computador para serem o mais independentes que puderem.” (DALAI LAMA, 2000, p. 17)

Outra característica é sua filosofia moral, que “tendeu a se concentrar mais no que é certo fazer do que no que é bom ser, antes na definição do conteúdo da obrigação do que na natureza do bem viver; e não há nela espaço conceitual para a noção do bem como o objeto de nosso amor ou lealdade.” (TAYLOR, 1997, p. 15-16)

A moral liberal<sup>16</sup>, ao acenar para um estado de liberdade, cuja orientação não é dada pela concepção social mas, antes, pelo querer individual, deixa exposta sua fragilidade conceitual.

A pretexto de liberdade de expressão, por exemplo, a televisão abusa de seu direito de informar e divertir, invadindo a privacidade das pessoas, sabendo que a maioria é incapaz de desligar o botão ou passar para outro canal quando se vê moralmente agredida. É o caso das fabricações de pornografia “versão familiar” travestidas de diversão – isso é desonestidade e abuso de força. (COSTA, 1994)

Macintyre (1991, p. 362), ao se referir à sociedade moderna/contemporânea, destaca que “(...) o liberal está comprometido com o fato de não haver um único bem supremo. O reconhecimento de uma série de bens faz-se acompanhar pelo reconhecimento de uma série de esferas compartimentalizadas, cada qual com seu próprio bem a ser perseguido: político, econômico, familiar, artístico, atlético, científico.” Caminhamos nesse labirinto fazendo escolhas (que variam de um momento para o outro, no processo de seleção de bens que priorizamos) subordinadas aos limites que representam os bens (as escolhas) dos demais indivíduos na sociedade. E, com uma variedade de bens de tal magnitude, só um sistema normativo forte para dar conta das disputas pela prevalência das preferências de um ou de outro. Existe uma grande dificuldade, no entanto, de desenhar um modelo teórico onde as escolhas individuais e coletivas sejam “melhor” contempladas. Todo esforço filosófico na modernidade/contemporaneidade, contemplado nas duas principais correntes em disputa – comunitarismo e liberalismo -, é buscar, ou através da seleção de bens supremos por

---

<sup>16</sup> Os preceitos do liberalismo clássico, que dão sustentação à moral liberal, são: 1) a mais ampla liberdade individual; 2) a democracia representativa com separação e independência entre os três poderes (executivo, legislativo e judiciário); 3) o direito inalienável à propriedade; 4) a livre iniciativa e a concorrência como princípios básicos capazes de harmonizar os interesses individuais e coletivos e gerar o progresso social. (SANDRONI, Paulo. Dicionário de Economia. São Paulo: Best Seller, 1989)

“avaliações fortes”, segundo Taylor, consubstanciada pela tradição/cultura, ou através do conceito de uma sociedade bem organizada, segundo uma concepção Rawlsiana<sup>17</sup>, senão um modelo ideal, mas um caminho para a apreensão do conteúdo moral necessário para o “viver em sociedade”.

Para diversos autores, entre eles Taylor (1997), o indivíduo é resultado do seu processo histórico, da sua cultura, representada por uma seleção de valores que lhe conferem um sentido de dignidade.

Na visão liberal, o indivíduo faz sua própria seleção de bens e o balizador é o sistema jurídico, e não a pressão social - “a marca de uma ordem liberal é referir a resolução de seus conflitos, não aos debates, mas aos veredictos de seu sistema legal. Os advogados, não os filósofos, são o clero do liberalismo.” (MACINTYRE, 1991, p. 370) Como já falamos, o eu liberal move-se de esfera em esfera, compartimentalizando suas atitudes, procedendo de forma a dar conta de si, de dar sentido a sua vida e interagir com o outro, segundo as regras de justiça determinadas. “Nesse esquema liberal, as regras de justiça têm uma função definida. As regras da justiça distributiva consistem tanto em estabelecer limites ao processo de negociação (...) como em proteger os indivíduos para que tenham liberdade de se expressar e, dentro desses limites, implementar suas preferências.” (MACINTYRE, 1991, p. 363)

Outro aspecto levantado por Macintyre (1991, p. 373) e também discutido na obra de Taylor (1997) é que “na ordem social e cultural do liberalismo (...) tem havido uma preocupação com a terapêutica, com os meios de se curar o eu dividido”. Apesar de não ser uma característica apenas da atualidade, a divisão do eu é um problema para o liberalismo.

Apesar de não estarmos aqui empenhados em discutir a questão de o liberalismo estar ou não apoiado na tradição, acredita-se, a exemplo do autor em destaque, que “... toda esperança de se descobrir padrões de julgamento independentes da tradição revela-se ilusória.” (MACINTYRE, 1991, p. 374)

Sponville (2000, p. 6) faz uma reflexão, avaliando os conceitos de justiça e generosidade, destacando que “a generosidade é mais subjetiva, mais singular, mais afetiva, mais espontânea, ao passo que a justiça, mesmo quando aplicada, guarda em si algo mais objetivo, mais universal, mais intelectual ou mais refletido.”

Nessa construção, Taylor (1997) detectou três áreas de tensão ou de possível colapso na cultura moral moderna, que se considera importantes. Primeiramente, que existe incerteza e divisão quanto aos bens constitutivos dos padrões morais; em seguida, o conflito

---

<sup>17</sup> John Rawls, em “Uma Teoria da Justiça” (1971), dá uma visão das características estruturais da concepção alternativa da justiça que está implícita na tradição contratualista.

entre o instrumentalismo desprendido e o protesto romântico ou modernista contra ele. E, por fim, o confronto entre padrão moral e possibilidade de realização pessoal, ou seja, se a moralidade não cobra um preço muito alto em sua totalidade.

A primeira área de tensão, a questão aos bens constitutivos dos padrões morais, traz a seguinte questão: “que fontes podem dar suporte a nossos compromissos morais abrangentes de benevolência e justiça?” (TAYLOR, 1997, p. 657) Mesmo que se tenha um sentido de como isso se dá, estar-se-ia agindo em defesa da vida e do bem-estar próprio e do outro, por exemplo, por ser um padrão moral esperado ou por se ter um verdadeiro sentido de que o ser humano é digno de ajuda e de um tratamento justo?

A segunda área de tensão, a questão do instrumentalismo, apresenta como ponto crítico principal o esvaziamento da vida de significado, ou seja, “o modo de vida instrumental, ao dissolver as comunidades tradicionais ou eliminar estilos de vida mais antigos e menos instrumentais em relação à natureza, destruiu as matrizes em que o significado podia anteriormente florescer.” E “as exigências de sobrevivência na sociedade capitalista (ou tecnológica) ditam um modelo de ação puramente instrumental, o que tem o efeito inevitável de destruir ou marginalizar propósitos de valor intrínseco.” (TAYLOR, 1997, p. 639) A superficialidade da sociedade instrumental, de consumo, não permite observar-se os significados mais profundos, ocultos por meio das imagens de vida que ela apresenta e celebra. Convivemos com um sentido de “perda de ressonância, de profundidade ou de riqueza em nosso ambiente humano, tanto nas coisas que usamos como nos vínculos que nos ligam uns aos outros.” (TAYLOR, 1997, p. 640) Por fim, relacionamo-nos uns com os outros por meio de uma série de papéis parciais. Hannah Arendt *apud* Taylor (1997, p. 640), argumentou que “a realidade e confiabilidade do mundo humano reside principalmente no fato de estarmos cercados por coisas mais permanentes que a atividade pela qual elas são produzidas.” E isso, segundo a autora, está ameaçado no mundo de mercadorias modernas.

A terceira área de tensão, a questão da moralidade, considera que “os hiperbens podem sufocar-nos ou oprimir-nos” e que “os mais elevados ideais e aspirações espirituais também ameaçam impor as cargas mais esmagadoras à humanidade.” (TAYLOR, 1997, p. 661)

Numa análise dos acontecimentos marcantes do século XX, Hobsbawm (1995, p. 13) registrou:

A destruição do passado – ou melhor, dos mecanismos sociais que vinculam nossa experiência pessoal à das gerações passadas – é um dos fenômenos mais característicos e lúgubres do final do século XX. Quase todos os jovens

de hoje crescem numa espécie de presente contínuo, sem qualquer relação orgânica com o passado público da época em que vivem.

Essa constatação, deste e de outros pensadores contemporâneos (TAYLOR, 1997; GIDDENS, 1991), fundamenta o argumento deste trabalho, no que se refere ao comportamento apático dos jovens que, neste início de um novo século, ingressam na vida adulta – e, por conseqüência, na vida profissional. A maioria desconhece a história que culminou com a atual realidade, por isso, não a criticam, apenas se acomodam da melhor forma possível. Promover espaços de reflexão torna-se fundamental para resgatar a capacidade crítica desses indivíduos, tão ocupados em se preparar para disputar um lugar na sociedade de mercado, onde o que importa é ser o melhor, independentemente se isso traz ou não prazer pessoal ou um bem para a sociedade.

Na modernidade, o que era potência tornou-se fato. Economia e ética se distanciaram gravemente, e nada se tem feito, na contemporaneidade, para trazer novamente o homem para o centro das discussões. Ao contrário, evita-se ‘misturar’ (como se realmente estivessem separadas) as instâncias ‘pessoal’ e ‘profissional’. O novo homem, o homem econômico, retira-se do seu próprio ser espiritual e vai postar-se ‘materialmente’ no mercado financeiro. Como se isso fosse realmente possível. Fechar os olhos impede a visão, porém, não a ocorrência dos fatos. Segundo Sen (1999, p. 23),

Pode-se dizer que a importância da abordagem ética diminuiu substancialmente com a evolução da economia moderna. A metodologia da chamada ‘economia positiva’ não apenas se esquivou da análise econômica normativa como também teve o efeito de deixar de lado uma variedade de considerações éticas complexas que afetam o comportamento humano real e que, do ponto de vista dos economistas que estudam esse comportamento, são primordialmente fatos e não juízos normativos. Examinando as proporções das ênfases nas publicações da economia moderna, é difícil não notar a aversão às análises normativas profundas e o descaso pela influência das considerações éticas sobre a caracterização do comportamento humano real.

Com o advento do capitalismo, as relações voltadas ao interesse público voltaram-se para o privado. Ainda assim, preservavam-se certos valores condizentes com a dignidade humana. “Mesmo a hipocrisia tinha compromissos com a decência. (...) O apoliticismo do *ethos*<sup>18</sup> atual é de outro gênero. Os indivíduos não cultuam mais nem virtudes públicas, nem privadas.” (COSTA, 1994, p. 45)

---

<sup>18</sup> Ethos, semanticamente o caráter, o modo habitual de vida. Ethos, como a fonte do comportamento. (Aricó, 2001, p. 15)

Se virtude era um suplemento de honra, criado pela disciplina da vontade dos que aspiravam à glória ou à imortalidade (imaginando-se livres e capazes de exercer influência sobre si e sobre os outros, os indivíduos tentavam ser excelentes no que faziam ou na maneira como viviam), na ideologia do bem-estar, o que conta não é a virtude, é o sucesso. (COSTA, 1994)

E o parâmetro do sucesso é a visibilidade, consagrada pelo espaço publicitário. “O virtuoso e o vicioso; o banal e o extravagante; o sublime e o monstruoso; o caricato e o autêntico, tudo é nivelado, no noticiário, pela medida de sucesso de vendas.” (COSTA, 1994, p. 46) “O sucesso tornou-se um meio ‘naturalizado’ ou ‘socializado’ de construção de identidade pessoal. A diluição do sujeito na moral do consumo e do mercado faz do sucesso uma das poucas condições de posse da admiração do outro.” (COSTA, 1994, p. 46)

O sucesso restou como praticamente o único modelo de individuação deixado aos indivíduos. E a precariedade deste modelo se verifica quando, ao depender dos objetos de consumo para construir o sentimento de identidade, o indivíduo abandona a crença na autonomia e na independência do sujeito moral diante de suas circunstâncias. (COSTA, 1994, p. 47)

O que se tem é a lei da oferta e da procura, a lei do mercado, que estabelece como princípio da convivência humana a competição.

E o que é o princípio da competição, senão a sacralização do direito e do dever de matar os outros para que eu possa viver?! (...) Por que continuamos aceitando que a dimensão econômica não se ponha no plano moral? Que está acima ou abaixo da moralidade? Tornando qualquer lucro em virtuoso, e qualquer pobreza como falta de virtude, ou então, pior, tornando os resultados da vida econômica externos a qualquer consideração ética? (ASSMANN, 2003, p. 112 e 113)

Na verdade, trata-se de “reconhecer que não é no plano econômico ou estético, ou político (do modo como hoje prevalece o conceito de política prática) que se resolverá o problema, e sim no plano ético. Ou melhor, que é a partir da solução do problema ético que a política, a economia, a estética, poderão encontrar novos rumos.” (ASSMANN, 2003, p. 113)

Não sendo assim, como conseqüência do distanciamento da visão ética do mundo econômico, é comum a postura amoral dos homens de negócios; isto é, a atitude de quem precisa atuar dentro da lógica do mercado, obedecendo as regras impostas pela dinâmica do capital. Valls (1994, p. 47) destaca que “... na massificação atual, a maioria hoje talvez já não se comporte mais eticamente, pois não vive imoral, mas amoralmente.” Nesse espaço, é

comum separar-se os negócios das outras dimensões pessoais. Visto assim, “negócio é negócio, amizades à parte”.

Segundo De George *apud* Csillag (1998, p. 91), existe o Mito da Amoralidade nos Negócios. “De acordo com o mito, as empresas agem sem levar em conta a ética (amoral e não imoralmente) não por seu desejo de fazer o mal, mas simplesmente por quererem ter lucro”, ignorando algumas conseqüências de seus atos. Entretanto, esse mito já está em decadência. Hoje, as decisões das empresas devem passar por muito mais análises do que apenas as financeiras. As empresas devem levar em conta, além dos acionistas, seus empregados e parceiros, os consumidores, a sociedade em geral e o meio ambiente.

Nash (1993, p. XIV) comenta que “os instintos decentes nem sempre são suficientemente fortes para resistir às condições complexas e adversas que os executivos, inevitavelmente, encontram.” Isso não significa assumir uma atitude complacente diante da realidade dos fatos, e sim constatar que o problema existe e que mecanismos de “conforto” – no sentido de tornar as decisões menos particulares e suscetíveis de pressões éticas - devem ser criados (e monitorados pelos diversos públicos que interagem entre si).

É preciso conscientização e, conforme Freire (1980, p. 40), “fazer desta conscientização o primeiro objetivo de toda educação: antes de tudo provocar uma atitude crítica, de reflexão, que comprometa a ação.” Ainda, “falar de uma organização como ‘comunidade moral’ permite-nos reconhecer o significado moral da interação humana e das relações dentro das organizações. Traz à mente as ligações ou as relações que unem os membros da comunidade.” (BROWN, 1993, p.21)

Sob esse ponto de vista, precisa-se priorizar as atitudes conformes à ética e desenvolver mecanismos para sua disseminação. Precisa-se resgatar a confiança. A confiança nos garante a manutenção de relações com o outro. Apresenta-se como “uma forma de ‘fé’ na qual a segurança adquirida em resultados prováveis expressa mais um compromisso com algo do que apenas uma compreensão cognitiva”. (GIDDENS, 1991, p. 35)

Sobre confiança, conceito que vem sendo cada vez mais utilizados nas relações negociais como “fundamento de toda relação social que não se sustente na força” (ECHEVERRIA, 2002, p. 4) e fundamental na construção de relações que se pretendem éticas e responsáveis, Tom Peters *apud* Nash (1993, p. XIII) destaca: “... as organizações de sucesso devem sair de uma ‘era dominada por contratos e litígios para uma era de apertos de mãos e confiança’.” Essa idéia é ressaltada por Echeverria (2002, p. 4):



Uma relação sustentada na confiança não é, necessariamente, uma relação entre iguais. Muitas delas são altamente assimétricas, sob o ponto de vista da distribuição do poder entre seus membros, porém, o fundamento do poder é diferente. Nas relações sustentadas na confiança, o poder se exerce por meio da autoridade e não por meio da força. Quando o fundamento do poder é a autoridade, os que a detêm recebem-na daqueles sobre os quais esse mesmo poder se exerce. A autoridade é sempre um poder conferido. Portanto, trata-se, sempre, de um poder que pode ser sempre revogado. O critério-chave, tanto para outorgá-lo quanto para revogá-lo, é a confiança.

Luhmann *apud* Giddens (1991, p. 39) afirma que a confiança, diferentemente da crença (fé), pressupõe consciência das circunstâncias de risco:

... um indivíduo que não considera alternativas está numa situação de crença, enquanto alguém que reconhece essas alternativas e tenta calcular os riscos assim reconhecidos, engaja-se em confiança. Numa situação de crença, uma pessoa reage ao desapontamento culpando outros; em circunstâncias de confiança ela ou ele deve assumir parcialmente a responsabilidade e pode se arrepende de ter depositado confiança em alguém ou algo.

Confiamos nas pessoas, nas relações, nas instituições porque não temos informação plena. E “nenhum conhecimento sob as condições da modernidade é conhecimento no sentido ‘antigo’, em que conhecimento é estar certo.” (GIDDENS, 1991, p. 47)

O mercado já assumiu que uma das principais bases sobre as quais se edificarão os negócios no futuro é a da confiança, visto que, com a globalização da economia, seria impossível criar uma burocracia que desse total segurança a todos os envolvidos. (REGIS, 1997)

Partindo da confiança ou da desconfiança, as pessoas (e as organizações) situam-se no mundo de uma maneira diferente. Mais: elas constituem mundos distintos. “... hoje, somos muito mais vulneráveis às contingências. Vivemos em mundos mais abertos, mais desprotegidos, onde as ações nos lugares mais distantes podem acarretar, para nós, profundas conseqüências.” (ECHEVERRIA, 2002, p. 7)

Luhmann destaca que a confiança tem o efeito de reduzir tanto a incerteza como a complexidade. Quando atuamos com confiança, reduzimos a margem de coisas que podem acontecer e, assim, tornamos o futuro mais fácil de manejar. Da mesma maneira, o mundo se torna menos complexo, menos difícil e mais simples. (ECHEVERRIA, 2002, p. 8)

A desconfiança induz à busca de ações voltadas à conservação. A confiança, pelo contrário, leva as pessoas a ações transformadoras, capazes de gerar e conquistar novos

mundos, futuros e possibilidades. Ações de inovação, de invenção. É a confiança que sustenta as ações criativas, além de ser um ingrediente fundamental da criação artística, dos descobrimentos científicos, das invenções tecnológicas e das grandes transformações políticas e culturais. Com confiança, as pessoas atrevem-se a lançar-se ao desconhecido. Portanto, a confiança é o elemento básico que alimenta o espírito empreendedor. (ECHEVERRIA, 2002)

Portanto, nenhuma análise séria sobre a modernidade – momento histórico sob a égide do capital – pode prescindir do estudo das origens e pressupostos do sistema capitalista. E nesse pensamento não repousa qualquer ranço ideológico; quando se busca a compreensão das coisas, seja sobre um fato cercado de obviedades ou sobre algo que não se tem o menor conhecimento, deve-se ir às raízes, às nascentes, e jamais contentar-se com a aparência exposta na extremidade das folhas, na superfície das águas.

Na presente discussão, que não tem por objetivo analisar tais nascentes, só se precisa ter claro como se dá a relação capital/trabalho<sup>19</sup>, no que afeta o indivíduo, seja ele representante de uma ou outra categoria. E isso é importante para entender o sentimento desses indivíduos quando representam determinados papéis na organização.

Inaugurou-se, no século XVIII, um quadro específico de relações de trabalho<sup>20</sup> – que evoluiu mas manteve suas bases (atualmente, com a globalização da economia, sob a égide do capital financeiro<sup>21</sup>)-, que se apresenta como única opção e fator decisivo sobre a condição humana<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> Sobre o assunto, a fonte rica a respeito do processo de produção do capital é O CAPITAL, de Karl Marx.

<sup>20</sup> Expresso por Bernard de Mandeville, (*apud* MARX, 1988, p. 715), na famosa Fábula das Abelhas: “Nos países onde a propriedade está bem protegida, é mais fácil viver sem dinheiro do que sem os pobres, pois quem faria o trabalho?... Se não se deve deixar os pobres morrerem de fome, não se lhes deve dar coisa alguma que lhes permita economizarem. Se esporadicamente um indivíduo, à custa de trabalho e de privações, se eleva acima das condições em que nasceu, ninguém lhe deve criar obstáculos: é inegável que para todo indivíduo, para toda família, o mais sábio é praticar a frugalidade; mas é interesse de todas as nações ricas que a maior parte dos pobres nunca fique desocupada e que, ao mesmo tempo, gaste sempre tudo o que ganha... Os que ganham sua vida com o trabalho quotidiano só têm como estímulo, para prestar seus serviços, suas necessidades. Por isso é prudente mitigá-las, mas seria loucura curá-las. A única coisa que pode tornar ativo o trabalhador é um salário moderado. Um salário demasiadamente pequeno, segundo o temperamento do trabalhador, deprime-o ou desespera-o; um demasiadamente grande torna-o insolente e preguiçoso... Numa nação livre onde se proíbe a escravidão, a riqueza mais segura é constituída por um grande número de pobres laboriosos. (...) Para tornar feliz a sociedade e para que o povo viva contente mesmo em condições miseráveis, é necessário que a maioria permaneça ignorante e pobre. O saber aumenta e multiplica nossos desejos, e quanto menos um homem deseje mais fácil é satisfazer suas necessidades.”

<sup>21</sup> O capital financeiro desenvolveu-se a partir do capital industrial, como uma forma evoluída deste, e, em sua dinâmica, cria novas e diferentes relações, gerando, porém, iguais conflitos éticos na sociedade.

<sup>22</sup> O conceito é aqui utilizado conforme Hannah Arendt (*A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999, p. 15), que explicita as atividades fundamentais que correspondem às condições básicas de vida do homem na terra, ou seja, que atendem à sua condição humana. Ela designa três atividades humanas fundamentais: labor, trabalho e ação. “O labor é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano. (...) A condição humana do labor é a própria vida. (...) O trabalho é a atividade correspondente ao artificialismo da existência humana. (...) O trabalho produz um mundo ‘artificial’ de coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural. (...) A condição humana do trabalho é a mundanidade. (...) A ação, única

Apesar das críticas ao sistema nascente, ele seguiu seu curso. E foi com Max Weber que a burocracia do sistema foi explicitada com maior clareza. Weber detectou que ela esmagava a criatividade e a autonomia individuais. (GIDDENS, 1991, p. 17)

Em sua obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” (1904), Weber disserta sobre as motivações dos indivíduos católicos<sup>23</sup> e dos protestantes, sobre suas relações com os bens materiais. O que vem nos esclarecer porque algumas sociedades evoluíram materialmente mais que outras.

A história comprova que as características observadas na visão econômica dos católicos no início do século passado eram circunstanciais, e não estruturais, no sentido de que, por “acreditarem” numa premiação no dia do juízo final, aqueles católicos tinham uma motivação específica para agirem de determinado modo. E os católicos de hoje, continuam pensando desta forma? Aliás, a Igreja Católica de hoje mantém ainda aqueles preceitos do século passado? Talvez por isso haja mais respeito às normas nas sociedades construídas sob a égide do protestantismo; era necessário. Ao romperem-se os laços da obediência a forças exteriores, resta apenas a razão (entendida como capacidade cognitiva e sensitiva), a capacidade de discernimento, para controlar o egoísmo natural do ser humano.

Essa postura de busca de um fundamento que sustente o agir ético é ressaltada por diversos autores na contemporaneidade. Dalai Lama (2000, p. 8) expressa que “no passado, o respeito que as pessoas tinham pela religião significava que a prática da ética era mantida por meio de uma maioria que seguia uma ou outra religião. Mas isso não é mais assim. Precisamos, portanto, encontrar alguma outra maneira de estabelecer princípios éticos básicos.”

Isso se faz necessário, em nível de sociedade, porque “os países capitalistas navegam com certa desenvoltura na ambigüidade moral, já que o interesse pessoal é visto como motor da economia” (SROUR, 1998, p. 276). A nova sociedade trouxe a certeza de que a prosperidade material é uma coisa possível para todos. “A riqueza transformou-se na meta fundamental do sistema” (RAMOS, 1989, p. 35).

---

atividade que se exerce diretamente entre os homens sem a mediação das coisas ou da matéria, corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que homens, e não o Homem, vivem na terra e habitam o mundo.”

<sup>23</sup> Weber (1999, p. 23) percebe que “... o maior alheamento do mundo do catolicismo, os traços ascéticos dos seus mais altos ideais, levaram seus seguidores a uma maior indiferença frente aos bens desse mundo. (...) O católico é mais tranqüilo, tem menos impulso aquisitivo; prefere uma vida, a mais segura possível, mesmo que isto implique em uma renda menor, à uma vida arriscada e cheia de excitação, mesmo que essa torne possível a obtenção de honrarias e riquezas.”

Lida-se constantemente com as idéias: “tempo é dinheiro”, “crédito é dinheiro”, “dinheiro é de natureza prolífica, procriativa”, “o bom pagador é dono da bolsa alheia”. O dinheiro deve ser bem empregado, multiplicar-se, e quem o toma deve restituí-lo ao dono no tempo prometido. Tempo e crédito são bens intangíveis, diretamente relacionados com o ser, individualmente. Cada um sabe o que fazer do seu tempo e atribui-lhe um valor próprio; crédito tem a ver com honra, confiança – bem que todo ser humano preza e necessita. Dessa forma, é possível, e necessário, ser honesto na lida com o dinheiro. Não por respeito ao outro, mas pelo respeito ao próprio dinheiro e ao crédito financeiro e pessoal que ele confere a quem o possui. Para Weber (1999, p. 33), “Ganhar dinheiro dentro da ordem econômica moderna é, enquanto for feito legalmente, o resultado e a expressão de virtude e de eficiência em uma vocação...”. Mas já não se tem certeza de que isso seja verdadeiro, no sentido de que se questiona o significado do que é “legal”. As leis são elaboradas para garantir direitos e deveres de indivíduos de determinados grupos sociais e revelam o seu nível de organização; porém, nem sempre traduzem preceitos éticos.

O mundo em que vivemos – das multinacionais, do liberalismo absoluto, da globalização, da mundialização, da virtualidade –, o “trabalho”, concebido como o conjunto de emprego mais assalariados, é conceito obsoleto, um parasita sem utilidade. A mudança se dá na própria natureza do capital, que já não é em que o conjunto dos homens era indispensável para produzir lucro. No atual modelo econômico que se instala no mundo – sob o signo da cibernética, da automação e das tecnologias revolucionárias –, o trabalhador é supérfluo e está condenado a passar da exclusão social à eliminação total. (Forrester<sup>24</sup> *apud* CROCETTI, 2004)

Como solução, Forrester *apud* Crocetti (2004, p. 2) propõe “a revolução do pensamento, a recuperação da capacidade crítica dos indivíduos para que eles saiam do entorpecimento geral, que abre espaço para todas as manobras do poder do mercado.” Para Forrester, o progresso científico e tecnológico, bem como da agricultura e da indústria compõem o patrimônio da humanidade e a ela deve servir como um todo<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Viviane Forrester tornou célebre a expressão *O Horror Econômico*, título do seu livro, publicado pela editora da UNESP, São Paulo, em 1997.

<sup>25</sup> A autora faz uma crítica ao fato de haver pessoas que vêm com naturalidade o fato de outras serem descartáveis, enquanto a tecnologia mundial torna possível eliminar o sofrimento dessa massa humana. Na *naturalização* dos processos sociais, a culpa é atribuída às próprias vítimas – que não teriam os atributos *naturais* necessários para vencer a competição.

## Capítulo 3

*O conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses dos agentes envolvidos com as empresas (stakeholders) e faz com que sejam levados em consideração.*

*Robert Henry Srour*

### **A DINÂMICA ORGANIZACIONAL E AS POSSIBILIDADES DE PROCEDIMENTOS ÉTICOS**

A modernidade trouxe consigo uma série de elementos, características inerentes ao próprio modelo, que, na maioria das vezes, mostram-se contraditórios. Como bem destaca Freitas (2000, p. 14),

as organizações modernas dizem ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas, ao mesmo tempo, ele deve colaborar, integrar-se na equipe e fazer parte do time; pedem que ele seja inovador, criativo, ousado, mas que obedeça à tradição e não provoque rupturas; elas querem que ele tenha iniciativa, mas sendo obediente; ele deve ser orgulhoso de estar no time, mas deve sempre provar que merece o lugar do outro; ele pode tudo mas não sabe de nada; ele é grande e potente como elas, mas frágil a cada reestruturação que elas farão (...).

Por outro lado, desde os gregos, tem-se por certo que o ser humano, em tudo que faz, o faz pela busca da felicidade. “O presidente da empresa, o funcionário da expedição, o vendedor, o contador, o atual cliente, o cliente em potencial, o fornecedor, e todas as outras

peças com as quais você entra em contato durante o dia buscam a felicidade em tudo o que fazem.” (MORRIS, 1998, p. 12)

O que precisamos   compreender que felicidade   essa, para chegarmos ao âmago da motiva o humana para suas a oes. Para uns   o prazer físico, para outros, a fama e o destaque social, ou a honra, ou a sabedoria, ou o poder. De qualquer forma, a maioria das motiva oes envolvem a busca frenética por bens materiais, e o dinheiro passa a ser o deus da modernidade. Porém, livres da pressão social voltada para o sucesso – que tem sido o passaporte oficial para a felicidade,   possível que as pessoas voltem-se para o seu interior, entreguem-se   sua espiritualidade e dêem-se conta de que “a felicidade não   uma esta o na qual chegaremos, mas sim uma forma de viajar.” (Runbeck *apud* MORRIS, 1998, p. 17)

### **3.1 Eficiência, eficácia, efetividade e o conceito de excelência**

Até há bem pouco tempo, não se falava em excelência das organiza oes, mas em eficiência, eficácia e, mesmo, efetividade de seus processos e de sua atua o. Atualmente, percebe-se a incorpora o desse novo conceito, cujo conteúdo básico   a  tica.  tica nas rela oes com os *stakeholders* e responsabilidade social, de modo geral, são requisitos básicos da organiza o que busca seu lugar de destaque através deste novo conceito.

Muitos empresários já admitem a imprescindibilidade dos valores éticos nas organiza oes, como se pode observar em respostas a entrevistas feitas por Rosa (1999): “O renascimento da  tica no ambiente empresarial está na ordem direta de sua sobrevivência. (...) Com a globaliza o, s  v o sobreviver as empresas que conseguirem estabelecer parcerias e isso pressupõe transparência.”

Também em relatos feitos por Cesar (1999) evidencia-se este novo cenário de assun o de responsabilidade social, ao desfazerem-se contratos com empresas que contratam crianças, ou mesmo adultos sob condi oes não aceitas socialmente; que poluem o meio ambiente; que encobrem malefícios causados por componentes de seus produtos.

Alguns autores voltados para o estudo das organiza oes há muito já detectaram a necessidade de não mais priorizar os processos em detrimento do ser humano. Não tanto por conscientiza o sobre o valor intrínseco do ser humano, mas por necessidade de sobrevivência no mercado competitivo. Com a globaliza o - quando informa o e informatiza o dos processos estão acessíveis a todas as empresas -, o que as pode diferenciar

é a capacidade de criar. E quem cria é o homem. No entanto, é necessário soltar-lhes as amarras da burocracia e dos controles. E agora? Ele está preparado para agir? Não há mais um sistema que lhe dá a segurança das respostas prontas, é preciso ‘decidir’, assumir posições.

Toffler *apud* Ribeiro (1993, p. 29) enumera algumas características para essa nova organização:

- a) A burocracia será cada vez mais substituída pela ad-hocracia, uma estrutura similar a uma companhia holding, coordenando as atividades de unidades de trabalho temporárias, adquirindo e perdendo existência segundo o meio onde está inserida a organização;
- b) as pessoas devem ser capazes de fazer julgamentos e adotar decisões, em vez de executarem mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo;
- c) fruto da diferenciação de valores, a empresa terá de assumir uma grande flexibilidade para poder corresponder a essa existência diversificada;
- d) em função da deseconomia de escala, as empresas terão de superar as barreiras de comunicação, o estrangulamento da inovação, a impessoalidade e a perda de motivação;
- e) a organização terá de avaliar a importância da informação e atuar de acordo com essa nova realidade;
- f) a produção tende a se tornar novamente ‘artesanal’, com produção de bens e serviços personalizados;
- g) o trabalho deverá ser variado, não repetitivo e responsável, desafiando a capacidade de apreciação, avaliação e julgamento das pessoas;
- h) deve haver um deslocamento seletivo e controlado de centralização do poder;
- i) as empresas devem se dedicar de forma crescente a temas tais como: teoria do aprendizado, comunicação intercultural e metodologia pedagógica.

Ribeiro (1993) destaca também características da nova organização apontadas por Stanley Davis<sup>26</sup> no sentido de apresentarem-se como redes de relações (CAPRA, 1998) e local em que os valores incorporais predominam sobre os corporais. Também Tom Peters é citado (RIBEIRO, 1993, p. 31) por apontar valores intangíveis da nova organização que devem ser contabilizados. Destaca a direção pelo exemplo, a prática de administração transparente, a promoção das atitudes solidárias ao desempenho dos outros entes da organização, a adoção de sistemas simples que favoreçam a adesão de todos e encorajem a iniciativa e a simplificação dos instrumentos de controle.

Um outro aspecto a destacar é a necessidade de as organizações perceberem as pessoas que a integram como seres completos - não como elementos segmentados, ou

captados do espaço vital (onde a lógica é nascer, viver e morrer). O trabalho não pode ser algo fora da realidade vivencial do indivíduo. Sobre isso, Sievers (1997) comentou que com relação às empresas empregadoras e às teorias administrativas e organizacionais, as pessoas estão cada vez mais acostumadas com a convicção socialmente partilhada de que o trabalho realizado nada tem a ver com a vida das pessoas, nem a vida em geral tem ainda algo a ver com a morte. “A mortalidade que, em épocas passadas, era considerada parte constitutiva da existência humana, tem sido reduzida a um episódio crítico, a um certo ponto no tempo, como o ponto final de nossas vidas, que ainda assim deve acontecer de forma abrupta, de preferência durante o sono.” (SIEVERS, 1997, p. 7) Não se pensa sobre a existência como algo que tem início, meio e fim (nascer, viver e morrer); pensa-se que o meio (viver) é o próprio fim do existir. E, ao pensar dessa forma, os indivíduos cercam-se do conforto dos bens materiais e das relações de interesse e deixam de lado as questões do espírito. Não se busca mais a imortalidade das idéias, das boas ações; só mais tarde, no fim da vida, quando o sistema já os expeliu da sua dinâmica, permitem-se olhar para dentro de si mesmos e fazer aquelas perguntas de adolescentes: quem sou eu? O que vim fazer aqui?

Segundo Joseph Campbell *apud* Sievers (1997, p. 9), “toda tentativa humana de institucionalização deve levar em conta duas considerações básicas: a inevitabilidade da morte individual e a sobrevivência da ordem social.” Essa consciência é fundamental para as lideranças e significa introduzir um novo conceito organizacional: a administração da sabedoria. “Trazer a sabedoria de volta às nossas instituições, em geral, e às nossas empresas, em particular, significaria (...) manter a consciência dialética de que todo membro é inegavelmente mortal e que a instituição em si deve sobreviver e é, portanto, supostamente imortal.” (Campbell *apud* SIEVERS, 1997, p. 9)

### 3.2 A cultura organizacional

De forma geral, entende-se por cultura organizacional o conjunto de interpretações, representações, compreensões e expectativas compartilhadas pelos funcionários, manifestado através de uma complexa rede de valores, crenças, princípios, cerimônias, ritos de passagem e mitos, símbolos, tabus e histórias. (OLIVEIRA, 2000) “... tomado em seu amplo sentido etnográfico, é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo

---

<sup>26</sup> Davis, S. *Dirigir au Futur*. Paris: InterEditions, 1988.



homem como membro da sociedade". (Edward Tylor *apud* ALBUQUERQUE, 1998, p. 21). É “o sistema integrado de padrões de comportamentos aprendidos, os quais são característicos dos membros de uma sociedade e não podem ser considerados como resultado de uma herança biológica”. (Hoebel e Frost *apud* ALBUQUERQUE, 1998, p. 21)

A cultura tem como característica o fato de ser socialmente, e não geneticamente, transmitida. (Bowditch *apud* ZAGO, 2000, p. 41) Ela “nos afasta do biológico e natural na proporção em que desenvolvemos o campo imaginário e o simbólico nas relações de parentesco, ou fora delas.” (ARICÓ, 2001, p. 51) É composta por numerosas variáveis relacionadas entre si e marcada pelo somatório das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, associadas às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais formais e informais. (Torquato *apud* ZAGO, 2000, p. 42)

De modo geral, as crenças e os costumes dentro dos quais fomos criados – na família, nas relações sociais ou organizacionais -, podem exercer grande influência sobre nós, porém, “ao refletirmos sobre eles, podemos resolver agir de acordo com o que nos sugerem, mas também podemos fazer-lhes uma franca oposição.”(SINGER, 1994, p. 14)

Nessa perspectiva de eticidade crítica, “os membros de um *etos* não vão mais legitimar suas ações simplesmente a partir do próprio *etos*, ou seja, o que legitima a ação não vai mais ser o costume, o hábito, a origem, o recebido da tradição, mas seus princípios mediados pela reflexão.” (OLIVEIRA, 1995, p. 33) Assim, chega-se a uma ação qualitativamente diferente, não mais guiada pela simples tradição, mas pela própria razão.

Quando se fala em ética empresarial não se tem muito claro o seu significado particular, sua configuração no contexto da cultura organizacional em observação. Existem muitos manuais e literatura que tratam do assunto conceitualmente, mas pouco se tem de pesquisa e interação no âmbito das organizações brasileiras.

Sabe-se, porém, que a cultura conforma-se através das interações de poder (leia-se crenças individuais preponderantes). A trajetória da organização depende de “no que acredita” o grupo de comando. O fim, a meta, das organizações é de fácil definição – lucro, assistencialismo, cooperação, etc; os meios, a trajetória, num momento de constantes mudanças e saltos tecnológicos como o que vivemos atualmente, são imprevisíveis. Cada vez mais são exigidas criatividade e adaptabilidade dos sujeitos da organização, para que mantenham a competitividade de seus produtos e serviços, num mercado cada vez mais exigente e sofisticado.

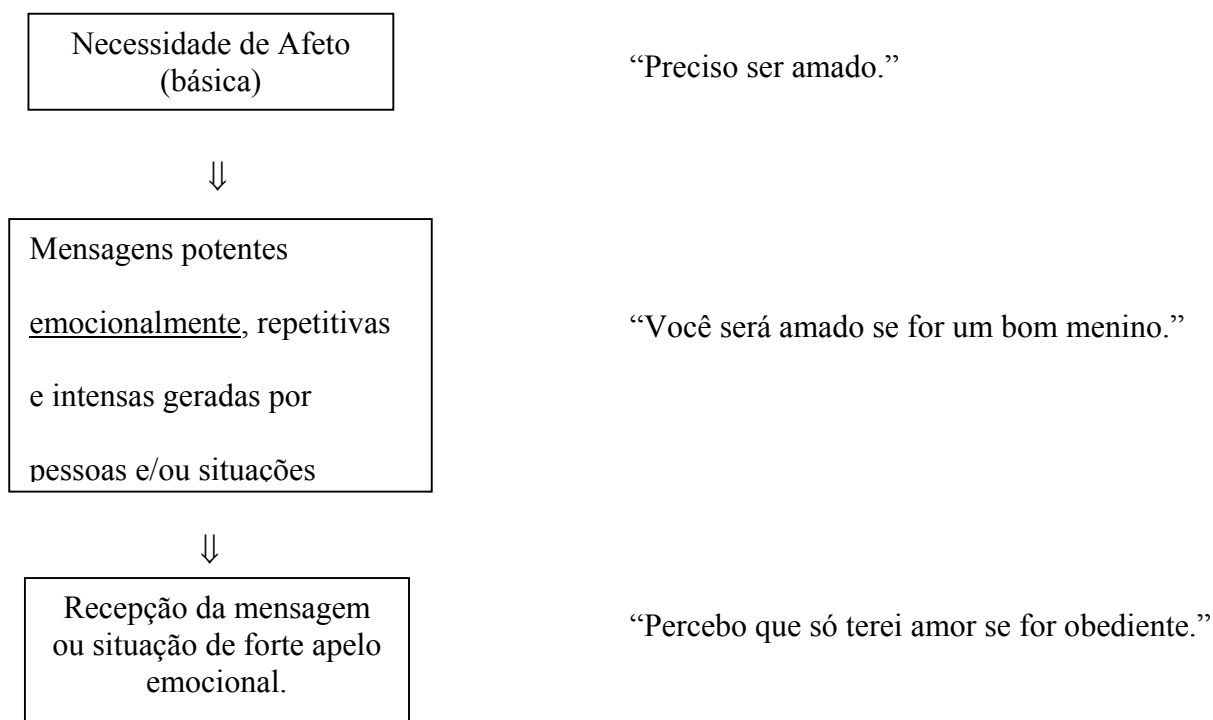
Portanto, entendendo-se que a cultura organizacional define limites para sua trajetória, e aceitando-se que essa cultura resulte de crenças que geram comportamentos específicos, precisa-se ver com mais proximidade o poder dessas crenças nas decisões dos indivíduos que influenciam o rumo das organizações. “Aquilo em que a pessoa acredita constitui a força mais poderosa do comportamento humano”. (ALBUQUERQUE, 1998, p. 15)

E como surgem as crenças? A crença tem a ver com o significado que o indivíduo atribui às coisas e isso se dá através de estímulos emocionais e afetivos. É comprovada a importância da estimulação afetiva para o desenvolvimento humano. “Ser um zero à esquerda no relacionamento é a maior dor do ser humano.” (ALBUQUERQUE, 1998, p. 33)

A crença é algo a que o indivíduo se apega por acreditar ser verdade, e a força com que ele a adota é dada pelo contexto geral em que está inserida. O existir de uma crença não se dá em função do que objetivamente acontece à pessoa, e sim da sua percepção sobre o que aconteceu. Duas pessoas serão afetadas de forma diferente diante do mesmo acontecimento, em virtude de suas estruturas emocionais, de suas histórias de vida.

O que não significa que não se pode mudar uma crença. Impressões e registros podem ser mudados em condições adequadas - situações carregadas de emoção. Pode-se refazer, atualizar, inverter ou mesmo apagar as influências que deram origem a determinadas crenças.

Segundo Albuquerque (1998, p. 41), a implantação de uma crença dá-se conforme o seguinte esquema:



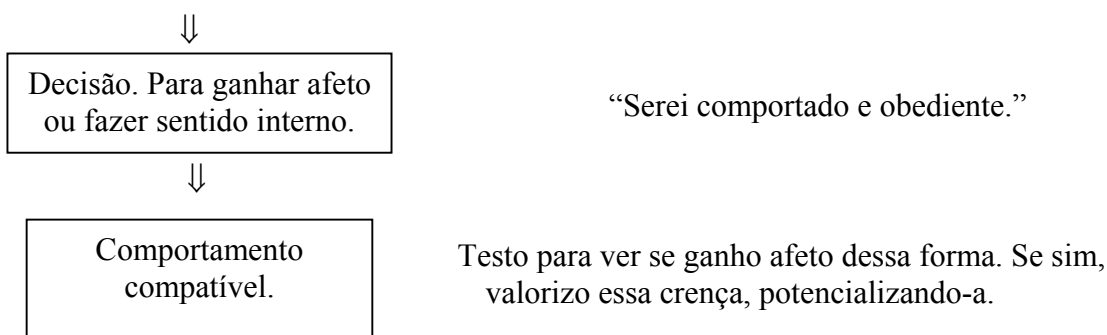


Figura 1 – Esquema de Implantação de uma Crença

Como foi dito, a emoção é o aspecto fundamental na implantação de uma crença; é como uma cola que fixa o aprendizado. E, dependendo da intensidade e da frequência que são passadas certas mensagens (estímulos), a pessoa pode bloquear completamente sua capacidade de pensar livremente a respeito de um assunto. E é na infância que se fixam a maioria das crenças que dão estrutura à vida adulta. Quando assumidas sem questionamentos, dão origem aos dogmas, às “verdades” incontestáveis.

A reflexão ética exige que as mentes estejam liberadas de verdades absolutas; ela expande a capacidade crítica e a visão de mundo dos indivíduos, permitindo a reformulação e a criação de novos conceitos.

A crença exacerbada atua como bloqueadora da expansão da mente humana, dificultando e, mesmo, impedindo a capacidade do indivíduo pensar outras formas de agir, mantendo-o preso a métodos que já não mais se aplicam às novas situações.

O que se vê ao olhar em determinada direção é o que se “quer” ver o que “para que” se está preparado para ver. E isso acontece em função da percepção que se tem das coisas que nos rodeiam. E perceber algo, é dar-lhe significado. O significado que se dá às coisas, conforme já foi dito, depende das experiências acumuladas pelo indivíduo, e suas expectativas futuras.

Isso porque o indivíduo não tem acesso à realidade senão de uma forma muito particular, contaminada de si mesmo. Cada um percebe as coisas conforme o “seu” olhar, com ferramentas moldadas pelas experiências pessoais vividas ao longo de sua existência. E, da mesma forma, “ouve” as mensagens que lhe chegam, com o mesmo “filtro”. É por isso que existem tantas dificuldades de comunicação, pois as pessoas imaginam que o “outro” está recebendo com o mesmo significado a mensagem que estão transmitindo.

A percepção é, por assim dizer, uma antena parabólica que capta determinadas ondas e deixa passar outras, e a crença é o motor que vira essa antena para o lado que, de

alguma forma, mais interessa.(ALBUQUERQUE, 1998) Reações emocionais estão em relação direta com aquilo que se acredita ser a realidade – o que explica por que as pessoas têm reações diferentes a estímulos iguais.

Livrar-se de sentimentos negativos, sem se livrar das idéias ligadas a eles, faz com que, em outros momentos, o sentimento volte. Para compreender as crenças, é preciso resgatar as causas.

Por outro lado, a repressão das reações emocionais (alegria, tristeza, raiva, medo), em vez da busca de uma canalização adequada, gera sentimentos de culpa, ressentimento, depressão, ansiedade etc. Emoção é uma energia que deve ser canalizada para “fora” do indivíduo, portanto, não deve ser reprimida. Porém, por não ter uma educação emocional, e sim racional, o indivíduo não sabe “o que fazer” com a sua emoção. Acaba por desabafá-la “nas” pessoas, e não, “com” as pessoas. (ALBUQUERQUE, 1998)

Muitas doenças e sintomas se dão pela repressão emocional. O processo é mais ou menos assim: desencadeamento da emoção  $\Rightarrow$  estimulação química  $\Rightarrow$  repressão  $\Rightarrow$  desequilíbrio do processo natural  $\Rightarrow$  tensão corporal. (ALBUQUERQUE, 1998)

Por isso a importância do exercício da reflexão; conhecer a si próprio – sua estrutura psíquico-emocional, para dar respostas adequadas ao mundo exterior – para manutenção ou reformulação do *status quo*. A reflexão conduz ao conhecimento de mim mesmo e à compreensão sobre a capacidade do outro elaborar o meu “eu” (como me vê, me ouve e me compreende).

### **3.3 A importância de uma boa comunicação no ambiente organizacional**

Inicialmente, quando tratamos de comunicação, um ponto a ser considerado é que ela não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. (BARICHELO, 2004; CURVELLO, 1997; DALMAU e MOESCH, 2004; DEWES, 2004) A comunicação deve ser clara e objetiva, não sendo suficiente abrir espaço para que as informações circulem; é preciso assegurar que elas estejam sendo recebidas e compreendidas pelas pessoas a quem se elas se destinam.

Deve-se ter claro que o receptor irá decodificar a mensagem conforme a sua realidade e experiência de vida e que isso nem sempre significa uma interpretação da maneira esperada, gerando distorções na mensagem.

Acredita-se que uma boa e eficaz comunicação interna estreita os laços de confiança da equipe na gestão e promove o seu comprometimento com o sucesso dos negócios, produzindo uma ligação forte entre os colaboradores e um vínculo com a empresa, criando uma força produtiva que tende a influenciar a definição das metas e objetivos da organização. De acordo com Belerini *apud* Moesch e Dalmau (2004), o lucro obtido do vínculo com o cliente externo é gerado pela relação com o cliente interno.

Heidegger *apud* Echeverria (2002) destacara que os seres humanos enfrentam o mundo a partir de determinadas disposições ou emocionalidades que definem o tipo de relação que estabelecemos com ele. E que uma das disposições fundamentais é a confiança. Destacava que um dos traços que caracterizam o ser humano é a incerteza, o reconhecimento da vulnerabilidade que ameaça permanentemente a sua existência. E a confiança é uma emocionalidade que expressa o nível dessa sensação de vulnerabilidade.

A ausência de confiança reforça a vulnerabilidade. A ausência de confiança é um sinal de alerta, um aviso de um eventual perigo. Tenho a sensação de que a minha integridade pode estar em jogo, mas, ao contrário, quando sinto confiança, sinto-me seguro. Se uma pessoa me inspira confiança, tenho a impressão que saberá “tomar conta de mim”, de que se preocupará com as coisas que a mim importam e levará em conta minhas inquietudes. Acredito, por exemplo, que essa pessoa, ao agir, vai considerar as conseqüências que suas ações poderiam me impor e procurará, portanto, não me causar danos. Meu bem-estar será, para essa pessoa, um critério a considerar, no momento em que tenha que decidir por um curso de ação ou outro. (ECHEVERRIA, 2002, p. 6)

Com confiança, delegamos tarefas, damos prosseguimento a ações baseados num precedente desconhecido, num histórico que nos é informado, estabelecemos relações e assumimos compromissos. Precisamos confiar porque não temos condições de controlar o mundo que nos cerca, seja com relação a ações de terceiros ou a informações que recebemos. E essa confiança é estabelecida através da convivência, da experiencição de eventos. Por isso a importância do contato, da proximidade, do diálogo.

E é também o diálogo que transforma e qualifica o processo de comunicação, a experiência vivida e praticada, e não a simples transmissão unilateral de conceitos, frases feitas e fórmulas acabadas. O desenvolvimento dessa habilidade pressupõe, antes de tudo, saber ouvir e lidar com a diferença. É lembrar que sempre apenas metade da mensagem pertence a quem a emite, a outra metade é de quem a escuta e a processa, por isso a necessidade de se ajustarem os signos e códigos ao repertório de quem vai processá-los. (CURVELLO, 1997)

Uma frutífera assimilação de informações tende a estreitar as relações entre os diversos departamentos da empresa, aprimorando os processos e possibilitando a geração de um aumento na produtividade. Já um sistema ineficiente de comunicação tende a causar frustrações, ansiedade, insegurança e outros sentimentos negativos que poderão comprometer todo o sistema produtivo da empresa. (MOESCH e DALMAU, 2004)

Kreps *apud* Dewes (2004) avalia a comunicação interpessoal nas organizações sob duas formas distintas e contrárias, que afetam de forma profunda os sentimentos das pessoas. Uma delas refere-se a chefes que dizem aos trabalhadores o que devem fazer, sem explicar-lhes como ou, simplesmente, não lhes dando qualquer chance de participarem com o seu conhecimento, experiência e boa vontade. Neste caso, estão realizando a comunicação interpessoal objetiva ou, simplesmente, transmitindo informações. Kreps caracteriza a comunicação objetiva como desumanizadora, lamentando que as pessoas pareçam estar muito ocupadas para tratar-se uns aos outros como seres humanos. Observa que a utilização desmedida da comunicação objetiva acontece porque as pessoas não estão conscientes ou são insensíveis às repercussões de suas mensagens nos outros.

A outra forma é o seu inverso, a comunicação pessoal humanizadora, que aproxima as pessoas e facilita a cooperação entre elas. As duas formas de comunicação sugerem que é possível transmitir o mesmo conteúdo de modos distintos. Exemplificando, cita o caso de um encarregado que poderá, por exemplo, dizer a um trabalhador que executa uma operação de modo incorreto: - “Mas tu não aprendeste ainda que colocando desse jeito a caixa vai ficar solta?!” Essa é uma forma objetiva de transmitir uma mensagem. Este mesmo encarregado poderia dizer: - “A maneira como esta caixa está colocada pode fazer com que ela se solte. Por que não a fixa mais ao canto, junto com as outras? Acho que será mais seguro.” O autor argumenta que a diferença pode, aparentemente, ser mínima ou irrelevante, no entanto, é um engano achar que o significado atribuído pelo receptor será o mesmo. É só perguntar para um trabalhador se ele prefere ser tratado como pessoa ou como objeto.

Segundo Robbins *apud* Barichello et al. (2004), as funções básicas da comunicação dentro de uma organização ou de um grupo são:

- a) controle: a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar, pela hierarquia que as organizações possuem fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou um acontecimento;
- b) motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo;

- c) expressão emocional: é através da comunicação que os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações;
- d) informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, porque ela proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam para tomarem suas decisões, pois transmite os dados para identificar e avaliar as alternativas.

Sobre a forma de fluir, como já foi descrito acima, a comunicação pode ocorrer de forma vertical (descendente e ascendente) e horizontal. A direção vertical – rede formal (retrata a cadeia de autoridade) - pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis mais altos para os mais baixos e a ascendente que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos. Já a comunicação horizontal ou lateral – rede informal - caracteriza-se pela sua maior informalidade, podendo ocorrer entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos.

É pela rede informal – por falta de espaço na rede formal - que vazam os sentimentos do público interno. Portanto, é importante ressaltar que essa não é uma manifestação alienada da realidade organizacional, ao contrário, “a comunicação informal trata das interpretações subjetivas dos enunciados emitidos formalmente pela organização.” (BARICHELLO et al. 2004)

Considerando o referencial teórico sobre as redes formais e informais de comunicação nas organizações, acima apresentado, pode-se deduzir que, onde mais rígidos forem os sistemas formais, maior a necessidade, e conseqüente fortalecimento, de sistemas informais de comunicação. Isso abre um grande espaço para o surgimento de boatos na organização.

De acordo com citação apresentada por Barichello et al. (2004), o boato é:

... antes de mais nada, uma informação: ele traz elementos novos sobre uma pessoa ou um acontecimento ligados à atualidade. Dessa forma ele se distingue da lenda que, em geral, se refere a um fato passado. Em segundo lugar, o boato está destinado a ser aumentado. Não se espalha um boato com a única intenção de divertir ou de estimular a imaginação: nisso também ele se distingue das histórias engraçadas ou dos contos. O boato procura convencer. (KAPFERER, 1993, p. 5).

Conforme Robbins *apud* Barichello et al. (2004), o boato ajuda a manter as pessoas unidas, permitindo aos impotentes desabafarem, além de favorecer a transmissão das preocupações dos funcionários e preencher vazios no sistema de comunicação formal. O autor destaca, ainda, três características principais do boato: não é controlado pela administração; é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os

comunicados formais emitidos pela alta administração; e é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que o praticam.

Como se pode observar, o boato compensa falhas existentes na comunicação formal e integra diversos segmentos internos, identificando posições e valores, equilibrando, dessa forma, angústias e tensões. Surge, na maioria das vezes, de forma espontânea e em decorrência de lacunas da informação oficial. Então, “devido a mudanças sucessivas, o grupo tenta reconstruir o *puzzle* constituído pelas peças esparsas que lhe foram relatadas” (Kapferer *apud* BARICHELLO et al. 2004). Em consequência disso, quanto maior o número de peças que faltarem maior será a possibilidade de interpretação por parte do inconsciente dos indivíduos.

A organização, ao praticar uma política aberta e transparente de comunicação, enfraquece os fatores que podem levar ao surgimento de boatos, como a sub-informação, a super-informação ou a desinformação, e fortalece as estruturas formais, agora com uma nova formatação, admitindo um fluxo comunicativo descendente e ascendente. Quando os valores centrais são amplamente compartilhados, possuem um impacto maior sobre o comportamento do funcionário, fortalecem sua cultura e produzem um efeito mais positivo sobre desempenho da organização.

Estudos sobre comunicação organizacional de Young e Post, e Mintzberg, citados em Dewes (2004), colocaram em destaque o papel dos dirigentes nos processos de comunicação efetivos na empresa. Verificou-se que a maior parte do tempo dos dirigentes era consumida por atividades envolvendo intercâmbios verbais com os empregados, transmitindo e recebendo mensagens pessoalmente e combinando ações e palavras.

Quando se diz alguma coisa a alguém, não somente se enviam mensagens sobre o tema específico em discussão, mas também se define a relação que está estabelecendo com essa pessoa. (DEWES, 2004)

Ao deixar de ser tratada apenas como um sistema de transmissão de ordens ou de informações, a comunicação na empresa passa a ser considerada como uma questão estratégica, refletindo seus efeitos diretamente no grau de comprometimento dos empregados e colaboradores com o alcance dos objetivos e metas da organização.

A criação de significados é um processo muito pessoal e a comunicação direta facilita a revisão e clarificação dos significados que as pessoas criam e também possibilitam o exercício da metacomunicação, que é uma forma especializada de feedback, através da qual se proporciona ao comunicador a



retroalimentação avaliadora sobre a maneira como está comunicando. (Kreps apud DEWES, 2004)

Outra variável importante para a análise de como as empresas lidam com a questão da comunicação é a ideologia gerencial, ou o modo de pensar dominante no ambiente da administração, em que toda questão é avaliada a partir da perspectiva da racionalidade econômica, através da otimização dos meios, com rapidez, em busca da eficácia. Essa racionalidade, aliada às estruturas burocráticas, acaba por impor barreiras ao livre trânsito de informações. Só circulam livremente aquelas informações e aquelas idéias voltadas para a produtividade. Tudo o mais é visto como desperdício (Chanlat e Bedard *apud* CURVELLO, 1997).

Outros obstáculos são as culturas organizacionais ancoradas na autoridade e na norma, a que também já se referiu acima, e o excesso ou a falta de objetividade. O excesso de objetividade levando a uma reificação da comunicação e a uma redução do processo comunicativo à razão instrumental; e a falta de objetividade levando a uma falsa democracia em que todos falam sem chegar a um entendimento. (CURVELLO, 1997)

Muito do que se discute com relação ao ambiente de trabalho tem a ver com a atenção que a organização dispensa aos efeitos gerados pelos processos de trabalho que envolvem, de alguma forma, a comunicação.

O sujeito que transmite a mensagem, seja ela de conteúdo funcional ou não, deve estar atento à forma com que ele se dirige ao outro, de modo que fique claro o que pretende ou espera a partir daquela comunicação. Isso significa aguardar o retorno e certificar-se do entendimento. Com relação ao conteúdo, a comunicação deve ser transparente e verdadeira, significando exatamente o que se está transmitindo e que isso represente a verdade. Apesar de sabermos desses princípios básicos, a maior parte do que transmitimos não passa pelo crivo da transparência e da veracidade; é comum a prática do repassar sem refletir.

Quanto à forma, trata-se do respeito que se deve ter com as pessoas com as quais nos relacionamos. O ideal é ouvir o outro incansavelmente, para captar o quanto possível do seu processo cognitivo e emocional. Isso ajuda a garantir uma boa comunicação.



Figura 2 – Fluxo de Comunicação

Com relação ao exposto, talvez seja preciso que se reflita mais, no ambiente organizacional, sobre o quanto realmente cada um está comprometido com a busca de uma comunicação transparente, sem distorções e obstáculos, com a ampliação de suas potencialidades verbais e não verbais e com a coerência entre o que é pensado, dito e feito.

Segundo Ferrell et al. (2001), Peter Drucker, o guru da administração, prevê que a empresa do futuro estará fundada em conhecimentos e comunicações e será constituída fundamentalmente por especialistas que dirigirão e ajustarão seu desempenho através de *feedback* recebido de colegas e clientes.

... Drucker entende que os empregados serão ligados por uma visão e um conjunto de valores comuns, e não por tarefas e produtos específicos. Sem comunicações apropriadas, nenhum gerente poderá motivar empregados nem coordenar seus trabalhos. A comunicação que parte dos altos executivos mantém a empresa em um curso ético, cabendo-lhes ainda providenciar para que o clima seja compatível com os objetivos gerais da companhia. A comunicação é importante para prover padrões e orientar atividades éticas que integrem em um todo as áreas funcionais. (FERRELL et al., 2001, p. 168)

Por exemplo, a alta administração deve dizer claramente aos seus gerentes o que entendem por atividades e atitudes eticamente condenáveis e estes comunicarem estes padrões aos funcionários de suas áreas, tendo o cuidado de certificar-se de que todos concordam com o que a empresa considera atividades ou atitudes condenáveis. E isso precisa acontecer num espaço formal, que é onde se materializa a concepção de uma verdadeira comunicação organizacional.

Além disso, ressalta-se, na questão da comunicação e da linguagem, que “é graças à linguagem que o ser humano se interroga, pergunta por seu ser e inicia a busca do sentido. A linguagem lhe permite entrar em conversação consigo mesmo e com os outros.” (ECHEVERRIA, 2002, p. 6)

### 3.4 A ética como alicerce das ações de responsabilidade social

O termo “Responsabilidade” tem um sentido conotativo<sup>27</sup> positivo, mas pode facilmente torna-se um mero jargão se não revelar também algo sobre o mundo real. E no mundo real, responsabilidade tem a ver com “habilidade em responder”. E o que isso significa? Significa, em primeiro lugar, que as pessoas, as comunidades, as regiões, os países tem suas próprias necessidades e que precisam de respostas adequadas às suas demandas; significa que não podemos elaborar uma lista de ações positivas e imaginar que isto é suficiente para dar as respostas solicitadas. Portanto responsabilidade é não só importar-se, não só agir positivamente, como dar a resposta adequada.

Em se tratando de responsabilidade social, pode-se entender o termo como a habilidade das pessoas e das organizações em dar respostas que atendam as emergências atuais e futuras (emergências, não no sentido do que urge, mas no sentido do que emerge – pode até ser relativo a uma causa urgente, porém, não tão-somente). Isso quer dizer, olhar para o futuro e preparar-se para dar respostas a ele também.

E espera-se não entender a responsabilidade social apenas como um ato de si para o mundo exterior, como também, e principalmente, de si para si. Como diria Sócrates, “conhece a ti mesmo”. Através do sentido da reflexão, do voltar-se à própria essência; é nesse momento que os indivíduos percebem-se como parte de um todo, do qual precisam “cuidar”; é quando desenvolve-se e adquire-se a capacidade de firmar compromissos: consigo, com o outro e com o mundo. Então, leva-se aquela construção ética para dentro das organizações e as transforma em organismos “hábeis” em dar respostas. Ou seja, em organizações de Responsabilidade Social.

Portanto, Responsabilidade Social das organizações é toda e qualquer ação por elas praticadas que possa contribuir p/ a melhoria da qualidade de vida da sociedade. São as obrigações, os compromissos que as organizações assumem com a sociedade. “Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos.” (FERRELL et al., 2001, p. 7). Consiste na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias das regiões onde estão presentes, atentando para possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividades que exercem.

---

<sup>27</sup> Sentido conotativo - é o sentido comum que a palavra provoca – o sentido pertence a ela própria. Sentido denotativo – invoca uma interpretação particular de situações. É a referência da palavra no mundo.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial, inicialmente focado nas questões ambientais e de filantropia, está cada vez mais se ampliando, agregando ao seu conteúdo o compromisso de agir com responsabilidade com todos os agentes com os quais a empresa se relaciona - os *stakeholders*. O termo foi criado para diferenciar os *shareholders* (acionistas) dos outros membros da sociedade que atuam como pilares de sustentação à atividade empresarial. (ORCHIS et al., 2001)

Os *stakeholders* são, portanto, os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades; são os empregados, parceiros, acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, meio ambiente, sociedade atual e futura, assim compreendidos:

#### - **Público interno**

As pessoas, como o diferencial de uma organização, devem ser valorizadas e motivadas a fim de obter a coesão interna alinhada aos objetivos da organização. O tratamento dos funcionários com dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa deve fazer parte da cultura da empresa. A participação nos lucros e resultados é uma forma de reconhecimento da contribuição dos funcionários para o resultado da empresa, que motiva e aumenta o envolvimento e o comprometimento, diminuindo a rotatividade de mão-de-obra. Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Observa-se nas organizações contemporâneas que os indivíduos que estão reavaliando pessoalmente suas vidas à luz de seus valores mais profundos não se contentam facilmente com menos do que um ambiente de trabalho que respeite e estimule tais valores. Eles certamente não poderão florescer, ser e fazer o melhor que podem em condições que não tenham sido sabiamente desenvolvidas com sensibilidade e força mobilizadora. (MORRIS, 1998)

#### - **Comunidade**

O envolvimento e investimento na comunidade em que está situada, provedora de infra-estrutura e mão-de-obra, é uma prioridade da administração da empresa socialmente responsável, que precisa gerenciar o impacto da sua atividade produtiva e manter bom relacionamento com as organizações atuantes.

A responsabilidade social da empresa na comunidade deve ser condizente com seus valores e prioridades, podendo ser realizada diretamente mediante apoio material e de serviços a projetos comunitários voltados às crianças e adolescentes carentes, educação, saúde

e trabalho. Outra forma da empresa atuar na comunidade é através da disponibilização de seus funcionários em projetos, caracterizando-se o chamado trabalho voluntário.

A divulgação do estímulo ao voluntariado possibilita a valorização e disseminação no meio empresarial de ações que ofereçam oportunidades para o exercício de cidadania e solidariedade dos funcionários, fortalecendo a imagem da organização.

#### - **Fornecedores**

A transmissão dos valores de conduta ética no cumprimento de contratos e no relacionamento com os parceiros são fundamentais para uma atuação socialmente responsável na cadeia produtiva. A organização deve incentivar a adoção de práticas socialmente responsáveis pelos fornecedores, garantindo o cumprimento de padrões de proteção ambiental, segurança e a não utilização de mão-de-obra infantil. Uma empresa socialmente responsável deve considerar seu código de conduta no ato de contratação dos fornecedores e exigir atitudes éticas semelhantes às de seus funcionários para os trabalhadores terceirizados.

#### - **Acionistas, proprietários e investidores**

Uma empresa socialmente responsável deve utilizar seus princípios éticos, distribuindo corretamente e com transparência os resultados para seus acionistas, já que as práticas socialmente responsáveis só são concretizadas pelos investimentos por eles efetuados. Em contrapartida, os acionistas e proprietários, necessitam da boa reputação da empresa, e que sua imagem seja associada a uma conduta positiva frente ao mercado, baseada em princípios éticos e no respeito dos direitos humanos.

#### - **Governo**

A empresa socialmente responsável deve atuar com transparência política, estimulando a cidadania na sociedade, além do compromisso contrário à oferta ou recebimento de propinas.

A complexidade dos problemas sociais demanda a parceria entre a iniciativa privada e o Estado para que seja feito um trabalho mais integrado de caráter coletivo e que os recursos mobilizados sejam aplicados de modo a produzir resultados mais eficazes em menores tempos.

### - **Concorrentes**

A empresa deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas, *dumpings* e formação de *trustes* e cartéis, buscando sempre fortalecer a livre concorrência de mercado. A empresa socialmente responsável nesse aspecto não efetua espionagem industrial ou outras ações ilícitas e imorais para a obtenção de vantagem competitiva, mantendo um relacionamento ético com os concorrentes.

### - **Clientes**

A responsabilidade social empresarial para com os clientes está relacionada ao desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que não provoquem danos nem expectativas excessivas aos seus usuários e à sociedade, que contenham informações detalhadas nas embalagens e ações publicitárias corretas.

Uma vez que os consumidores julgam cada vez mais a reputação da empresa nas decisões de compra, a responsabilidade social é considerada questão estratégica de sobrevivência para a mesma.

### - **Sociedade**

Como a Sociedade engloba todos os *stakeholders*, é na sinergia dos esforços entre Iniciativa Privada, Estado e Sociedade que poderão ser solucionados os problemas sócio-econômicos dos países.

A Responsabilidade Social inclui responsabilidades econômicas, legais e éticas, além das filantrópicas. Econômicas, no sentido de produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, e quer, a um preço acessível, suficiente para manter as atividades da empresa e satisfazer suas obrigações com os investidores. Legais, no sentido da observância das leis que a empresa é obrigada a cumprir. Éticas, no sentido de ter um comportamento ou manter uma atividade de acordo com o esperado pela sociedade como um todo. E, finalmente, responsabilidades filantrópicas, que se evidenciam por comportamentos e atividades voltados para a sociedade, em forma de doações ou atividades voluntárias. Para o registro de tais ações e sua divulgação, as empresas publicam o Balanço Social.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> O Balanço Social é a peça que vai ajudar a organização a medir, avaliar e corrigir a sua atuação no que se refere à responsabilidade social; é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas pela empresa naquele período.

Segundo Melo Neto (1999, p. 78), o fortalecimento da dimensão social das empresas se dá pela observação de vetores que direcionam o processo de gestão empresarial. Podemos considerar como principais vetores da responsabilidade social de uma empresa:

- apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- preservação do meio ambiente;
- investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- comunicações transparentes;
- retorno aos acionistas;
- sinergia com os parceiros;
- satisfação dos clientes e/ou consumidores.

È importante destacar que em empresas de médio e pequeno porte, segundo estudo aplicado por Bull (2003), não há recursos para elaborar e implementar políticas de Responsabilidade Social Empresarial e, por isso, acabam ficando fora do debate sobre as questões de responsabilidade social, que incluem o tratamento dado a empregados, clientes e fornecedores, e o cuidado<sup>29</sup> com a sua comunidade e com o meio ambiente. Isso significa estar fora da compreensão dos conceitos e métodos de atuação.

Além desses “obstáculos”, foi verificado pelo autor que, mesmo que de forma sutil, há resistência de alguns sujeitos com relação ao debate sobre Responsabilidade Social Empresarial, em virtude de um certo conservadorismo e resistência ideológica.

As soluções para dirimir esses “obstáculos” à introdução da Responsabilidade Social nas empresas apontadas por Bull (2003) têm como alvo a atuação governamental, mas pode-se, tranqüilamente, transpô-las para as organizações, inclusive para a organização em estudo:

- 1) dar o exemplo com sua própria conduta, como introduzir condições éticas em suas compras (por exemplo, não comprar de empresas que não cumprem com determinados padrões) e implementar políticas positivas (que considerem a questão do “cuidado”) de recursos humanos;
- 2) contribuir para clarificar conceitos e criar espaços para discuti-los (que é a proposta maior deste estudo);

---

<sup>29</sup> Cuidar é conhecer o outro para poder perceber suas necessidades, assim como colocar-se à disposição do outro, para que o diálogo aconteça. (Mayeroff e Afanador apud SCHMITT, 2003, p. 114)

- 3) facilitar a comunicação entre diferentes atores (empresas, ONGs etc.). Esta ação é importante para trocas de informação e conhecimento e para aumentar a confiança entre os diversos atores;
- 4) participar em processos internacionais de RSE; e
- 5) legislar e fazer cumprir os regulamentos.

### 3.5 Natureza de uma ética organizacional

É comum, ao se tratar de temas de conteúdo abstrato, principalmente relacionados a valores morais, questionar-se a sua validade ou possibilidade. Especificamente no âmbito das organizações, Weber (1999, p. 34) assinalou:

A empresa dos dias atuais é um imenso cosmos, no qual o indivíduo nasce, e que se apresenta a ele, pelo menos como indivíduo, como uma ordem de coisas inalterável, na qual ele deve viver. Obriga o indivíduo, na medida em que ele é envolvido no sistema de relações de mercado, a se conformar às regras de ação capitalistas. O fabricante que permanentemente se opuser a estas normas será economicamente eliminado, tão inevitavelmente quanto o trabalhador que não puder ou não quiser adaptar-se a elas será lançado à rua sem trabalho.

Sabe-se que a história das organizações caminha no mesmo sentido da história dos homens e que alguns estão mais expostos que outros a conflitos éticos, visto que o ser humano busca ser bom, mas não em detrimento da sua felicidade. E felicidade é um conceito com conteúdos diferentes, determinados pela individualidade do ser.

Srouf (2000, p. 14) comenta sobre relatos de pessoas, “‘gente de bem’ que, acuada pelas circunstâncias ou embevecida pelo poder, deixa vulnerável seu ponto fraco e embarca numa cadeia de desvios morais.” Bem como “‘gente sem escrúpulos’ se redime por atos de desprendimento e bravura.” (SROUR, 2000, p. 15). O autor comenta, ainda:

Ora, se muitos prevaricam, o mesmo não pode ser dito de todos. A razão disso reside nas condições históricas. Nem todos os agentes sociais ficam à mercê de situações de risco que podem levar alguns a cometer ações inidôneas. Nem todas as sociedades propiciam iguais seduções para que haja desvios em relação aos padrões morais. De fato, ao açular ambições e ao aguçar apetites, as sociedades de economias monetárias abrigam mais tentações do que as sociedades não-mercantis e expõem mais as consciências à prova.



As ‘moedas’ que costumam inebriar os agentes são muitas e de múltiplas naturezas. Vão das ‘espúrias’ às ‘honradas’: drogas, jogos de azar, sexo, álcool, poder, fama, dinheiro, ânsia pelo sucesso, gosto pelo risco, ascensão na carreira, apego à posição, reputação social, futuro da organização, garantia do emprego, lealdade aos amigos, honra pessoal, nome da família, pureza da tradição, perseguição de um ideal, preservação da fé e assim por diante. (SROUR, 2000, p. 13)

Tal discussão fomenta a idéia de que a reflexão ética nas organizações é mais importante e muito mais eficaz que os códigos de conduta por elas impressos. Ela “torna-se um instrumento de trabalho simbólico: intervém de maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribui para moldar sua identidade corporativa.” (SROUR, 2000, p. 17).

O conhecimento ético traz à tona questões polêmicas e demarca um leque de opções para enfrentá-las. Se for convertido em eixo das estratégias empresariais, pode evitar o conforto da benevolência ou a preguiça da omissão. Diante da ambigüidade e da crescente complexidade das práticas empresariais contemporâneas – fruto das novas exigências de eficiência, inovação e competitividade –, a reflexão ética serve de base para que se tenha coesão organizacional. (...) O conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses dos agentes envolvidos com as empresas (*stakeholders*) e faz com que sejam levados em consideração. (SROUR, 2000, p. 17)

Ao se tratar das possibilidades de uma ética organizacional – isto é, das possibilidades de se seguir um padrão teórico do que seja certo e errado, bom e mau, no âmbito da organização, é importante distinguir duas situações de ação do sujeito. Segundo Srour (1998, p. 275), deve-se fazer distinção entre: “racionalizações, que são situações em que o agente sabe o que é certo fazer, mas deixa de fazê-lo mediante justificações *ad hoc*<sup>30</sup>; e dilemas, que são situações em que o agente não sabe o que é certo fazer e patina na incerteza moral.<sup>31</sup>”

Weber, no sentido de minimizar a questão moral posta pela moderna sociedade de massa, estabeleceu duas racionalidades. Segundo Ramos (1989), Weber salientou que a racionalidade formal e instrumental é determinada por uma expectativa de resultados, ou ‘fins

---

<sup>30</sup> Formulações com o único objetivo de legitimar ou defender uma teoria, e não em decorrência de uma compreensão objetiva e isenta da realidade; feito exclusivamente para explicar o fenômeno que descreve e que não serve para outros casos (Dicionário Houaiss). Exemplos de casos de justificações *ad hoc* citados por Srour: fraudar notas de despesa, administrar um ‘caixa dois’ na empresa, não dar nota fiscal ou recibo aos clientes, sub ou superfaturar bens e serviços, propor e dar ‘comissões’ para vencer licitações públicas, subornar fiscais das mais variadas esferas públicas, ... Todos esses casos procuram justificar-se com o princípio consagrado de que ‘em Roma faz-se como os romanos’. É comum, no Brasil, dizer-se: todo mundo faz isso; não adianta remar contra a maré; se eu não fizer, outro fará; vamos deixar de ser hipócritas. Essa racionalização conduz à moral do oportunismo. (SROUR, 1998, p. 311)

calculados’; enquanto a racionalidade substantiva, ou de valor, é determinada ‘independentemente de suas expectativas de sucesso’.

Karl Mannheim (*apud* RAMOS, 1989, p. 6), apoia-se em Weber e define racionalidade substancial – que constitui a base da vida humana ética, responsável - como “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada” e sugere que atos dessa natureza tornam possível uma vida pessoal por “julgamentos independentes”. Por outro lado, “a racionalidade funcional diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta” e, por sua influência ilimitada sobre a vida humana, solapa suas qualificações éticas.

Com base nestes modelos de racionalidades – substantiva e instrumental, Ramos (1989) discute uma ética da responsabilidade e uma ética da convicção. Segundo ele, na organização - ambiente voltado à racionalidade funcional ou pragmática - impera a ética da responsabilidade, que corresponde à ação racional referida a fins. Aqui, a racionalidade é sistemática, consciente, calculada, cujo imperativo é adequar condições, meios e fins elegidos deliberadamente. Isso não significa que os indivíduos não tenham a sua própria convicção sobre, inclusive, os valores organizacionais. Nesse sentido, o mesmo autor inseriu o conceito da ética do valor absoluto (ética da convicção), que está implícita em toda ação referida a valores - indiferente aos resultados (sua racionalidade decorre apenas de que é orientada por um critério transcendente – fé ou crença num valor ético, religioso, estético ou de outra natureza).

Da mesma forma como a racionalidade funcional (voltada a objetivos pré-determinados) e a racionalidade substantiva (que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão) coabitam o mesmo espaço, em menor ou maior grau, também acontece com a ética da responsabilidade e a ética da convicção. Não são elas necessariamente antagônicas; são congruentes, na medida em que a natureza do trabalho se coaduna com os valores dos indivíduos. Os indivíduos não organizam sua conduta sob a espécie exclusiva de uma dessas éticas.

---

<sup>31</sup> Exemplos: fecho ou não uma fábrica, com a conseqüente dispensa de pessoal, se ela estiver perdendo dinheiro? Aceito cometer espionagem industrial se minha empresa estiver em risco? (SROUR, 1998, p. 311)

## Capítulo 4

*... desenvolver um processo consciente para tornar explícitos os julgamentos de valor e pressuposições que já se encontram em ação, avaliá-los, com critérios éticos apropriados e conversar em conjunto em um sistema bem projetado e justo que respeite os direitos humanos.*

*Marvin T. Brown*

### **MODELOS QUE AUXILIAM NA GESTÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO**

Navran (2000) e Broun (1993), desenvolveram modelos – inventário de ética e sistema argumentativo de discussão, respectivamente -, que servem de auxílio na observação e na discussão de fatos e comportamentos no espaço organizacional que despertam para a necessidade da discussão ética.

#### **3.1 Considerações sobre um Modelo de Inventário Ético**

O Inventário de Ética foi idealizado por Navran para traçar o perfil do clima ético das organizações e seu princípio básico é a Congruência. Segundo ele, a pessoa, individualmente, e a organização, são mais eficientes quando há congruência entre os valores e crenças sobre como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso.

O conjunto de expectativas percebidas e exigidas é denominado Clima Ético. Criado para ajudar a descrever a percepção dos funcionários a respeito do Clima Ético de uma organização, o instrumento Inventário de Ética faz parte da Série Ética desenvolvida por

Frank Navran, e vem sendo testado e comprovado como sendo da maior eficácia nos Estados Unidos.

Os dados coletados por meio do Inventário de Ética possibilitam, segundo o autor:

- a) esclarecer os dirigentes de uma organização a respeito das suas equipes, departamentos ou outros grupos da empresa;
- b) levantar resultados de consistência ética dentro de dez dimensões do Clima Ético;
- c) identificar opções de resposta da empresa, na busca de alcançar melhor consistência ética.

A crítica que a pesquisadora faz ao modelo é que, apesar de concordar que a congruência é fator relevante e, na maioria das vezes, determinante para o sucesso do empreendimento, não significa que os valores envolvidos sejam eticamente considerados. Os exemplos são inúmeros, é só observar, no extremo, as organizações de tráfico, de roubo de cargas, de jogos clandestinos etc.

O modelo apresenta alguns perfis para o dimensionamento do inventário de ética: sistemas formais, medidas, liderança, negociação, expectativas, consistência, chaves para o sucesso, serviço ao cliente, comunicação, influência dos colegas, que serão apresentados resumidamente, por entender-se serem de grande valia para o início de um trabalho de gestão da ética nas organizações.

## **Perfis Dimensionais do Inventário de Ética**

### **- Sistemas formais**

O modelo define os sistemas formais da organização como métodos, políticas e procedimentos que claramente identificam qual é o negócio, quando, como, onde, e porquê ele se realiza. E afirma que, quando os sistemas formais contêm um direcionamento ético claro, os funcionários têm uma compreensão correta das expectativas e exigências. Que quando esses sistemas não são claros, ou quando a mensagem ética varia entre os sistemas, os indivíduos buscam outro ponto de referência para uma orientação definitiva (uma dimensão tipicamente de liderança). E, ainda, que quando os sistemas não se referem à questão ética, a mensagem é de que não existe um padrão ético e isso deixa os funcionários totalmente dependentes de seus valores pessoais e do comportamento observável dos outros.

Novamente, a crítica que se faz é sobre o entendimento da organização sobre o que é ético ou não.

### **- Medidas**

De todos os sistemas formais, as medidas são os meios mais críticos que a organização possui para comunicar às pessoas o que realmente é importante. As pessoas tendem a prestar mais atenção àquilo que é avaliado, medido, pois é justamente o mensurável que a organização traduz em recompensa. O uso de sistemas formais de avaliação depende de sistemas precisos de mensuração, além de uma clara definição de responsabilidades. Esses sistemas de mensuração devem ser percebidos como precisos, e representativos do trabalho de uma pessoa ou de uma equipe. Isto significa que a integridade dos sistemas é tão importante quanto sua estrutura. Os sistemas formais contribuem para a congruência ética até o ponto em que se revelam confiáveis para representar as reais expectativas da organização.

### **- Liderança**

A liderança é um fator crítico de sucesso para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética. As ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou as políticas escritas. Quando as mensagens não são congruentes, os funcionários ficam ponderando qual delas deve ser considerada. A sinceridade dos líderes acima do supervisor imediato é posta em dúvida. As pessoas são forçadas a se apoiar nas opiniões de seus pares ou em suas próprias crenças para descrever os limites de um comportamento eticamente adequado. Então, têm que contrabalançar estas visões com aquilo que acreditam ser o que a organização realmente quer ou espera.

A crítica a este perfil situa-se ainda na mesma questão: o que isso tem a ver com o significado ético das ações? Mesmo sem conteúdo ético, a questão posta é verdadeira; ou seja, a liderança deve estar ligada aos objetivos finais postos para todos na organização, a mensagem deve ser clara e objetiva, mas isso não garante a eticidade da mensagem, da ação, do objetivo, ou o que seja. Havendo uma postura ética na organização, os perfis de avaliação deverão sim, ser observados com esta perspectiva, mas só a sua existência não garante a ética organizacional.

### **- Negociação**

Em toda a organização, os funcionários rotineiramente se engajam em uma negociação como estratégia para resolver um conflito. Negociam prazos, compromissos, alocação de recursos, atribuição de tarefas e exigências específicas. Quando a negociação com um cliente, um par ou um supervisor é percebida como uma situação de ganha-perde, o sistema de valores internos das pessoas ajuda a determinar os limites da negociação. A

integração dos valores organizacionais à negociação ajuda a mudar o foco para resultados mutuamente benéficos. A negociação se torna um processo para desenvolver soluções ótimas, ao invés de uma competição para determinar quem ganhará ou quem perderá.

Neste item, e nos próximos, evidencia-se, com clareza, a necessidade do comportamento ético para o sucesso da organização. A questão da congruência é secundária, apesar de importante – princípios organizacionais divergentes dos princípios dos colaboradores geram ineficiência no processo e geram conflitos internos. A congruência é relevante, porém, é preciso ter claro que ela em si não implica uma postura organizacional ética.

### **- Expectativas**

Toda organização tem suas exigências formais e informais para alcançar o sucesso. Estas são as expectativas que a organização tem para com seus empregados. Quanto mais explícitas e congruentes forem estas expectativas (não mutuamente exclusivas), maior facilidade o empregado terá para avaliá-las, comparando-as com seus valores e crenças pessoais, a respeito do que é “certo” ou “errado”. Os funcionários também comparam as expectativas às suas próprias percepções a respeito de suas capacidades pessoais. Juntas, estas comparações formam a base de motivação dos empregados para ir ao encontro das exigências da organização, visando alcançar o sucesso.

### **- Consistência**

A consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento. Quando a organização é inconsistente, o funcionário não tem certeza do que deve pensar. Nesses casos, as circunstâncias individuais são usadas para definir o que é “provavelmente” exigido ou esperado. A falta de certeza, que leva a um comportamento “auto-protetor” por medo de fazer o que está errado, se torna um fator primário de motivação. A atitude de evitar erros costuma reduzir o desempenho em cada categoria.

### **- Chaves para o sucesso**

Há chaves para o sucesso em toda organização. Na maioria das vezes, tais chaves incluem o trabalho intenso, a auto-motivação e os resultados excelentes. No entanto, não se limitam a isso. Muitas organizações possuem suas próprias e específicas chaves de sucesso. Elas podem ser muito apropriadas: associação com um produto novo, apoio a um mentor, ou

experiência em certas posições chave. As questões éticas surgem quando estas chaves de sucesso específicas não são universalmente acessíveis, quando conflitam com a posição ética declarada pela organização, ou com os valores pessoais amplamente aceitos dos funcionários. Quando isto ocorre, o sucesso é percebido como reservado a um pequeno grupo seletivo, com um critério de seleção além do controle do indivíduo.

#### **- Serviço ao cliente**

Quase toda organização reconhece a importância da satisfação do cliente. Para isso, também realiza treinamentos. Quando uma organização tem um padrão ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir. Os funcionários estão numa situação muito especial de verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes. Se essas expectativas não forem congruentes ou coerentes, cria-se uma tensão na organização que pode resultar num mau atendimento aos clientes, e níveis crescentes de insatisfação dos funcionários. A maioria dos funcionários tem dificuldade de tratar os clientes sistematicamente melhor do que a organização os trata.

#### **- Comunicação**

Toda organização possui expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Quando a empresa não consegue comunicar eficazmente aquilo que espera de seus empregados, reduz-se a probabilidade de que ela alcance os resultados esperados. As pessoas precisam de informações, de orientação e de reforço. Necessitam conhecer as posições e os padrões éticos da empresa, o que é considerado uma conduta correta dos funcionários num amplo espectro de situações com as quais poderão se defrontar. E precisam sentir-se coerentes com tais exigências. Por fim, os funcionários devem saber a quem se dirigir para obter respostas às suas preocupações éticas, quando se defrontam com uma situação nova ou diferente.

#### **- Influência dos pares**

A influência dos colegas existe em quase todos os negócios, indústrias e profissões. As pessoas contam com seus colegas para direção, validação e reforço. Quando a organização falha em comunicar adequadamente seus padrões éticos e suas expectativas, os funcionários compensarão essa falha aumentando sua confiança no apoio dado pelos colegas. A organização pode influenciar o apoio dos colegas se, efetivamente, utilizar os colegas como parte do sistema informal de comunicação e educação. A empresa pode encorajar e incentivar

os líderes informais cujas posições e padrões éticos apoiam as metas desejadas da organização. A influência dos colegas pode se tornar uma parte do sistema de consistência ética como um todo.

Conforme os conteúdos acima apresentados, o quadro abaixo sistematiza o que seria o inaceitável, o aceitável e o ideal na análise de perfil do clima ético. Ao final, o modelo sugere uma tabela de notas de um a sete (1 a 3 = inaceitável; 4 e 5 = médio; 6 e 7 = excelente) para que a organização se veja após a aplicação do inventário.

O motivo de trazer o modelo para esta discussão é, principalmente, para aproveitar os conceitos e formulações a respeito dos perfis analisados dentro da organização. Isto é importante ser considerado, pois são situações, relações, em que a questão da ética está presente.

#### Quadro 1 - O Perfil do Clima Ético

	<b>INACEITÁVEL</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>Sistemas formais</b>	Definições confusas do comportamento exigido ou esperado resultam em cada empregado decidindo o que deve fazer baseado em crenças pessoais.	Mensagens contraditórias sobre o que é esperado ou exigido para o sucesso deixam as pessoas confusas. Elas acabam recorrendo às suas crenças pessoais.	Quando as expectativas éticas são reforçadas pelos sistemas formais, os empregados têm modelos claros de comportamento e tomada de decisão ética.
<b>Medidas</b>	Sistemas de avaliação que não levam em conta questões éticas são um claro indicador de que essas questões não são importantes para a organização.	Avaliações inconsistentes levam a um comportamento contraditório e deixam os empregados confusos quanto ao que é exigido ou esperado deles.	Os principais sistemas de reforço de escolhas éticas são a avaliação e a recompensa. É aí que as organizações tornam suas palavras concretas.
<b>Liderança</b>	Líderes anti-éticos criam o mesmo comportamento nos seus subordinados. O problema se multiplica quando esses empregados são promovidos.	Quando os supervisores são inconstantes na interpretação ou aplicação de princípios éticos, os empregados perdem a confiança na ética da companhia.	As ações do chefe direto do funcionário e do superior de seu chefe dizem ao empregado o que realmente é esperado dele. Liderança determina o nível ético.
<b>Negociação</b>	Quando a negociação não é vista como um processo onde ambas as posições são legítimas, a competição resultante pode vir a ser destrutiva para os dois lados.	Quando tanto a negociação interna quanto a externa é vista como um jogo, a habilidade organizacional de desenvolver soluções ideais é baixa.	Quase todo funcionário tem como parte integrante de sua função a negociação. Quando a organização exige uma negociação ética, uma norma ética é reforçada.



<b>Expectativas</b>	Sem um direcionamento claro da organização, o sucesso torna-se uma questão de personalidade e caprichos pessoais, resultando em abuso de poder.	Quando as expectativas formais são confusas ou inconsistentes, os funcionários classificam a decisão superior que não é de seu agrado como injusta ou anti-ética.	Toda companhia tem suas próprias regras para se chegar ao sucesso. O funcionário precisa saber o que é esperado ou exigido para ser considerado um sucesso.
<b>Consistência</b>	Quando a organização usa a ética ocasionalmente, ela estimula os empregados a fazerem o mesmo, o que os torna imprevisíveis e pouco confiáveis.	Inconsistência no cumprir de promessas implícitas ou explícitas diminui o nível de confiança que os empregados precisam ter para estar motivados e comprometidos.	Uma companhia consistente atua de forma a apoiar os funcionários a atingir o que deles é esperado ou exigido. Planejar consistência leva à consistência.
<b>Chaves para o sucesso</b>	Quando os empregados não concordam com os fatores-chave para o sucesso definidos pela organização, o próprio sucesso torna-se indesejado e os funcionários, improdutivos.	Fatores-chave para o sucesso definidos pela organização que contradizem os fatores-chave para os funcionários funcionam como poderosos desmotivadores.	Os fatores-chave informais para o sucesso definem o estilo da organização; eles informam ao funcionário como ser bem sucedido na firma.
<b>Serviço ao cliente</b>	Quando a ética do atendimento ao cliente não é clara, os empregados não sabem resolver os conflitos entre as necessidades do cliente e da organização.	Inconsistência na ética do atendimento ao consumidor mostra ao empregado que a companhia não leva a sério as pessoas (e o empregado também é uma pessoa).	Uma das formas mais visíveis da companhia expressar seus valores é no tratamento dispensado ao cliente. Tratamento ético é um direito do consumidor.
<b>Comunicação</b>	Organizações que não conseguem comunicar efetivamente seus padrões éticos são como organizações sem padrões éticos.	Mensagens inconsistentes sobre ética podem levar o empregado a concluir que ela é menos importante que outros tópicos mais divulgados.	A verdadeira liderança pressupõe a habilidade de comunicar metas e os meios para atingi-las. Isso vale tanto para objetivos éticos como para qualquer outro.
<b>Influência dos colegas</b>	A influência anti-ética dos colegas de trabalho pode anular todos os esforços organizacionais de estabelecer padrões éticos.	Influência inconsistente do colega de trabalho pressiona o funcionário que tem poucos valores em comum com a organização a comportar-se inconsistentemente.	Em toda organização, a liderança vem do parceiro. Uma organização eficiente molda seus parceiros para manter posicionamentos éticos.

Fonte: Indicadores de clima ético nas empresas (NAVRAN, 2000)

Da forma como está, o Modelo pretende “medir” o clima ético da organização, porém, não aponta para as causas reais dos conflitos ou “incongruências” observadas, de forma que não é possível apontar soluções. É uma ferramenta interessante, que pode ser usada nos modelos de gestão da ética, desde que observadas suas limitações, pois como foi observado por REGIS (1997, p. 6), “... os negócios dão certo quando há identidade de valores entre a empresa e os colaboradores. É daí que nasce a mobilização que torna possível realizar a missão do conjunto e, por consequência, tornar a empresa competitiva”.

Destacam-se alguns pontos entendidos como relevantes, trazidos pelo estudo de Navran: com relação à liderança, as ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou as políticas escritas (o que exige da alta direção a busca da congruência entre o que é colocado como missão da organização e o que é efetivamente realizado para isso). Nas negociações deve prevalecer o consenso; o ganha-perde deve ser evitado. O ideal ético é de que todos fiquem satisfeitos: o cliente leva exatamente o produto que pensa estar comprando; os contratos são plenamente esclarecidos e cumpridos para que sejam evitadas situações nas quais alguém se sinta tolhido em seus direitos.

E, com relação à consistência ética, observa-se que, na ausência de uma práxis, o empregado não tem certeza do que deve pensar/fazer. Esse “não saber” leva a um comportamento “autoprotetor” por medo de fazer errado. Esse medo impede o movimento criativo, tão necessário no momento atual.

De acordo com Stacey (1999), os critérios para ações de qualidade não se tornam fins, mas considerações éticas estão ligadas para manter as posições em aberto, reter a flexibilidade e revelar os erros o mais rápido possível. A ação de qualidade esperada não é algo previsível, mas a ação é, a princípio, moralmente boa. Diante disso, o empregado tem liberdade para detectar o seu erro mais rápido e compartilhar com os outros sua experiência no sentido de manter a organização em movimento, evitando o desastre.

De outra forma, a não liberdade leva a casos em que os empregados, por medo, ou por desconhecerem a práxis ética da organização, escondem suas falhas, criam programas em cima de inverdades para resguardarem sua imagem, cargo ou emprego, o que pode levar, em alguns casos, à desintegração, ao caos, à extinção da empresa, prejudicando não somente um, mas vários indivíduos.

A consistência ética, que ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluírem que o mesmo conjunto de valores é válido a qualquer momento, não significa a calcificação de atitudes, mas revela o padrão ético da organização.

Por isso, entende-se que a reflexão ética deve ser incorporada à vida organizacional, pois, quanto maior a complexidade das relações, maior deverá ser a reflexão sobre estas ações.

### **3.2 Considerações sobre um Sistema Argumentativo na Organização<sup>32</sup>**

Este sistema está sendo apresentado como alternativa para aumentar a capacidade dos indivíduos de refletirem sobre suas ações e objetivos organizacionais de forma participativa e responsável.

Aprender a se manifestar através de argumentos sólidos não só facilita a comunicação, como clarifica os valores de cada participante para si e para o grupo. Refletir induz o indivíduo a rever suas atitudes e isto é um exercício positivo para a prática de ações responsáveis.

Isso requer um processo de reflexão ética de modo que as pessoas possam usá-lo para as suas próprias sugestões, possibilitando ligar noções éticas, tais como direitos e justiça, à administração de sistemas de poder para que possam administrar esses sistemas de forma apropriada e mostrar como analisar e avaliar os diferentes componentes do processo de tomada de decisão. Dados os recursos então disponíveis, poderão desenvolver métodos para a criação de um clima organizacional no qual a reflexão ética possa ser praticada e melhorada.

... a reflexão ética pode aumentar a força das pessoas e a sua disposição e capacidade de responder com relação a importantes assuntos organizacionais e sociais. Quando as pessoas tornam-se seguras quanto a suas escolhas e têm os recursos para fazer as melhores escolhas, elas contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade mais humana. O engajamento na reflexão ética é um processo de aprendizado e pode criar uma organização que aprende e muda. (BROWN, 1993, p. XV)

No processo em que a ética é base da reflexão acerca das razões para um curso de ação proposto, os participantes podem gerar os recursos essenciais para tomar as melhores decisões. “Este tipo de ética não fornece respostas, mas dá às pessoas a possibilidade de fazer melhores perguntas e descobrir as respostas por si próprias. Dá aos membros de uma organização as ferramentas conceituais e estratégicas para agir responsabilmente.” (BROWN, 1993, p. 3)

---

<sup>32</sup> O referido Sistema Argumentativo foi desenvolvido por Brown (1993).

Com o processo de reflexão ética, têm-se um aumento dos recursos para tomada de decisões acerca do que deve ser feito. Este processo depende de as pessoas assumirem uma perspectiva ética em suas ações envolvendo relações humanas e organizacionais. Ou seja, a necessidade da reflexão ética nasce do fato de as pessoas não concordarem sobre o que é certo ou não, de modo geral, e sobre o que deve ser feito em situações específicas. É comum as pessoas atuarem sem pensar, mecanicamente, seguindo um costume ou se enquadrando na situação vigente (mesmo que questionável eticamente) para obter o resultado necessário ou esperado. O que se pretende com a reflexão ética é ampliar as possibilidades de chegar a este objetivo, de uma forma que não privilegie alguns em detrimento de outros.

O processo de reflexão ética precisa de uma estrutura onde pontos de vista diferentes aumentem os recursos disponíveis para a tomada de decisão. Em vez de o grupo assumir um número limitado de boas idéias, que concorram por aceitação, deve optar por uma abundância de idéias – talvez até mesmo mais do que se pretenda -, onde todos ganham, aumentando os recursos disponíveis.

O objetivo final é a busca de um consenso, apesar de que o acordo nunca é garantido na reflexão ética, no entanto, descobrir por que discordam pode certamente ajudar as pessoas a desenvolverem um melhor curso de ação.

Para que os membros das organizações ajam de maneira responsável, precisam levar a sério pelo menos três elementos da vida organizacional: o processo de tomada de decisões da organização, seu sistema de produção e manutenção, e sua cultura.

Uma das ferramentas possíveis é o Sistema Argumentativo de Tomada de Decisão, que permite aos participantes lidar com o desacordo, e até usar isso como recurso para tomar melhores decisões. “Assim que os participantes descobrem que discutir não significa brigar, podendo até ser uma forma efetiva de investigar os pontos fortes e os pontos fracos de todas as propostas, talvez eles aprendam muito mais do que sabiam antes acerca do que serve de base às diferentes posições.” (BROWN, 1993, p. 5)

E, para que a análise argumentativa funcione, os membros devem saber que seus pontos de vista serão levados a sério e que a análise enfocará os pontos fortes e fracos de seus argumentos em vez do seu caráter. As diferenças tornam-se produtivas quando os participantes sobrepujam qualquer tendência de ficar na defensiva e de evitar conflitos. Por isso, é necessário que se tornem mutuamente engajados em um questionamento aberto acerca do material com que cada membro contribui para a decisão, pois as pessoas não discutem apenas sobre julgamentos de valor e pressuposições, mas também sobre informações.

Esse processo inclui a consideração de observações, julgamento de valor e pressuposições, além da forma como podem ser usados em conjunto para desenvolver fortes razões para um curso de ações proposto, onde as reflexões seguem o caminho das perguntas.

Ao chegarem a uma decisão, uma pergunta que deve ser feita pelos integrantes do grupo é: “E agora?” A resposta, especialmente em organizações, exige que seja examinado o sistema da organização, porque, em muitos casos, boas decisões somente serão implementadas se forem compatíveis com o sistema da organização, pelo menos em certo grau. Se elas não forem adequadas, então o sistema em si deve ser mudado antes que as pessoas possam fazer o que elas decidiram que é certo. Isso devido à relevância do sistema de uma organização para implementar os resultados da reflexão ética, pois é ele que determina se os recursos serão distribuídos de forma justa. E, se o sistema é justo e os direitos são respeitados, os grupos terão o poder de fazer o que é certo.

Para haver um engajamento exitoso nas reflexões éticas, precisa-se de uma perspectiva que trará à luz as dimensões morais da vida organizacional. E, nesse processo, deve-se focalizar mais a ação do que o comportamento. Isto significa contar com ações responsáveis<sup>33</sup> em vez de com comportamentos condicionados<sup>34</sup>. Ao perguntar-se pelas razões de determinada ação, deve-se procurar por uma justificativa e não uma explicação. A ética não explica o comportamento, antes, justifica a ação.

“A moderna ética filosófica baseia-se na pressuposição de que você não pode decidir o que deve fazer a partir do que faz. Tomar tal decisão implica “falácia naturalista” – a falácia de assumir que só porque algo é, então deve ser.” (BROWN, 1993, p. 17) Apesar de todas as pessoas estarem fazendo algo, não significa que estejam fazendo certo, ou fazendo o melhor. Então, em vez de achar base para a sua decisão, explicando o que o moveu, ou referindo-se ao que os outros fizeram – e eles poderiam estar errados -, deve-se “mostrar” essa base, fornecendo princípios ou outros critérios éticos que sirvam como justificativas para a decisão.

Para concordar ou discordar de uma política, é necessário saber qual pergunta ela responde. E se esta é a melhor resposta. Para avaliar as propostas, precisa-se examinar as razões que as apóiam. Perguntar: “por que?” Uma atitude inquisitiva não apenas permite às pessoas examinar pontos de vista opostos, como também evita que a conversação se torne um

---

<sup>33</sup> Responsabilidade = habilidade em responder, poder de escolha.

<sup>34</sup> De acordo com o behaviorismo, as pessoas não podem agir, somente reagir. Seu condicionamento social determina sua resposta aos estímulos externos; para mudar as respostas, muda-se os estímulos. Uma pessoa “bem comportada” faz o que é certo devido ao condicionamento prévio e não por uma decisão sua. (BROWN, 1993)

emaranhado de dilemas do tipo “um ou outro”. E pode, também, haver outras soluções, que não aquelas apresentadas.

Raramente tem-se à mão todos os fatos, de modo que se toma a melhor decisão possível com as informações que se possui naquele momento. Se um grupo não puder chegar a um acordo depois de ter revisto as informações e testado sua precisão, o desacordo provavelmente tem sua fonte em diferentes valores ou pressuposições<sup>35</sup>.

De qualquer forma, neste modelo (argumentativo) precisa-se apresentar as razões para que os demais possam investigar e refletir. Abaixo, quatro questões de reflexão ética que trarão à luz os recursos correspondentes:

### Quadro 2 – Questões de Reflexão Ética

<b>PERGUNTA</b>	<b>RECURSO</b>
O que devemos fazer?	Propostas de políticas de pessoas.
O que sabemos?	Suas observações.
O que significa?	Seus julgamentos de valor.
O que significa aquilo?	Suas pressuposições básicas.

Esses quatro recursos – propostas, observações, julgamentos de valor e pressuposições básicas – pertencem ao processo de tomada de decisões, mesmo que nem sempre sejam classificados de forma tão cuidadosa no dia-a-dia.

Inicia-se o processo com as propostas. Caso não haja concordância, parte-se para as observações – quando as pessoas fazem comentários sobre casos similares ou circunstâncias que envolvem a proposta.

O próximo passo é discutir se existem questões de valor envolvidas na proposta. Mesmo os julgamentos de valor diferentes podem enriquecer a discussão – desacordos ajudam o grupo a entender os pontos fortes e os pontos fracos de suas posições. “À medida em que os membros começam a questionar os valores uns dos outros, naturalmente movem-se para pressuposições.” (BROWN, 1993, p. 28) Se o grupo puder concordar com as pressuposições que dizem respeito à questão em debate, então pode-se agir.

<sup>35</sup> Pressuposições são crenças que admitimos. “Geralmente nos tornamos cientes de nossas pressuposições básicas apenas quando algo as contradizem.” Elas nascem de experiências pessoais, educação e reflexões. (BROWN, 1993, p. 32)

Na prática da reflexão ética, os recursos e os critérios correspondentes são combinados para desenvolver argumentos.

### Quadro 3 - Recursos e Critérios para o Desenvolvimento de Argumentos

RECURSO	CRITÉRIO
Propostas	Certo/Errado
Observações	Verdadeiro/Falso
Julgamentos de Valor	Humano/Desumano
Pressuposições	Responsivo/Não-responsivo

No modo de pensar não-reflexivo do dia-a-dia, raramente precisa-se fazer uma distinção entre pensar acerca de coisas e pensar sobre relações, entretanto, quando começa-se realmente a juntar os recursos para a tomada de decisões, é preciso mudar de uma forma para outra. E aí, o “Por quê?” torna-se uma ferramenta essencial para análise ética.

Muito do trabalho da reflexão ética envolve determinar os julgamentos de valor implícitos em nossos argumentos. Ex.: Argumento (observação e conclusão) – Declaração: os diretores devem gostar do nosso projeto, porque continuam a financiá-lo. Premissa (julgamento de valor): os diretores devem gostar do que eles financiam.

Quando as pessoas sentem-se seguras e percebem que podem se abrir para considerar pontos de vista diferentes, descobrem mais do que sabiam antes. A reflexão ética possibilita aumentar os recursos de uma organização, fazendo com que cada integrante considere idéias diferentes acerca do que deveria ser feito em vez de manter sua posição de forma defensiva, fechando a porta às outras informações. No embate reflexivo organizacional, discordar de outras pessoas é comum, por isso o modelo exige confiança. Confiança exige um compromisso mútuo em relação a algo (tal como o propósito da organização), e o compromisso mútuo gera acordos.

No processo em que a ética é base da reflexão acerca das razões para um curso de ação proposto, os participantes podem gerar os recursos essenciais para tomar as melhores decisões. O método não fornece respostas, porém, dá às pessoas a possibilidade de fazer melhores perguntas e descobrir as respostas por si próprias. Ele dá aos membros da organização as ferramentas conceituais e estratégicas para agir responsavelmente.

Com o processo de reflexão ética, têm-se um aumento dos recursos para tomada de decisões acerca do que deve ser feito. Este processo depende de as pessoas assumirem uma perspectiva ética em suas ações envolvendo relações humanas e organizacionais. A necessidade da reflexão ética nasce do fato de as pessoas não concordarem sobre o que é certo ou não, de modo geral, e sobre o que deve ser feito em situações específicas.

O processo de reflexão ética precisa de uma estrutura onde pontos de vista diferentes aumentem os recursos disponíveis para a tomada de decisão. Em vez de o grupo assumir um número limitado de boas idéias, que concorram por aceitação, deve optar por uma abundância de idéias – talvez até mesmo mais do que se pretenda, onde todos ganham, aumentando os recursos disponíveis. (BROWN, 1993)

Em suma, ao se tomar as organizações como agentes morais, assume-se que elas são responsáveis pelo que fazem, apesar de que algumas pessoas gostem de acreditar que, da mesma forma que crianças pequenas ou animais, as corporações somente reagem a estímulos externos – por exemplo, opinião pública, condições de mercado e preferência do consumidor – e realmente não consideram o que é certo ou errado.

Como foi visto, a função moral envolve a habilidade de considerar cursos alternativos de ação, de escolher um curso em relação a outro e de justificar a decisão apelando para padrões apropriados de conduta. O que propõe o Sistema Argumentativo de BROWN é a possibilidade de as corporações fazerem tal coisa, que se resume basicamente a: em primeiro lugar, reunir os recursos relevantes para a tomada de decisão. Aqui, recursos referem-se aos meios que os grupos têm para descobrir a decisão certa. O meio inclui primeiramente as propostas de políticas dos participantes e suas informações ou observações. Esses recursos iniciais implicam dois outros recursos: julgamento de valor e pressuposições básicas. Ao iniciar a discussão, os participantes descobrem um quinto recurso: pontos de vista opostos. À medida em que os grupos desenvolvem suas habilidades no uso dos recursos, também desenvolvem outro recurso significativo, que são os meios de se engajar na reflexão ética.



# Capítulo 5

*O objeto das Ciências Sociais é histórico. Isto significa que as sociedades humanas existem num determinado espaço para cuja formação social e configuração são específicas. Vivem o presente marcado pelo passado e projetado para o futuro, num embate constante entre o que está dado e o que está sendo construído. Portanto, a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características fundamentais de qualquer questão social. (...) Por fim, é necessário afirmar que o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo.*

*Maria Cecília de Souza Minayo*

## MÉTODO DE PESQUISA

### 5.1 A escolha do método de pesquisa


A escolha do método de investigação para esta pesquisa deu-se em virtude da natureza do estudo, cujo conteúdo é construído em grande parte pela experiência e percepção das pessoas que aceitaram dele participar.

O método qualitativo considera o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos sujeitos, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

De acordo com MINAYO (2000), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Godoy *apud* Kalnin (2004) afirma que embora haja muita diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, alguns aspectos essenciais identificam os estudos desse tipo:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Ou seja, os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação que está sendo estudada;
- A pesquisa qualitativa é descritiva. Nesse sentido, os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto da pesquisa. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente<sup>36</sup>;
- O significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida é a preocupação essencial do investigador. Isto significa que deve-se buscar entender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes;
- Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados. Pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas a priori, portanto não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições.

Esta pesquisa caracteriza-se  como exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, por ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias para a construção de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Descritiva, porque o pesquisador busca o entendimento do fenômeno como um todo, descrevendo a realidade como ela é, “como” e “por quê” ocorre (Godoy *apud* KALNIN, 2004). Apresenta o caráter explicativo porque busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno (Gil e Rudio *apud* KALNIN, 2004).

O método utilizado para a pesquisa qualitativa prevê três momentos, não rigidamente pontuais: a fase exploratória da pesquisa, o trabalho de campo e o tratamento do material recolhido no campo. O pesquisador poderá estar em campo e precisar voltar para a fase anterior relativamente a algum aspecto da pesquisa, como, por exemplo, selecionar novos sujeitos, por desistência de alguns anteriormente selecionados. Para cada uma dessas etapas há procedimentos específicos que, se ignorados, poderão comprometer o resultado do estudo. (MINAYO, 2000).

A seguir, apresenta-se o relato de como se deram essas três fases no presente estudo.

---

<sup>36</sup> “O paradigma holístico considera cada elemento de um campo como um evento refletindo e contendo todas as dimensões do campo (...). É uma visão na qual o todo e cada uma de suas sinergias estão estreitamente ligadas em interações constantes e paradoxais.” (Weil *apud* COLOMBO, 2004, p.59)


## 5.2 Apresentação das fases da pesquisa

### 5.2.1 Fase exploratória

A primeira etapa compreende a fase exploratória e engloba as atividades de seleção dos sujeitos participantes, elaboração dos instrumentos de pesquisa, contatos com os dirigentes das organizações alvo do estudo, momento em que são apresentados os objetivos do estudo e os métodos a serem utilizados para sua consecução. Da mesma forma, os sujeitos da pesquisa são esclarecidos sobre tais objetivos e métodos, ao se formalizar o convite de participação. Por fim, caso seja necessário, procede-se a ajustes nos instrumentos de pesquisa.

Por tratar-se de uma nova proposta - a discussão sobre a possibilidade da gestão da ética com a participação de todas as pessoas da organização - e dada a complexidade do tema, escolheu-se uma organização (que neste trabalho será definida como Organização Sul) em que se sabia existir um considerável grau de confiança dos dirigentes com relação à pesquisadora.

A organização escolhida é uma entidade pública, um agente financeiro, promotor do desenvolvimento econômico regional. Por seu caráter institucional, os ingressos acontecem através de concursos públicos.

Iniciando o planejamento para a entrada no campo, procurou-se subsídios (GASPAR, 2001) para a elaboração dos documentos - cartas de apresentação e de aceite para a formalização do processo de pesquisa e formulário necessário para o registro das entrevistas (apêndices 4/5, 6/7 e 2, respectivamente). Nesse momento, também, providenciou-se o roteiro das entrevistas - formulário da pesquisa (apêndice 1) -, elaborado a partir dos objetivos específicos e de conteúdos adquiridos através do referencial teórico, ambos definidos na pesquisa, de modo a alcançar  objetivo geral proposto.

Em seguida, procurou-se selecionar os sujeitos de modo a formarem uma amostra representativa, não em termos quantitativos, mas qualitativos, do que se pretende trazer para análise e avaliação. Foram estabelecidos alguns critérios considerados balisadores para a seleção, focados fundamentalmente nas questões culturais (escolaridade, função e tempo na empresa), de modo a enriquecer a representação qualitativa do grupo.

**Critérios para a seleção dos sujeitos da pesquisa:**

- 1) o sujeito não deveria pertencer ao círculo direto de amizades da pesquisadora;
- 2) a amostra deveria abranger:
  - a) os níveis hierárquicos (cargos) do quadro funcional permanente da organização;
  - b) datas marcantes de admissão;
  - c) pluralidade na formação profissional;
  - d) gêneros masculino e feminino.

O primeiro critério foi estabelecido em virtude da proximidade da pesquisadora com a organização foco do estudo, para evitar que os conceitos trabalhados por aquela, que costuma discutir abertamente suas concepções acerca do tema da pesquisa em seu círculo de amizades, viessem a influenciar previamente as respostas dos sujeitos.

Sobre a abrangência da amostra, destacou-se o item “a” por considerar-se fator fundamental para o estudo o nível de responsabilidade do sujeito na organização; o item “b”, em virtude de o ingresso na organização dar-se por concurso público e as datas de admissão serem bastante representativas, com diferença aproximada de vinte anos entre um concurso e outro. Também o item “c” é fator importante a ser considerado, por entender-se que a qualificação e formação profissional traz consigo um arcabouço conceitual específico a ser destacado na pesquisa; foram selecionados sujeitos com formação em Engenharia, Direito, Economia, Administração e curso técnico ou segundo grau. E, por último, item “d”, por entender-se que homens e mulheres têm processos cognitivos específicos e respostas a estímulos emocionais diferenciadas.

Em outubro/2003, a Organização Sul apresentava um quadro de cento e vinte empregados, dos quais, quarenta (trinta e três homens e sete mulheres) ingressaram em decorrência do último concurso, ocorrido em março de 2002. Dos ingressantes, trinta e sete assumiram cargos de nível superior.

Na amostra, estão representados sete técnicos atuando em cargos cuja exigência (via concurso público) é de nível de escolaridade superior (70% da amostra), dos quais três ingressos no último concurso público; dois técnicos em cargos de nível de escolaridade médio (20% da amostra), ambos do quadro funcional anterior ao último concurso; e um de nível de escolaridade fundamental (10% da amostra), também do quadro funcional anterior ao último concurso.

Os sujeitos estão sendo considerados em ordem alfabética, de acordo com a seqüência em que ocorreram as entrevistas. Sujeito “A”, “B”, “C”... e, assim, sucessivamente, por não se pretender identificar suas falas com qualquer categoria que os envolva pessoalmente, senão, unicamente, com relação às dimensões do estudo.

Finalizando a fase exploratória, inicia-se a nova fase, de coleta e análise dos dados.

Formalmente, a fase exploratória termina quando o pesquisador definiu seu objeto de pesquisa, construiu o marco teórico conceitual a ser empregado, definiu os instrumentos de coleta de dados, escolheu o espaço e o grupo de pesquisa, definiu a amostragem e estabeleceu estratégias para entrada no campo. (MINAYO, 2000, p. 32)

## **5.2.2 Fase de coleta, registro e análise dos dados**

Na segunda fase, procede-se à coleta, ao registro e à análise dos dados. A pesquisa com os sujeitos, feita através de entrevistas semi-estruturadas, foram conduzidas conforme roteiro de questões previamente formuladas, contemplando as perguntas fundamentais do estudo.

Após escolhidos os sujeitos, o compromisso da pesquisadora quanto aos aspectos éticos da pesquisa foram formalizados na carta de apresentação à Organização Sul (apêndice 4) e nas cartas-convite (apêndice 5) entregues pessoalmente aos sujeitos da pesquisa no momento em que se procedeu ao convite verbal. Nesse compromisso, está estabelecido que os sujeitos devem aderir de forma voluntária ao estudo; que as identidades dos sujeitos e da organização serão resguardadas; que não haverá registro de qualquer informação sem a aprovação do sujeito que a forneceu; e que os resultados serão baseados nos dados, sem distorções, sendo apresentados à organização e aos sujeitos da pesquisa antes de serem publicados.

A pesquisa elaborada através de entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa e que oferecem, a partir destes, amplo campo de interrogativas - novas questões que surgem a partir das respostas do informante. (TRIVIÑOS, 1986).

A pesquisadora, durante as entrevistas, ao perceber que suas perguntas não traziam uma resposta suficientemente clara, pedia mais esclarecimentos, instigando o sujeito à

reflexão, para ter certeza de que este havia recebido a pergunta com o mesmo propósito da sua formulação.

“Em geral, a finalidade de uma pesquisa qualitativa é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa.”(CHIZZOTTI, 1995, p. 89)

Em virtude da forma como aconteceram as entrevistas, poder-se-ia classificar estes momentos como diálogos reflexivos, ou “entrevistas com diálogo reflexivo” (COLOMBO, 2004), tendo claro que as afirmações dos sujeitos “representam meramente sua percepção, filtrada e modificada por suas reações cognitivas e emocionais e relatadas através de sua capacidade pessoal de verbalização.” (Dean e Whyte *apud* HAGUETTE, 1999, p. 88)

As entrevistas foram realizadas no período entre 29/09 e 28/11/2003. Foram feitas aos sujeitos uma série de perguntas referentes a dados pessoais e profissionais (apêndice 2), de modo a melhor compreender o significado de suas falas, podendo-se resumir as informações da seguinte forma: dos dez sujeitos da pesquisa, sete são homens; oito têm nível superior, sendo que seis com pós-graduação; nove são catarinenses, sete procedentes do interior do estado e dois do litoral; três têm menos de trinta e cinco anos e seis têm mais de cinquenta anos. Sete sujeitos estão há mais de vinte e quatro anos na organização e três, há menos de dois anos.

Outras perguntas, não diretamente relacionadas com a pesquisa, foram feitas aos sujeitos, como orientação religiosa (em virtude de as questões éticas, no senso comum, estarem muito atreladas à religião), práticas de lazer e talentos que gostariam de destacar publicamente (devido ao entendimento da pesquisadora, adquirido através de leituras nas áreas de psicologia e filosofia, impossíveis de serem resgatadas neste estudo, de que o ser humano feliz tende a buscar e a praticar o bem. E que é importante as pessoas terem oportunidades de desenvolver seus talentos dentro da organização).

As respostas para o item “práticas comuns de lazer” foram: reprodução de barcos em madeira; jogos de mesa, TV, viagens; música, internet, leitura; viagens; música; futebol; ciclismo, lazer doméstico; praia, natação, caminhada, teatro, cinema; leitura, cinema, praia; teatro, leitura, esporte, praia, música clássica.

Sobre os talentos que gostariam de aperfeiçoar ou destacar publicamente, nove sujeitos manifestaram suas aspirações: computação, internet; estudar tecnologia; empreendedorismo; música; técnico de futebol, radialista; professor universitário; tocar piano; pintura em tela, cozinhar; trabalhos manuais, bordado.

Em seguida, iniciou-se a entrevista, tendo como roteiro questões conceituais e questões relacionais (apêndice 1). Ao seu término, foi solicitado aos sujeitos que fizessem uma avaliação do evento, cujas falas de alguns sujeitos estão apresentadas no final da dissertação (em recomendações).

### **5.2.3 Fase de consolidação do trabalho de campo**

A terceira fase enseja o final das análises dos dados e informações coletadas, e é quando já se tem pronta a síntese dos elementos necessários para a elaboração do relatório final da pesquisa de campo. Nesta fase, retorna-se aos sujeitos e à organização para aprovação ou retificação das informações (falas) destacadas para serem publicadas no estudo. É a fase, também, dos agradecimentos pela colaboração dada pelos sujeitos e organização para a realização do estudo.

À luz do referencial teórico e de literatura auxiliar às questões levantadas durante as entrevistas, foram elaborados os capítulos 6, 7 e 8, que apresentam a discussão das entrevistas e a validação da proposta de construção de um sistema que auxilie na gestão da ética nas organizações. Esta proposta, bem como a inserção das falas no contexto da pesquisa, foi submetida à aprovação dos sujeitos e do representante legal da Organização Sul.

## Capítulo 6

*... empresas éticas seriam aquelas que subordinam suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável. Ocorre que nem sempre as empresas se dedicam a tal tipo de reflexão ...*

*Robert Henry Srour*

### **A ÉTICA E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL: percepções dos sujeitos do estudo**

Este capítulo, bem como os dois capítulos seguintes, tem por objetivo expor o pensamento e a construção teórica decorrentes das entrevistas com diálogo reflexivo realizadas com os sujeitos da Organização Sul, de forma a valorizar suas falas e fundamentar o presente estudo.

A construção do trabalho está sustentada na assertiva de que a ética é o verdadeiro alicerce das ações de responsabilidade social, entendendo-se que responsabilidade social abriga em seu conceito uma série de vetores correlacionados, todos voltados para o cuidado com o outro e com o meio ambiente. E “o outro” pode ser o empregado, o colaborador, o cliente, o mutuário, o fornecedor, o parceiro, o governo, e todas as pessoas, grupos ou meio com os quais o indivíduo/organização se relaciona ou tem alguma obrigação de responsabilidade.

Acredita-se que a reflexão é fundamental para que o indivíduo dê-se conta da necessidade do referido “cuidado”, por isso, buscou-se referendar um método de discussão na organização, através de entrevistas, cujas questões estão sendo colocadas ao longo deste capítulo. As questões dão conta de três pontos essenciais para o objetivo do estudo, quais sejam: a) entendimento de conceitos (ética e responsabilidade social); b) relação da ética com a comunicação organizacional e visão dos sujeitos quanto ao seu ambiente de trabalho – como é e como poderia melhorar, sob o ponto de vista da comunicação; c) importância,



possibilidade ou necessidade de se criar um espaço onde pudessem ser discutidos, regularmente, problemas que geram conflitos éticos na organização.

Em tese, acredita-se que, criado um ambiente propício à discussão, e tendo em vista um método de trabalho adequado, haveriam condições para a elaboração de um Estatuto Ético por esse grupo, então fortalecido pelo debate e imbuído do compromisso com a sua organização, uma organização que cada um ajudou a construir.

Além das questões relacionadas no roteiro da entrevista (apêndice 1), alguns sujeitos comentaram, de alguma forma - direta ou tangencial -, os valores por eles percebidos no seu cotidiano, que corroboram a discussão teórica desenvolvida no estudo, ou seja, que a modernidade, fundamentalmente, conduziu o indivíduo à atomização de tal forma que tudo de que ele precisa é ele quem tem que dar conta, e isso demanda tempo, não permitindo que tenha uma vida social mais integrada, feita de momentos de construção com a comunidade. Isso, aparentemente, ficou para trás.

... as pessoas vivem corridas demais... não se comprometem com ninguém. (...) E eu me lembro muito bem das coisas assim, que a gente fazia (...) ia todo mundo pra missa, de manhã... saía da missa ia tomar brodo... porque, antigamente, pra comungar tinha que estar em jejum (...) então tinha uma churrascaria, tomava o brodo... pra todo mundo se reunir ali... vizinhos da rua... tinha outros conhecidos que às vezes também vinham para aquele local ali, no seu Casagrande... se reuniam ... Então faziam jantar... eles saíam pra caçar... faziam passarinhada...tatu... (“A”)

Outras críticas surgiram, relativas às conseqüências da modernidade, como a internalização, pelos países em desenvolvimento, da cultura, dos produtos e processos dos países economicamente mais desenvolvidos.

...nós nem nos preocupamos em fazer um outro modelo, um modelo próprio nosso... se funciona lá, e eles são países desenvolvidos, por que é que não vai funcionar aqui? Trazemos, importamos direto e aplicamos... isso não é só no econômico, a gente faz isso com tudo, tentamos fazer isso com o social, mas aí tem um pouco da cultura que conflita, tentamos fazer isso com processos... processos ambientais... a agricultura é clássica nisso, um monte de coisa foi importada e aplicada aqui e que não é pra aqui... isso não foi desenvolvido pra aqui, foi desenvolvido pra lá e que aqui, ambientalmente, é extremamente danoso. Agora o Brasil tem que produzir mais... produz soja transgênica... tem respaldo soja transgênica? Cientificamente não tem. Ela até é economicamente viável, mas tu não sabe a qual custo ambiental é viável. Ninguém mediu isso... então por que nós vamos entrar nesse barco, sendo que, depois, quando se conseguir medir, pode ser que todo o lucro que a gente teve disso, nós vamos gastar muito mais para recuperar o dano que o negócio causou? Mas ninguém tá preocupado com isso... tá preocupado com a balança comercial... o paradigma, hoje, é a busca econômica imediata... (“C”)

A fundamentação teórica do estudo reforça a idéia de que o homem constrói sua história (com as ferramentas que adquire enquanto se desenvolve – da infância à maturidade) e também é construído por ela (dado que a história se materializa na cultura). Além do que, esse processo histórico precisa ser constantemente revisto, para que se possa, em tempo, alterar seu curso.

É evidente a insistência, nesta dissertação, no processo reflexivo, porque se entende que, para mudar um curso de ação, é preciso primeiramente perceber o problema na ação a ser modificada; só então, pode-se levantar alternativas de mudança. Para bem realizar esse processo, precisa-se, constantemente, exercitar a capacidade de relacionar categorias de conceitos e desenvolver uma consciência moral<sup>37</sup>.

Apesar de já se ter discutido isso na revisão teórica, é importante retomar a questão da mudança de espaço de discussão da ética. A sociedade ocidental contemporânea tende a pensar a ética na dimensão do indivíduo em sua particularidade, não no âmbito social. (SENAC.DN, 1997) Já para os gregos, a ética estava relacionada com o espaço público e a pólis era o lugar onde os homens, pelo uso da palavra, exercitavam sua cidadania, ou seja, decidiam sobre o destino comum e sobre tudo que se relacionava com o social. O espaço familiar – onde se cuidava das questões econômicas - é que era privado (o espaço econômico ampliou-se para além das fronteiras domésticas ao longo do tempo, até tornar-se o que é hoje, definidor de muitos espaços, inclusive o espaço político). Tudo que tinha a ver com a questão pública era discutido com os cidadãos (apesar da restrição com relação a quem era considerado cidadão – homens livres; mulheres e escravos estavam excluídos).

Na Idade Média, com o cristianismo, os princípios da ética sofrem uma mudança do público para o privado. “Desse modo, a dimensão ética já não se manifesta na ação, no comportamento, no agir social, mas nas boas intenções e no desejo de alcançar o bem para atender a vontade divina.” (SENAC.DN, 1997, p. 21)

A perda que se tem é que, com a vigência desses princípios, desvaloriza-se a autonomia e a deliberação humanas, levando à fragilização da responsabilidade pessoal. Ou seja, quando se acredita que tudo já está pré-determinado por uma ordem superior, divina, ficam limitadas as possibilidades de escolha, de decisão. E se não há escolhas, como se responsabilizar?

É necessário que se retome a dimensão pública das questões éticas, para o estabelecimento de formas mais humanas de convivência social, de modo a haver mais

---

<sup>37</sup> Consciência moral é a capacidade interna que o indivíduo tem de reagir ao certo e ao errado. A capacidade de distinguir entre o Bem e o Mal. (SENAC.DN, 1997)

participação e envolvimento das pessoas nos processos decisórios que têm a ver com os interesses da comunidade, fortalecendo, assim, as relações pessoais e consolidando valores como liberdade e solidariedade entre os seres humanos.

## 6.1 Ética e responsabilidade social por diversos olhares

*O ser humano vê a si mesmo e seus pensamentos como algo separado do resto do universo, numa espécie de ilusão de ótica de sua consciência. Essa ilusão é um tipo de prisão que restringe nossos desejos pessoais, conceitos e afeto, apenas pelas pessoas mais próximas. Nossa principal tarefa é a de nos livrarmos dessa prisão, ampliando o nosso círculo de compaixão para que abranja todos os seres vivos e toda a natureza em sua beleza. Ninguém conseguirá atingir completamente este objetivo, mas lutar por sua realização já é por si só parte de nossa liberação e o alicerce de nossa segurança interior.*  
Albert Einstein

### 6.1.1 Percepções sobre responsabilidade social

Os sujeitos da pesquisa apontaram conteúdos diversos para o conceito de Responsabilidade Social, incluindo idéias de ajuda financeira, prática de ações sociais, filantropia em geral, busca do bem comum, cuidado com os entes familiares e responsabilidade pelo futuro deles, crescimento pessoal e das pessoas ao seu redor, consciência do efeito do exemplo vivencial, cooperação, crítica construtiva e envolvimento com as ações dos entes sociais/organizacionais, mecanismo de inclusão social, busca da excelência na atuação em sociedade, preservação do ambiente, entre outros.

A responsabilidade social tem a ver com atitudes voltadas ao meio, ou seja, de indivíduos para a sociedade. Mesmo quando se utiliza o termo com relação às organizações, estamos tratando de ações de indivíduos que, de forma particular ou corporativa, assumem sua responsabilidade com o meio que os cerca.

Essa noção do que seja a responsabilidade social é comum a todos os sujeitos da pesquisa, independentemente de seus níveis hierárquicos na empresa, nível educacional ou qualificação profissional. Algumas, em virtude das diferenças apontadas, apresentaram

alguma dificuldade na formulação dos conceitos de uma forma sistematizada, mas nem por isso afastaram-se do significado, do conteúdo do conceito.

“B” destacou, no âmbito da responsabilidade social, um aspecto normalmente relegado à administração doméstica, mas que, apesar de ocorrer no âmbito familiar, a decisão sobre tal necessidade é de interesse social, visto que os resultados refletirão na sociedade como um todo:

... eu entendo por responsabilidade social, começando dentro de minha casa... se eu tenho um filho, um sobrinho, ou seja lá quem for, que viva comigo, eu tenho o dever de fazer todo o esforço do mundo pra essa pessoa ser boa, ser educada, ter uma profissão... ter condições (...) ... eu quero que eles sejam pessoas que tenham condições de sobreviver honestamente. Não adianta eu me responsabilizar por muita coisa mal feita. Eu prefiro fazer bem feito, dar todo o meu empenho naquilo que eu possa, naquilo que está mais perto.

A idéia de que a responsabilidade social permeia todos os ambientes e situações do cotidiano foi manifestada pelo grupo em geral. De tal forma, que “A” ressaltou:

... responsabilidade social está dentro das pessoas, de cada um de nós; está dentro da empresa, está dentro da sua casa, dentro do seu círculo de amizades... ela convive com a gente. É uma coisa que você está sempre se preocupando com as pessoas e com o que tu vai fazer de bem, de bom, e onde você pode mudar pra contribuir pra que as coisas evoluam de uma forma mais positiva e melhor... dando mais qualidade de vida tanto pra mim como pras pessoas que convivem comigo.

E como fazer isso, como disseminar a idéia da responsabilidade social como um atributo humano permanente, e não apenas como uma atitude eventual? “A” sugere que se vá começando a semear... “fazendo dessa forma na sua vida particular, as pessoas que convivem contigo também vão fazendo o mesmo trabalho, só que de formas diferentes.”

Ações de inserção social, sejam inicialmente através da filantropia (o que caracteriza um olhar para o outro, o reconhecimento da humanidade do outro), sejam por uma oportunidade de capacitação ou trabalho, são de responsabilidade de todos e de cada um. “F” reforça essa idéia em seu depoimento: “Eu diria que responsabilidade social seria uma maneira de auxiliar as pessoas menos favorecidas... (...) uma maneira de criar mecanismos (...) de inserir mais as pessoas.” E “J”: “... eu entendo que seja contribuir com instituições beneficentes... tem a ver com a melhoria das condições de vida da população carente.” Reforçando a idéia de inserção social, “I” destaca que responsabilidade social “seria a

preocupação para com todos. Uma melhor distribuição de renda (...) no sentido de deixar todo mundo viver... melhorar o meio de vida.”

“G” destaca que o conceito é muito amplo: “Quase tudo que permeia a sociedade, a evolução das relações sociais, elas têm a ver com responsabilidade social.” Ressalta, também, a necessidade de as pessoas estarem atentas para as suas ações, para as práticas do seu dia-a-dia: “O sistema só funciona se cada uma das pessoas tiver consciência do seu papel e da forma correta de fazer as coisas, num nível que elas estejam convencidas [de] que (...) tudo que fizeram era o melhor que tinha para ser feito.” Isso nos traz, novamente, a questão da reflexão.

Não só as pessoas, como o próprio meio em que elas vivem deve ser preservado. “H” apontou a questão do meio ambiente como fundamental nesse processo: “Acho que a maior questão é da conservação... a questão do meio ambiente... natureza, ar, água, tudo o mais.”

Em relação às organizações, o desafio da responsabilidade social está na efetiva realização de atitudes concretas de enfrentamento aos problemas sociais, contribuindo para a melhoria das condições e qualidade de vida da sociedade.

Isso implica uma postura de maior co-responsabilidade das empresas no enfrentamento dos problemas sociais e no desenvolvimento social do País, da região ou comunidade na qual estão inseridas.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial da Comissão Européia, da Comunidade Européia, segundo Bull<sup>38</sup>, é de que os setores produtivos integram aspectos sociais e ambientais em suas operações empresariais e nas relações com seus *stakeholders* (partes interessadas, públicos que com eles interagem) de uma maneira voluntária. Ou seja, com consciência de que suas atividades não estão dissociadas do meio em que se desenvolvem, seja social ou ambiental.

E, consolidando essa idéia, os sujeitos da pesquisa demonstraram bastante clareza com relação à postura da empresa socialmente responsável; destacaram que ela preocupa-se com a preservação do meio ambiente, com a qualidade do seu produto ou serviço, com a qualidade do seu ambiente de trabalho, bem como com os investimentos sociais dirigidos à comunidade.

---

<sup>38</sup> Responsabilidad Social Empresarial: Una perspectiva Nórdica. Exposición para el foro “Movilizando el capital social y el voluntariado en América Latina”. Panel C: Potenciando la responsabilidad social empresarial”. Benedicte Bull. Centro para el Desarrollo y el Medio Ambiente (SUM). Universidad de Oslo. Desenvolvimento. Disponível em: [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica). Acesso em: 2003.

“E” referiu-se às práticas direcionadas ao bem-estar das pessoas, principalmente internamente, na busca do seu bem-estar, criando um ambiente de qualidade de vida dentro da organização. E que isso envolve ações relacionadas à saúde e cuidados no sentido de criar hábitos saudáveis. De acordo com seu depoimento, as pessoas pensam muito no operacional, que é o foco da organização, e não estão se cuidando, quando deveriam, pois são elas que vão dar conta dos objetivos da organização.

“D” comentou que é importante que a organização procure soluções para casos em que a legislação não contempla o crescimento profissional de quem ingressou na atividade pública num determinado cargo e que só através de concurso público poderia almejar uma mudança de carreira. Segundo ele, “(...) às vezes a gente perde até o interesse (...) porque nunca deram uma chance pra subir de cargo... pra dar mais um sentido...”. “D” está na organização há mais de vinte anos e acredita na possibilidade de criação de um plano de carreira que venha valorizar os profissionais que se capacitaram ao longo do tempo. Apesar de gostar da organização onde trabalha, ressent-se por não ver possibilidades de crescimento profissional.

“I” ressaltou que a empresa deve “dar uma contribuição [no sentido da responsabilidade social], não só ver o lucro... tanto dentro da empresa, como fora.”

“A” destacou a importância de o movimento vir de cima para baixo, no sentido de valorização das pessoas, a importância da crítica como ferramenta construtiva e o efeito do exemplo, que cria um ciclo em virtude do seu conteúdo:

(...) mostrar o teu valor; mesmo que você esteja fazendo a coisa errada, (...) mostrar o quanto tu é importante para a empresa, porque daí, se você fez errado uma vez, não vai fazer duas vezes. Eu acho que isso também é responsabilidade social. Você mostrar o erro... a crítica também faz parte da responsabilidade social... porque ela ajuda a crescer. (...) se tu desempenhar bem o teu trabalho, as pessoas que dependem do teu trabalho também vão conseguir fazer um trabalho bom e, conseqüentemente... [é] um ciclo, né? Lá no final vai dar um resultado positivo. Mas se alguma coisa falhar aqui no meio, pode comprometer no final o trabalho. Então isso eu também acho que é uma responsabilidade social.

Você ajuda as pessoas a se desenvolverem quando as elogia, quando valoriza suas boas idéias. “Nós todos temos necessidade de realização e reconhecimento.” (BUSCAGLIA, 2000, p. 50)

Segundo Gaspar (2003, p. 116),

Dejours (...) revelou que a busca por reconhecimento reside, num primeiro momento, na atividade humana, no trabalho, no fazer. Somente em um momento seguinte, é que tal conquista parece se estender à realização do eu,

rumo à construção da identidade do indivíduo. A partir daí, compreende-se que o trabalho pode funcionar, no registro da subjetividade, como reconhecimento pelo outro. Reconhecimento da qualidade de seu trabalho, até mesmo de sua contribuição à gestão e à evolução da organização do trabalho.

Por outro lado, várias são as formas de ataque à organização, quando o empregado não se sente nela e por ela valorizado. Todas evidenciam um exposto descomprometimento com os objetivos da organização. Nesses casos, só eventualmente existe compromisso e, mesmo assim, até certo ponto, por parte de empregados que pretendem arrancar da empresa algum benefício, seja uma promoção, aumento de salário ou outra coisa qualquer, porém, quando ele não consegue, logo se decepciona e retoma a atitude de passividade e descomprometimento dos demais. (RIBEIRO, 1993)

Isso com relação ao ambiente interno da organização, mas existem outras dimensões a serem observadas, que apontam para o papel de cada organismo no sistema social, com relação as quais empresários e detentores do poder na sociedade estão cada vez mais preocupados:

(...) qualquer organização, mesmo privada, ela tem que ter consciência que o sistema de organização social da humanidade permite que ela opere aquele segmento, não para enriquecer, mas para que ela cumpra um papel, da sua parte da engrenagem no sistema... e essa consciência a empresa deve ter contemplada... não é dele, mas sim, uma atividade que ele tem responsabilidades com o todo, um sistema de funcionamento da melhor forma possível... (“G”)

Entende-se, a partir do referencial teórico deste trabalho, que o primeiro passo em responsabilidade social é compreender a natureza dos seres - suas necessidades e características - e suas relações no sistema, para que cada um perceba com clareza o seu papel.

Questionado sobre que tipo de conhecimento ou formação deveriam ter os líderes desse processo, para ajudar numa maior abertura de consciência, no sentido de despertar a visão das pessoas que estão nessa roda-viva do trabalho, “G” respondeu:

Esse trabalho é um trabalho de doutrinação mesmo... capacitar pessoas que consigam passar a mensagem... Essa mensagem, no nosso caso, não é uma mensagem técnica, (...) é de motivação... pessoas que consigam empolgar pessoas a parar um pouquinho mais pra pensar nisso... (...) pra refletir mais...

Ainda sobre como motivar as pessoas na organização para as práticas de responsabilidade social, “G” comentou que empresas que têm um conteúdo técnico muito forte têm dificuldades em mergulhar com maior profundidade na questão do como fazer e que

“então, isso cabe muito mais como sugestão de pessoas que são ligadas a áreas que vêm saídas, que vêm soluções pra isso...” mas que as organizações, com certeza, tendem a apoiar essas iniciativas, só não sabem muito bem por onde ir.

Avaliando a Organização Sul, “F” apontou que ela “ainda está caminhando... mas já está tendo um movimento dentro da agência...”. Observou que este movimento iniciou há uns dois anos, que tem sido positivo, no entanto, pode ser aperfeiçoado com o decorrer do tempo, com o aparecimento de novos mecanismos.

Na visão de Toldo (2002), corroborada por este estudo, ser socialmente responsável no contexto organizacional “é prever suas ações e realizá-las da melhor forma possível, antecipando as conseqüências e o alcance de tais ações para o benefício de todos os seus públicos.”

Nesse sentido, “B” lembrou de um município catarinense, onde a solução para os problemas urbanos foi oferecida pela iniciativa privada:

...as empresas pagam mensalmente um corpo de bombeiro, (...) [participam em] programas de combate a drogas, elas cedem seus funcionários pra ir numa escola explicar pros alunos o que é o 5 S, ... quer dizer, então, é coisa da empresa, a empresa tem a sua responsabilidade social nesse sentido...

Um ponto levantado nas entrevistas foi a co-responsabilidade da organização com relação a atuação responsável dos agentes com os quais ela se relaciona, especificamente, clientes e fornecedores. “B” lembrou os casos de empresas que buscam financiamento na sua instituição e cujas atividades são, por natureza, poluentes. Nestes casos, vale o cumprimento das normas do meio ambiente, comprovadas por licenças e certificações emitidas pelos órgãos responsáveis, ressaltou, entretanto, que mudanças estruturais dependem de um processo educacional, que por si só é lento e gradual.

“C” aponta para uma visão de futuro das empresas, não no sentido de marketing social, senão de estratégia e conscientização:

... de certa forma, é um retorno (...) que as empresas dão à sociedade em que estão inseridas... é um modo dessas empresas não só almejar um lucro, como almejar um benefício social. (...) A melhoria da sociedade... que, indiretamente, na verdade, vai melhorar as condições das próprias empresas de aumentarem seu lucro... (...) aumentando a qualidade social, futuramente eles vão aumentar a qualidade dos consumidores deles e vão aumentar os seus lucros...



Observou, também, a importância de que seja padrão nas instituições de financiamento ao setor produtivo o cumprimento das exigências legais, principalmente aquelas relativas à preservação do meio ambiente. Além da observância da saúde financeira das empresas e apesar da sua importância econômico-social na região em que atuam, a observância do cumprimento da lei deve ser preponderante nas decisões de concessão de financiamento.

“G”, “J” e “B”, referindo-se à organização em que atuam, destacam sua função social diretamente relacionada com a sua missão:

Nas organizações ela é um pouco mais específica (...) um exemplo, a nossa organização, que tem uma atividade específica, (...) ela tem a ver com responsabilidade com o uso dos recursos públicos, com o melhor uso desses recursos, com o resultado desses recursos, e com as repercussões... (“G”)

(...) o próprio financiamento a projetos agrícolas, a produtor de baixa renda, em condições especiais, já é uma forma... (...) o compromisso com o desenvolvimento regional...você não consegue o desenvolvimento regional, se você não tiver uma inclusão social, uma distribuição de renda melhor.... (“J”)

... aqui (...), no momento que nós estamos emprestando um recurso, nós estamos gerando empregos. [A instituição] está fazendo a sua parte em responsabilidade social... se nós emprestarmos pra ele comprar uma geladeira, ele não vai melhorar de vida, o que a gente tem que financiar, é alguma coisa que acrescente à renda dele, pra que ele possa comprar a geladeira e botar comida dentro. (“B”)

Ao comparar o nível de alcance das ações individuais e das ações corporativas, “H” observa que as organizações têm mais responsabilidades com relação ao meio ambiente, considerando que os efeitos da sua atuação causam maior impacto na natureza. Elas têm responsabilidade direta pela preservação ambiental e pelo desenvolvimento sustentável.

A organização socialmente responsável caminha no sentido do fortalecimento da cidadania dos agentes com os quais se relaciona – funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, sociedade em geral. Essa consciência e o reconhecimento da sua inserção social, não apenas como geradora de emprego e renda, mas como núcleo de conhecimento, crítica e criatividade, a faz uma empresa-cidadã. Ela reconhece a importância de seu compromisso com a sociedade e adota posições pró-ativas para contribuir com soluções para os problemas sociais que surgem em sua comunidade, através da mobilização de pessoas e de recursos.

Com relação aos aspectos econômicos e de produção, a empresa socialmente responsável vai além de oferecer um bom produto ou serviço, a preços acessíveis, ela cuida dos seus resíduos de produção e persegue a distribuição do seu produto para retomar seu lixo,

ou seja, cria uma estrutura para resgatar embalagens e produtos inutilizados ou exauridos (pilhas, baterias, lâmpadas etc.) e dar-lhes um fim apropriado – reutilização, reciclagem ou depósito em local protegido, a fim de garantir a segurança das pessoas e do meio ambiente.

Com uma visão de conteúdo semelhante, Bull (2003) destaca três momentos do despertar para a Responsabilidade Social Empresarial - RSE, segundo alguns pesquisadores representados por Simon Zadek. Num primeiro momento, a RSE é cumprir as leis, inclusive pagar impostos. Depois vem a primeira geração de atividades de RSE, que tem a ver com a filantropia, o gerenciamento de riscos de curto prazo e a introdução de padrões industriais. O enfoque é a empresa e como ela introduz atividades adicionais ao que faz normalmente. A segunda geração de RSE dá uma visão mais integrada da conduta empresarial; inclui a inovação em processos e produtos, novos modelos de administração das empresas e de sustentabilidade a longo prazo. O enfoque é a empresa, porém, a pergunta é: como integrar a RSE em todas as atividades da empresa? A terceira geração implica uma visão mais ampla. Vê-se a RSE como parte do desenvolvimento e da competitividade global e não apenas como algo que tem a ver com a empresa individualmente. Isso inclui o desenvolvimento de padrões e associações com interesses diversos, bem como o fortalecimento de instituições e políticas públicas orientadas para a Responsabilidade Social Empresarial. “Al final se espera que las empresas aumenten sus expectativas, y de que las empresas se convierten en promotoras del desarrollo sustentable en el nivel global.” (BULL, 2003, p. 2)

Essa visão apresentada por Bull está bastante centrada na empresa, na sua missão econômica. Não foi desenvolvida, neste trabalho, uma avaliação dos diversos cenários nacionais ou mundiais em que a responsabilidade social se integra, no entanto, percebe-se, pela literatura e pelos meios de comunicação, que as demandas por ações de responsabilidade social divergem em função do nível sócio-econômico das comunidades, estados e nações. No caso do Brasil, existe uma carência de bens básicos (alimentação, saúde, educação) muito forte em várias regiões do país, extinguindo uma grande população da possibilidade de consumo, necessária, por sua vez, à sobrevivência das empresas.

### **6.1.2 Percepções sobre ética**

Definir ética não foi uma tarefa fácil para os sujeitos da pesquisa, porém, de modo geral, o grupo alertou para a questão da educação, tanto para uma vivência de responsabilidade social, quanto de consciência ética.

Algumas definições ou entendimentos do grupo sobre o significado da ética:

... Ética eu acho que é o cara ser honesto, com ele mesmo, com os amigos...  
("D")

Ética...?... eu acho que ela procura estudar os valores de conduta...valores de virtude do homem ... não sei se definiria como uma teoria, ou como uma ciência... mas se fosse se definir, ética é uma ciência, de repente, que trata dos valores, da conduta dos homens. ("E")

A ética é o respeito. ("B")

Ética... eu acho que faz parte da personalidade da pessoa. (...) tanto a ética profissional, como a ética moral, cristã (...) de como você vai conduzir essas situações pra conseguir os objetivos (...) sem ferir as pessoas...sem agredir as pessoas...sem prejudicar. ("A")

Ética eu acho que é a conduta das pessoas... dentro de uma linha...traça uma linha e trabalha em cima daquela linha, procurando fazer o melhor possível...  
("F")

... Entendo serem conceitos... muito parecidos (...) quando você pensa em atuar com responsabilidade social, a ética já está inclusa ali dentro... ética é você analisar cada ato da vida... e sempre se colocar no lugar das outras pessoas... se colocar no lugar da sociedade civil, olhando você como dirigente, e ver se aquele ato você aprovaria... ("G")

Um compromisso com os valores morais. Um compromisso com os princípios, formação, boa conduta... ("J")

... eu acho que é agindo com responsabilidade. A ética é cumprir regulamento, dentro da empresa, e agir com responsabilidade, procurando subir pelos meios próprios e não denegrindo ou pisando por cima dos outros... ("I")

... é difícil definir ética... (...) pra não ficar muito generalista... (...) a ética, como formação, como princípio, só vem de criança... o que se pode fazer agora é alterar algumas coisas, mas aí já é mais punição. ("H")

Como se pode observar, todos os sujeitos têm uma idéia de ética, alguns elaboram conceitos mais amplos, outros mais restritos; é comum a todos que a ética é chamada em todas as relações com o outro e que o grau de consciência ética está diretamente relacionado com o grau de conscientização que se tem do valor do outro no mundo.

Em especial, a resposta de "H" provocou uma indagação sobre se, através de argumentos, de reflexão, é possível levar-se uma pessoa a ter uma atitude ética. Ele concordou que "a qualquer momento da vida do indivíduo, são conceitos que devem ser observados,

devem ser divulgados”, mas que o efeito que isso causa nas pessoas com mais idade e numa criança é diferente.

As mudanças de valores dependem de mudanças de crenças, e estas ocorrem em situações particulares, dadas certas condições, conforme discutido no referencial teórico deste estudo. Então, é certo que desenvolver bons princípios desde a infância é fundamental, entretanto, se considerar-se que a ética resulta de um processo racional (no qual presume-se a autonomia do sujeito), em qualquer fase da vida o indivíduo poderia optar por uma atitude, um comportamento, uma vivência ética.

Isso traz um alerta sobre a responsabilidade de toda a sociedade com relação à infância, não só a infância abandonada materialmente, como, principalmente, a infância que não se desenvolve através do afeto. Porque só se educa pelo afeto. (STOCKER e HEGEMAN, 2002) Refletindo sobre isso, percebe-se que tão importante quanto doar-se afetivamente, através do cuidado diário, do tempo dispendido aparentemente “ao nada”, é entender-se a impossibilidade de se forjar homens de bem a partir de crianças afetivamente abandonadas.

A respeito da relação entre ética e afeto (e outras emoções), Stocker e Hegeman (2002) destacam que o conteúdo ético contemporâneo está muito voltado ao dever (atos que se deve ou não praticar) ignorando o caráter e as emoções das pessoas. Defendem que as emoções não são prejudiciais ao raciocínio e ao conhecimento, ao contrário, com muita frequência, são úteis e até necessárias.

... nossa vida, pensamento e ação estão envolvidos com as emoções e são portanto, emocionais; (...) as emoções são importantes para o conhecimento ético; (...) os valores são constituídos por emoções. (...) as emoções são partes essenciais da vida, desempenhando papéis preponderantes tanto em tornar a vida boa ou má, como fazer dela a espécie de vida que é, com o tipo de identidade que tem. (STOCKER e HEGEMAN, 2002, p. 13)

Estudos feitos por Skeels (*apud* BUSCAGLIA, 2000) comprovam que as pessoas precisam de afeto. O ser humano precisa de pessoas que se interessem por ele, precisa desenvolver um sentimento de realização, sentir-se digno do reconhecimento de seus iguais.

Houve um tempo em que as emoções eram importantes para a ética (Aristóteles achava que o indivíduo, para ser uma boa pessoa, precisava sentir as emoções certas), já nos últimos cem anos, os filósofos em geral não as têm considerado importantes. Considerando que “a ausência ou deficiência de afeto é uma característica de muitas neuroses, condições limítrofes e psicoses, bem como de outras patologias do espírito...” (STOCKER e HEGEMAN, 2002, p. 30), que esses estados emocionais interferem nas possibilidades de

ação, e que toda ação tem uma conotação ética (visto que a ação pode ser boa ou má), evidencia-se que as emoções (entre elas o afeto, aqui destacado) são importantes para a ética. De uma forma mais direta, diria-se que o afeto é importante para a pessoa reconhecer-se como um ser moral e que, a partir desse reconhecimento, venha a agir como tal (isso implica sua capacidade de reconhecer o outro, como já foi desenvolvido no referencial teórico deste trabalho).

A sociedade moderna/contemporânea não considera as emoções importantes para os valores e valoração, devido à idéia de que “a ética está em especial preocupada com a justiça e a política, e é por elas modelada, em especial da perspectiva do liberalismo, que concentra a atenção avaliadora no que é externo (superficial), afastando-se do que é interno (profundo).” (STOCKER e HEGEMAN, 2002, p. 31)

Entretanto, neurocientistas descobriram fortes evidências de que a inteligência, a memória e as decisões humanas nunca são completamente racionais; sempre se manifestam coloridas por emoções. O pensamento está sempre acompanhado por sensações e processos somáticos. (CAPRA, 1998) Por outro lado, na dimensão física, “quem conhece as estreitas relações entre o estado emocional de uma pessoa e as condições de imunidade do organismo, compreenderá os efeitos fatais que poderá ter a súbita entrega ao desespero e ao desânimo.” (FRANKL, 1999, p.75) Portanto, mesmo no ambiente de trabalho, faz-se necessário o cuidado com relação ao estado psico-social das pessoas – é fundamental que as pessoas se sintam felizes no ambiente organizacional.

Para cada indivíduo, o sentido da vida humana é definido em termos próprios; portanto, a organização não pode atribuir-lhe um sentido genérico. (...) A vida como a entendemos aqui não é nada vago; é sempre algo concreto, de modo que também as exigências que a vida faz a cada um sempre são bem concretas. Esta concreticidade está dada pelo destino do ser humano, que para cada um sempre é algo único e singular. (FRANKL, 1999)

Sobre o significado de ética nas organizações, os sujeitos da pesquisa situaram suas respostas em torno das idéias de: “tentar alcançar as finalidades propugnadas pelo grupo, agindo dentro dos princípios morais, das normas de boa conduta” (“J”) e que a ética nas organizações tem a ver com agir de forma honesta.

Nas palavras de “J”, a ética norteia a conduta laboral de cada membro da organização. Questionado sobre os motivos de se falar tanto em ética atualmente, respondeu:

Eu vejo que as empresas sentem falta de um conjunto de normas padronizadas, a serem seguidas pelos seus integrantes... mas um conjunto de normas direcionadas para a finalidade daquela organização. (...) a empresa já, desde a sua gênese, desde o momento em que ela se forma, ela tem que assumir esse compromisso ético. (“J”)

Este entendimento, de que o código de ética é um conjunto de normas, portanto, mais um normativo editado pela direção da empresa, é comum aos sujeitos da pesquisa. Porém, ao serem alertados sobre o significado de um código e de um normativo, percebem a sutil diferença conceitual e a grande diferença na aplicação e no resultado de um e de outro.

Enquanto o normativo instrui, orienta, ordena, a partir da vontade da direção da organização, o código deve esclarecer, educar e comprometer aqueles que participam da sua construção. E, por estarem tão associados os termos código e normativo, utiliza-se neste estudo o termo Estatuto Ético para caracterizar este documento a ser construído pelos indivíduos que compõem a organização, à luz da missão da organização, da legislação vigente e dos valores e princípios éticos – que serão trazidos à discussão, a partir da aplicação de metodologia específica (método argumentativo).

É comum, também, associar ética organizacional com missão e valores da organização. Em muitos casos, há uma coincidência, porém, nem sempre o que está escrito como missão e valores é o que está sendo efetivamente praticado pelas organizações.

Esta questão passa muitas vezes despercebida pelas pessoas, como foi o caso de “E”, que caracterizou ética na organizações como “as atitudes valorizadas pela empresa...”. Resta saber se a empresa respeita e valoriza o meio em que está inserida. E isso inclui todos os entes – comunidade, consumidores, fornecedores, natureza - com quem se relaciona.

“E” percebe, também, que a ética inicia num processo individual:

a ética não é só em relação às normas (...) a ética é pessoal. Mesmo o relacionamento que a gente tem com cada um, o respeito que a gente tem com cada um... isso são comportamentos éticos... não simplesmente as normas que estão ali... muitas vezes, as normas que estão no regulamento não são assimiladas por todos. (...) lógico que a gente tem padrões de conduta, determinados pela empresa... mas esses padrões, a cultura... ou se os valores éticos que a empresa quer adotar não for incutido, não for assimilado de uma maneira natural por todas as pessoas, não adianta ter esses regulamentos (...) então, antes de mais nada, acho que tem que ter uma educação ética, uma formação ética.

É importante destacar o entendimento da pesquisadora de que a ética não é pessoal. Nesta perspectiva, ela está acima do indivíduo; ele não a domina e nem a contém, o

processo de reflexão ética que é individual. O indivíduo denominado de “ético”, na verdade, é aquele que pauta seu agir por princípios éticos.

Discute-se com o grupo, porém, reflete-se individualmente. E o mais importante: a reflexão ética, ato individual próprio de qualquer natureza (conteúdo) de reflexão, ela necessita da imagem “do outro” para ter algum sentido. O ético entra em cena quando o que penso em fazer envolve o espaço do outro. E, com certeza, isso envolve praticamente tudo que nos cerca. Então, não há como ser ético de vez em quando.

“G”, num primeiro momento, afirmou que a ética nas organizações não tem muita diferença, de modo geral, da ética que envolve toda a sociedade. No entanto, ao ser questionado de forma mais específica, sobre se ele não acha que em nível de organização seja mais difícil lidar com os conflitos éticos do que individualmente, como participante da sociedade, respondeu:

Ah, sim... numa organização ela fica mais estreita, porque na sociedade você é um pouco anônimo (...) numa organização, já se toma decisões... qualquer que seja, qualquer nível do funcionário, ela tem um resultado numa parte da engrenagem da sociedade, que é a organização. E se essa parte não funciona, ela afeta a sociedade como um todo. Então, as tuas atitudes, as tuas decisões, os teus atos, eles têm muito mais resultados bons ou ruins em função (...) de você estar numa organização. (...) e quanto maior o nível de decisão, maior exigência de ética, com absoluta certeza.

Ao ser questionado sobre se justifica-se a gente estar falando de ética nas organizações, respondeu: “Mais nas organizações que em qualquer outro lugar. Até porque, se você vai cometer algum deslize maior, é lá que você tem as oportunidades.”

Na concepção de “B”, ética tem sempre o sentido de respeito, seja nos relacionamento ou na atuação profissional. Afirma que “...tem que ter maneira de dizer onde é que eu errei, eu tenho que ter maneira de dizer onde tu erraste...”. Nas discussões as pessoas devem respeitar a opinião uns dos outros, o que não significa ter a mesma opinião. E, com relação às atitudes profissionais, afirmou que, acima de tudo, deve-se preservar a organização.

Ao ser questionado sobre o que pode acontecer com uma empresa que negligencia a questão ética, “B” respondeu:

Ela não sobrevive (...) eu te dou um exemplo: o sub-faturamento... quando que uma empresa pode fazer isso? Quando ela é pequeninha... ela pode agir fora da ética; porque se ela crescer e continuar fazendo isso, o funcionário dela também vai fazer. Então, ela não vai sobreviver... o funcionário dela também

vai fazer, não tem controle... tu não tem como controlar, se tu viver sempre fora da lei. Então, o fim, é o fim mesmo.

Outro ponto fundamental para o ideal ético é o estabelecimento de relações de confiança. Com relação a esta colocação, “B” disse que acha muito importante “... porque se não tiver confiança (...) não vai dar certo (...) é uma via de mão dupla (...) é uma parceria.”

Para “C”, o conceito de ética nas organizações está muito relacionado com a questão da exploração de marketing. Diz que:

Muitas empresas fazem alguma coisinha pra poder fazer publicação depois ... alguma coisinha de responsabilidade social pra poder aumentar sua propaganda, mostrar que tem uma atuação comprometida, uma coisa assim.... mas, na verdade, é tudo exploração de marketing... na verdade, eu vejo assim... no trabalho de responsabilidade social, eticamente falando, se deveria pensar no que tu podes fazer para aquelas pessoas que tu queres ajudar, do ponto de vista delas e não mais do ponto de vista da tua empresa. O que essas pessoas realmente precisam pra elas darem um salto de qualidade de vida. (...) a ética é fazer isso com desprendimento, não com interesse de marketing no futuro.

“C” insistiu na questão de dar-se atenção às questões ambientais no relacionamento com as empresas. Questionado sobre se um trabalho de conscientização poderia melhorar essa visão das empresas e das instituições financeiras com relação a dar-se prioridade à preservação ambiental, respondeu que resolveria, mas não no curto prazo. “C”, da mesma forma que “B”, ressaltou a necessidade de repressão durante o processo educativo, porque as pessoas que estão gerenciando negócios têm uma grande preocupação com os resultados da empresa no curto prazo e correm atrás de lucros para o exercício, sem calcular os prejuízos ecológicos que estão causando, que se manifestarão no médio e longo prazos.

“C” e “B” acreditam que os mecanismos de repressão fazem-se necessários na atividade econômica para, pelo menos, manter sob controle a sustentabilidade das relações homem x natureza.

Então, por exemplo, um caso que o “C” relatou, sobre o corte ilegal de árvores, quando se condicionou a liberação do recurso à mudança de área do projeto, de modo a preservar as árvores; a resposta que “C” obteve foi: “... independente que não dê esse projeto nesta área, outro dia eu vou cortar elas mesmo...”.

Entretanto, se tivesse um programa (e aí não se sabe se na área econômica isso vale, porque muita gente sabe, mas quer ganhar dinheiro assim mesmo) que esclarecesse a respeito do mal que estaria fazendo e que ele poderia ganhar isso de uma outra forma, enfim, se tivesse uma forma de fazer o indivíduo mudar de idéia e ele começasse a preservar aquele



patrimônio dele, ao invés de querer destruir, será que não seria mais eficaz do que a gente ficar tentando, através da lei, punir e controlar? Dessa forma, precisar-se-ia de muito mais fiscais. Já um trabalho de conscientização, acredita-se que seria mais eficaz; talvez mais lento, porém, mais eficaz, pois é pressuposto deste trabalho, que as pessoas só se comprometem quando acreditam e, muitas vezes, a mudança de crença tem sua origem no conhecimento de novas “verdades”, trazidas pelo outro, no debate, quando discutem – ouvem e são ouvidas.

Nesse ponto de vista “C” concordou, mas disse que isso só aconteceria num estágio social mais avançado, quando estas questões já fizessem parte de uma consciência coletiva.

Acredita-se que é preciso olhar com outros olhos as empresas que apresentam projetos bons financeiramente, no entanto, prejudiciais ao meio ambiente, que, no transcorrer do tempo mostrar-se-ão economicamente ruins para a região. Dependendo da natureza dos negócios e do nível de conscientização da comunidade em que estejam inseridas, a resposta pode chegar muito rapidamente e se refletir diretamente nos balanços dessas empresas.

Com relação à vivência ética organizacional, constata-se, pela fala dos sujeitos e pelo referencial teórico deste estudo, que a ética empresarial requer o apoio e a liderança da alta administração, ou seja, efetivas ações de planejamento e implementação de padrões de conduta apropriada, bem como um clima de abertura e esforço contínuo para aprimorar a conduta ética da organização. Entende-se que, apesar de importantes, os valores pessoais são apenas um dos componentes que orientam as decisões, as ações e as políticas das empresas. (FERRELL et al., 2001)

O ônus da conduta ética cabe aos valores e às tradições da organização, e não só aos indivíduos que tomam decisões e as executam. A capacidade da firma de planejar e implementar padrões éticos depende em parte da estruturação de recursos e de atividades internas para alcançar os objetivos éticos de maneira eficaz e eficiente. (FERRELL et al., 2001, p. vii)

A proposta de criação de um espaço nas organizações para a discussão de situações geradoras de conflitos éticos se coaduna com a proposta acima, no sentido de “estruturação (...) de atividades internas para alcançar os objetivos éticos...”. A organização, através da alta administração, apresenta o que entende e espera de seus co-administradores e colaboradores em termos de padrões éticos (o que já deve estar destacado na missão e valores da organização) de forma clara e objetiva e OUVE o que estes têm a contrapor sobre tais padrões, seja por falta de compreensão dos significados, seja por falta de clareza quando da aplicação na situação concreta. É necessário criar um espaço para discutir, esclarecer e

construir os vazios existentes entre a teoria e a prática. Só assim a organização terá legitimados os seus valores.

## **6.2 Comunicação organizacional: instrumento para uma gestão ética e responsável**

*...todo o ato humano ocorre na linguagem. Todo ato na linguagem produz o mundo que se cria com outros no ato de convivência que dá origem ao humano: por isso, todo ato humano tem sentido ético. Esse vínculo do humano com o humano é, em última análise, o fundamento de toda a ética como reflexão sobre a legitimidade da presença do outro.*

*Maturana e Varela*

### **6.2.1 Comunicação organizacional como meio de promoção de relações de confiança e responsabilidade**

Questionados sobre se a ética tem alguma relação com a comunicação no ambiente organizacional, alguns sujeitos da pesquisa foram enfáticos em afirmar que sim; outros, não perceberam uma relação tão evidente num primeiro momento. A partir daí, buscou-se captar o que exatamente isso representava no cotidiano de cada um.

“D” acha que se não tiver ética, as pessoas vão se relacionar de forma a levar vantagem ao invés de cooperarem entre si. “E” defende que o que é de interesse das pessoas em geral, deve ser amplamente divulgado e discutido. “A” preocupa-se mais com o conteúdo prático do trabalho, onde efetivamente transparecem as questões éticas resultantes de falhas na comunicação. Para “F”, falhas na comunicação geram conversas de corredores e alimentam boatos, o que pode contribuir para fomentar conflitos éticos na organização. “G” acredita que o referencial ético que o indivíduo traz para a corporação dá sustentabilidade para seu desempenho relacional e, conseqüentemente, a sua forma de se comunicar. “C” afirma que a ética é o referencial básico para a boa comunicação, desde os primeiros procedimentos, modo de fazer a avaliação dos projetos e emissão dos relatórios. “J” foi enfático ao atribuir à ética a orientação da conduta laboral de cada membro da organização.

“B” não estabeleceu uma relação direta entre ética e comunicação, considerando sua organização ética, apesar das falhas que apresenta em termos de comunicação, e “I” lembrou que falhas na comunicação levam a subtração de direitos, mesmo que não propositadamente.

Considerando a diversidade de referencial dos sujeitos da pesquisa, sobre cada um dos termos relacionados: “ética” e “comunicação”, não há como estabelecer posições conceituais a partir desse primeiro questionamento.

A modernidade trouxe consigo o ingresso irrecusável de variada mídia, que veio implementar os tradicionais meios de comunicação existentes. No entanto, dada a velocidade em que elas se processam, o indivíduo vê-se numa maratona para vencê-la; apropriar-se da informação, decodificá-la, fazer-lhe a crítica e discuti-la com seu grupo de interesse. Como obter e selecionar informações é apenas um aspecto do domínio profissional; para que a atividade fim não seja prejudicada, as pessoas cada vez mais se inteiram menos da veracidade dos conteúdos (não necessariamente no sentido de serem contrários à mentira, mas, principalmente, veracidade relacionada ao próprio entendimento de quem escreveu, que pode sinalizar para uma visão distorcida ou incompleta dos fatos).

Especialmente na mídia escrita, apenas “passam os olhos”, e isso acaba gerando o hábito de tratar a comunicação como mera informação, como foi caso de muitos sujeitos da pesquisa, entre eles “G”, que demonstrou estar muito mais preocupado e sufocado com o aspecto informativo da comunicação do que com a amplitude do seu conteúdo:

Olha, o que começa a ser observado, de um mês pra cá, tá pipocando até quase em nível de mundo é a idéia do excesso de comunicação (...) da informação (...) você acaba tendo que ver tudo pra separar, pra selecionar... você vê que a massa de informações é tão grande, que, às vezes, as boas informações se perdem.

Foi observado, nos depoimentos dos sujeitos da pesquisa, que à comunicação não está sendo dada a importância devida nas organizações em geral e na organização em estudo, considerando que elas a tratam basicamente como um meio de transmissão de informações e determinações organizacionais. E, mesmo assim, parcial, pois não existe o mecanismo de retorno, pois, normalmente, o fluxo das informações segue o ritmo da comunicação descendente, ou seja, segue o canal formal, do topo da estrutura organizacional para a base.

Segundo Dewes (2004),

A maior parte dos problemas de comunicação nas empresas resulta do descaso com que a matéria é tratada pelos administradores, fruto de uma visão simplista da comunicação organizacional que a reduz a um mero

sistema de informações ou de circulação de dados dentro da empresa. Esta visão pressupõe participação ativa na comunicação somente do pólo emissor e que o receptor é apenas um agente passivo, incapaz de crítica ou de dar significado às mensagens que recebe.

Baldissera *apud* Dewes (2004) observa que as informações devem ser transmitidas de modo descendente, para que ocorra a difusão dos dados globais – tais como política da organização, objetivos e posição no mercado; entretanto, o pessoal dos níveis superiores necessita saber, também, o que o pessoal dos níveis inferiores estão pensando e fazendo. Admitir esse fluxo ascendente, além de ajudar a diminuir boatos, desenvolve um senso de segurança e envolvimento dos emissores e receptores com os objetivos da empresa.

Isso fica ratificado na fala de “E”, quando discutia-se a comunicação organizacional através de normativos:

... se estes regulamentos, estas normas, não forem disseminados, amplamente debatidos, discutidos, através de palestras, reuniões... abertura mesmo... através do diálogo aberto, franco..., se não tiver um direcionamento neste sentido, não vai ter... [o resultado esperado].

Outro aspecto ressaltado por “E”, com relação ao comportamento ético nas comunicações, é que este seria base essencial para melhorá-la. E que isso significa, também, o comprometimento e o envolvimento de todos. Destaca que “... também é um pouco de falta de comprometimento, porque, já que a comunicação é meio falha, as pessoas não se envolvem muito.”

Por outro lado, é natural que se aprenda com os erros, e espera-se que todos, especialmente o corpo gerencial, tenha clareza sobre isso e saiba tratar as pessoas com respeito e boa vontade, de modo que o relacionamento profissional seja de aprendizado mútuo. “A” e “B” manifestaram em suas falas suas expectativas com relação a isso:

... valorização pessoal... mostrar o teu valor; mesmo que você esteja fazendo a coisa errada, ... a pessoa, o teu chefe, tem que mostrar o quanto tu és importante para a empresa, porque daí se você fez errado uma vez, não vai fazer duas vezes. (...) Tu vai ver aonde tu errou e vai procurar melhorar... (“A”)

... tem que ter maneira de dizer onde é que eu errei, eu tenho que ter maneira de dizer onde tu erraste... (“B”)

O que muitas organizações não percebem é que problemas de comunicação podem produzir uma modificação negativa na atitude dos funcionários, tanto em relação ao seu próprio trabalho como em relação à empresa. Quando esse processo é deficiente, surge

uma sensação generalizada de abandono, que desmotiva os colaboradores internos que fazem parte daquela rede de comunicação. “I”, “F” e “D” percebem os sistemas de comunicação de sua organização como falhos, mas passíveis de serem corrigidos.

Atualmente estão procurando dar maior clareza, mas teve uma época... hoje em dia é obrigado a ter... hoje tu tens o e-mail, tu recebes a informação mais instantânea... de primeiro, depende, em dados setores (...) não tinha conhecimento... O chefe pegava, lia, e acabou. Era interesse do chefe. Tudo bem, mas se, de repente, cair na mão dos demais que aquilo ali poderia, vamos supor, despertar um benefício que ele poderia receber, aquilo ficava... já ocorreu isso... E muitas informações chegavam aqui principalmente pela rádio corredor... a rádio corredor sempre saía na frente... tem sempre uma vanguarda de locutores... às vezes, até chutam pra ver... (...) agora a coisa tá fluindo de outra maneira... o ingresso dos novos... (“I”)

Ele [o sistema de comunicação] é meio falho... ele dá margem a conversas de corredores... acho que as informações principais não são passadas para os funcionários... quando deveriam ser... aí, começam as distorções... começa a falar no corredor, aí distorce tudo que está ocorrendo... entende... então, poderia ser... mais claro, com certeza. (“F”)

Eu acho que é muito vago a informação (...) e, mesmo assim, eles dão por e-mail... muita gente não tem acesso a e-mail (...) então... tem que saber através de colegas, as coisas que acontecem... (“D”)

Observa-se, pelos relatos dos sujeitos, que no ambiente das organizações, a dimensão comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle, quando deveria significar “tornar comum” através de um processo de interação e diálogo.

O que se espera é uma comunicação revestida de veracidade e transparência, que se caracterize como um processo de construção de sentidos, e que venha incrementar as relações entre empregados e administradores no sentido de maior satisfação pessoal e melhor desempenho organizacional.

Ao serem questionados sobre possibilidades de melhoria nos processos de comunicação da sua organização - de forma ampla, não só com relação às determinações formais, mas com relação a troca de idéias, busca de *feedbacks*, crescimento organizacional - “E” e “I” destacaram a importância do envolvimento dos dirigentes:

A minha sugestão é primeiro envolver a cúpula (...) porque são os líderes que vão transmitir, que vão mover a base...(...) fazer reuniões, de repente, seminários, palestras... o envolvimento direto... pra depois a gente disseminar para as bases... porque, sem o envolvimento das lideranças, em tudo, a gente vai bater sempre na parede... (“E”)

Se a notícia não vem de uma forma disciplinada, clara, de parte dos mandantes, aí ela cria isso tudo que tu disseste [um clima informal, descompromissado] (“I”)

Uma segunda questão foi colocada aos sujeitos, sobre o que poderia ser praticado no ambiente organizacional para que isso resultasse na melhoria dos processos de trabalho. “E” disse que está sentindo uma dificuldade enorme com relação a extravio de documentos, de não retorno, de atraso... além da burocracia existente no seu setor.

... eu acho assim, de melhorar um pouco essa burocracia que a gente tem aqui... internamente. Assim... a gente tem que pegar a assinatura de um, a assinatura de outro... (...) pra ir um papelzinho bem simples (...) então, esse processo tá demorando muito e dificultando o fluxo do trabalho.

Em organizações com baixo *turn-over*<sup>39</sup>, como acontece neste estudo de caso, as pessoas tendem a se acomodar ao “sempre foi assim” e não param para refletir se há uma forma de fazer diferente. Existem rotinas que já não fazem mais sentido, em vista das novas tecnologias de comunicação, mas mesmo assim permanecem os hábitos antigos.

O mais interessante é que todos na organização (do contínuo ao superintendente) concordam que é preciso mudar, porém, muitos não tem tempo de parar para repensar a rotina de trabalho. Repensar a rotina de trabalho inclui trazer para a mesa de discussão os problemas de todas as pessoas da organização, tendo o cuidado de dar a mesma atenção aos grandes problemas e àqueles aparentemente insignificantes. Só se deve priorizar problemas quando da decisão e da operação – no agir; quando se vai discutir, dialogar, todos merecem a mesma atenção, porque, na maioria das vezes, a organização vai mal porque negligenciou um pequeno detalhe, um probleminha aparentemente insignificante.

---

<sup>39</sup> Aqui colocado no sentido de rotatividade do corpo funcional.

Com relação ao depoimento de “E”, verificou-se que o trabalho fluiria com mais rapidez se fossem revistas as competências, as atitudes e os processos de trabalho.

Rever as competências... acho que o principal de tudo. De repente, melhorar o atendimento, eu acho que assim... no nosso setor, por exemplo, melhorar o atendimento às pessoas que vêm ali pedir informações (...) reciclar as atividades... porque, quando as pessoas ficam muito tempo realizando uma determinada tarefa, vão adquirindo determinados vícios e não vão analisando se está certo ou errado... (...) Páram de pensar a respeito... (...) então, de repente, rever esses processos, rever as atitudes, o que que a gente pode melhorar em relação ao atendimento... a cursos, à comunicação, ali entre nós mesmos...

“E” ressaltou que “a gente tem que trabalhar com ação, com plano de metas” e sugeriu a introdução de técnicas de gerenciamento de equipes para melhorar o ambiente organizacional, destacando que isso ajudaria o corpo gerencial a assumir melhor o seu papel de gerenciadores de pessoas, pois “... as chefias são assim... eles são chefes, mas não querem gerenciar pessoas... (...) eles não querem (...) se comprometer muito com pessoas.” “E” entende que cada gerente é um gerente de recursos humanos e que, por isso, deveriam estar mais conectados com as pessoas e não apenas com o processo de trabalho, como se ele fluísse do mesmo modo, independentemente do indivíduo que o está operacionalizando.

Sobre a relação da comunicação com o processo de trabalho, “E” acha que existe falta de comunicação... “não sei se é falta de confiança, ou é centralização do poder...”, e que o trabalho teria um retorno mais gratificante se as pessoas pudessem se sentir plenamente “dentro” dele, que não houvesse perdas por falta de elementos essenciais à sua consecução.

O depoimento de “B” evidencia que ela tem clareza da sua responsabilidade pelo seu trabalho, no entanto, não tem meios de atuar no conjunto; falta mecanismo de discussão, onde as pessoas se comprometam mutuamente:

eu acho assim, ó: cada um tem que se responsabilizar pela sua parte. Se eu terminei um trabalho, e quem vai encaminhar é outro setor, eu não tenho que estar me preocupando em ir lá ver se ele fez a parte dele. (...) E aqui (...) tem muito disso... Tu tem que fazer e te enfiar lá no setor do outro pra ver... como é, não foi ainda, por quê? Anda, vamu! Entendes? Ai, eu não sei te dizer o que que é... se é falta de vontade...

A organização eficiente atua pró-ativamente, pois não importa que cada um cuide da sua parte, se alguma parte não for feita. O trabalho é o que resulta do grupo como um todo. A organização de sucesso trabalha em sinergia; todos são responsáveis pelo esforço de cada um. Enquanto cada um só se ocupar da sua parte, ninguém tem domínio do trabalho como um

todo. E uma maneira de se criar vínculos de confiança e de comprometimento é através de discussões entre os integrantes da organização, dirigentes e colaboradores, do mesmo e de outros setores, onde se estabeleça uma comunicação aberta e transparente.

Questionado sobre a possibilidade de se criar um espaço na sua organização para tais negociações – discussões, debates, assunção de compromissos, “B” pareceu meio descrente e desanimado com a idéia:

... não sei... não sei... eu acho que deveria haver mudanças nos setores... (...) em alguns lugares, pode ter um estágio, em quinze dias melhorar e depois esquecer tudo de novo... porque não seria a primeira tentativa... eu já participei de muitas discussões nesse sentido... de cada um fazer a sua parte bem feita.

“B” tem claro que as pessoas devem se relacionar dentro da organização considerando-se numa relação de cliente. Lembrou que fez parte de um grupo de qualidade total e que hoje não quer mais nem escutar falar nessa palavra. Como ela diz: “eu perdi a esperança...” Lembra que foi feito um curso de imersão, com “todo mundo num lugar... foi maravilhoso... vem tudo cheio de propósito... depois (...) pra debaixo do tapete...”

Aqui mereceria uma parada para reflexão: por que as pessoas deixam de acreditar? Por que se frustram? Por terem almejado metas muito além da sua capacidade (aqui, da capacidade do grupo, da organização)? Por não sentirem suficiente confiança no grupo para assumir os erros? Os erros são muito mais freqüentes quando as pessoas agem, portanto, quando o grupo assume que vai agir, que vai criar, que vai buscar o seu objetivo, que vai alcançar a sua meta, ele tem que ter presente que vai errar muito. Cada integrante dessa equipe organizacional está preparado para assumir que errar faz parte da proposta e que o importante é trazer isso para o grupo e não esconder debaixo do tapete? E que novas idéias surgirão a partir de cada erro (ou pequeno fracasso)?

Aqui cabe uma passagem de Fernão Capelo Gaivota, que traz um grande ensinamento sobre humildade e vontade firme.

... lá no fundo, sozinho, longe do barco e da costa, Fernão Capelo Gaivota treinava. A trinta metros da superfície azul brilhante, baixou os seus pés com membranas, levantou o bico e tentou a todo custo manter suas asas numa dolorosa curva. A curva fazia com que voasse devagar, e então sua velocidade diminuiu até que o vento não fosse mais que um ligeiro sopro, e o oceano como que tivesse parado, abaixo dele. Cerrou os olhos para se concentrar melhor, susteve a respiração e forçou... só... mais... um... centímetro... de... curva... Mas as penas levantaram-se em turbilhão, atrapalhou-se e caiu.



Como se sabe, as gaivotas nunca se atrapalham, nunca caem. Atrapalhar-se no ar é para elas desgraça e desonra.

Mas Fernão Capelo Gaivota – sem se envergonhar, abrindo outra vez as asas naquela trêmula e difícil curva, parando, parando... e atrapalhando-se outra vez! – não era um pássaro vulgar.

A maior parte das gaivotas não se preocupa em aprender mais do que os simples fatos do vôo – como ir da costa à comida e voltar. Para a maioria, o importante não é voar, mas comer. Para esta gaivota, contudo, o importante não era comer, mas voar. (BACH, 1970, p. 13-15)

Ter metas, ter prazer em buscá-las, independentemente de quanto isso venha a custar – de sacrifício pessoal, de quebra de paradigmas.

Veza após veza sucedeu o mesmo. Por mais cuidadoso que fosse, trabalhando até o limite da sua capacidade, perdia o controle em alta velocidade. (...) Dez vezes tentou e dez vezes alcançou os cento e vinte quilômetros por hora, acabando sempre numa agitada massa de penas descontroladas que ia esmagar-se na água. (BACH, 1970, p. 23 e 24)

Persistência, a grande virtude. Fundamental para quem almeja grandes objetivos. A lição é não assumir os pequenos fracassos como definitivas derrotas. O final da história, todos conhecem, Fernão aprendeu as técnicas de vôo de pássaros de asas curtas e conseguiu realizar seu sonho. Mais: certificou-se de que sua intuição tinha fundamento, bastava persistência e vontade de aprender. É disso que o ser humano precisa, a exemplo de Fernão Capelo Gaivota: ouvir sua intuição, descobrir o sentido de ser no mundo (ou estar atento para as oportunidades de se descobrir no mundo, admitindo que o ser humano está constantemente em construção) e ter determinação na busca de seus objetivos.

Muito se fala em motivação no âmbito organizacional, porém, existe uma grande diferença entre motivação e determinação, apesar de muitas pessoas tomarem-nas por sinônimo. “Motivação é o desejo de fazer algo; determinação é o absoluto comprometimento com um objetivo.” (GHOSHAL e BRUCH, 2003, p. 129) Despertar a determinação representa ultrapassar uma barreira mental, um ponto sem retorno possível.

A questão do envolvimento das lideranças no dia-a-dia da organização, seja através de promoção de eventos motivacionais, seja na atuação do fortalecimento da determinação de propósitos, foi, por diversas vezes, trazida pelos sujeitos da pesquisa, evidenciando suas expectativas. “B” destacou que “se a administração, o cabeça, não estiver engajado, não funciona.” “A” ressaltou a questão dos incentivos: “No meu ambiente, acho

que falta ali incentivo. Incentivo profissional... atualização, reciclagem... (...) está muito parado, muito estático, (...) as coisas tinham que ser mais dinâmicas.”

Outro problema que surge quando a organização apresenta um quadro de desmotivação funcional é que as pessoas, por não se sentirem felizes no trabalho, sentem-se mal com a alegria do colega motivado. Isso gera, muitas vezes, um ambiente de inveja ou perseguição. É necessária uma alta capacidade ética para, independentemente do sucesso do outro, reconhecer o seu merecimento, a despeito do próprio fracasso (que devemos entender como momentâneo, não como desígnio de vida). E, idéia defendida nesta dissertação, só se alcança este estágio de caráter através da reflexão, do perceber-se no mundo, do saber-se especial, com talentos e capacidades próprias, talvez inadequadas para aquela situação que o fez fracassar e sentir-se inferior ao outro. Reflexão, para buscar o entendimento das coisas e de si próprio, e discussão, para estabelecer relações “do seu ser” com o “ser” do outro. Porque, no final, é isso que importa.

Os aspectos funcionais da vida (diretamente ligados à subsistência) são meios, não fins. E quando se fala de questões éticas, defende-se a idéia de que apesar de não serem as questões de sobrevivência o fim último, os meios são fins em si mesmos e, por isso, devem resultar de ações refletidas. Por isso a responsabilidade de cada um com os menores ou mais simples atos praticados. Cuidar, portanto, do ambiente de trabalho, das pessoas que nele circulam e por ele guardam alguma relação, é fundamental para a construção do mundo pessoal (e não apenas profissional) do ser.

### **6.2.2 Possibilidades de gestão da ética a partir do estabelecimento de hábitos de comunicação responsável na organização**

As organizações precisam falar para sobreviver e crescer e, para realizar suas possibilidades de reflexões éticas, precisam desenvolver expectativas de comunicações que correspondam às responsabilidades de seus membros. Os incluídos em sua conversação, a forma como os participantes falam uns com os outros e o que eles têm a dizer, determina, em última análise, se uma organização irá tornar-se responsável ou não. “Conversações éticas dependem da importância dada pelas pessoas ao que acontece.”(BROWN, 1993, p. 153) Elas normalmente concordam quanto aos fatos, mas discordam sobre o significado dos fatos

porque usam valores diferentes para avaliá-los. Os valores determinam o significado das coisas, influenciam até a seleção e a formulação dos fatos.

A integração organizacional depende de conversações contínuas entre seus membros, pois a própria organização tende à fragmentação, devido às suas características. A organização compõe-se de muitas partes (tarefas, rotinas de trabalho, tecnologias e departamentos específicos). As pessoas que nela trabalham apresentam-se com valores, planos de carreira, treinamento e capacidades diferentes. Quando assumem suas funções na organização, tratam de cuidar das perspectivas, metas e interesses das suas funções. Normalmente, na dinâmica da vida organizacional, as pessoas, nos diferentes setores da organização, vivenciam diferentes mudanças, recebem informações diferentes e desenvolvem seu próprio estilo de aprendizagem. (BROWN, 1993)

A cultura e a estrutura organizacionais controlam os padrões de comunicação da organização. “...toda conversação assume alguns aspectos do contexto global e exclui outros. Estes padrões podem tornar-se tão rotineiros e habituais que as pessoas os seguem cegamente. Eles não percebem mais a distinção entre o que é dito e o que pode ser dito.” (BROWN, 1993, p. 146) Na medida em que uma organização continua sua vida diária, seus membros tendem a gerar uma espécie de cegueira para os aspectos de situações que se encontram além de suas conversações diárias. É o que se pode perceber pelas falas de “F” e de “B”:

... eu acho que deve haver renovação... renovação de chefias... e eu me incluo nisso... eu estou há dez anos na chefia... ininterruptos... então, tem que haver cabeça nova, com certeza... porque a pessoa vai ficando muito bitolada, né... acha que está fazendo o melhor... (“F”)

A comunicação (...) é falha. (...) Atrapalha muito o processo. (...) ela é falha porque a casa ficou nessa cultura... um recebe, pensa que passou, não passou... mas não é uma coisa propositada... (“B”)

O fato de as pessoas que já estão há muito tempo na organização se acomodarem tem a ver com o fato de não perceberem mais sentido no que fazem. A mudança de atitude deve acontecer a partir do momento em que os sujeitos organizacionais se dêem conta disso e discutam uma maneira de, em conjunto, tornarem as atividades mais vivas, mais “com sentido”.

## Capítulo 7

*Se os sistemas que projetamos são baseados no princípio de que não se pode confiar nas pessoas, então essas pessoas não se preocuparão em tornar-se dignas de confiança.*  
*Charles Handy*

### **POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE UM ESTATUTO ÉTICO A PARTIR DA CRIAÇÃO DE UM FÓRUM PERMANENTE DE DEBATE**

Na seqüência das entrevistas, os sujeitos da pesquisa foram perguntados sobre se, no seu entendimento, a implantação de um código de ética<sup>40</sup> poderia melhorar as relações de trabalho, no sentido de orientar os funcionários para a prática dos valores organizacionais.

#### **7.1 Possibilidades de construção de um Estatuto Ético**

Tem-se observado (ARRUDA, 2002) que os códigos de ética têm sido elaborados com o fim de servirem como ferramenta para guiar o comportamento individual nas organizações e delinear a cultura e as políticas organizacionais. Têm servido, também, para reforçar o nome e a missão da organização no ambiente externo.

Porém, conforme bem colocado por Georges Enderle no prefácio da obra de Arruda (2002, p. ix-x), “mesmo que os códigos de ética sejam bem formatados e estabelecidos

---

<sup>40</sup> Utilizou-se nas entrevistas a expressão “código de ética”, em vez de estatuto ético – que é a proposta deste estudo -, por ser assim conhecido o documento que se pretende criticar (no sentido de melhorar seu conteúdo e não de eliminá-lo).

com clareza, permanecem documentos de papel sem utilidade e podem se tornar contraprodutivos, se não forem seguidos de esforços ainda maiores para sua implantação.”

De modo geral, os sujeitos da pesquisa manifestaram-se favoravelmente à sua implantação; alguns apresentaram cuidados a serem tomados durante o processo. “E” acha que poderia melhorar, mas que “não adianta ter o código, aquele documento ali, escrito, impresso, bonitinho, com capa e tudo, se aquelas idéias não forem disseminadas e não forem assimiladas como natural pra cada um...” Questionado sobre sugestões para que as pessoas assimilem os conceitos, respondeu:

É como eu te falei... o comprometimento... acho que o envolvimento de todos... acho que assim... a assimilação é cultural, né... é uma coisa assim, que as pessoas, lógico, tem pessoas que praticam, mesmo que não tenha um código de ética, praticam ações éticas, mesmo não sabendo se é ético ou não, mas... culturalmente, ela já foi formada pra isso... já são pessoas direcionadas para o bem... e tem pessoas que já tem comportamentos meio distorcidos... assim... seja pelo ambiente em que ela conviveu, pela educação, até pela personalidade... Então, as pessoas, acho que assim... têm que ter uma formação geral, lógico que nem todo mundo vai assimilar de uma maneira homogênea ou conjunta, ou vai aceitar tudo que está escrito, ou vai botar aquilo como padrão ético da vida dele... mas, dentro da organização, já que tem aquelas normas, teríamos que fazer... sei lá... formar a opinião dentro daquele código... através de um treinamento, de um seminário... através de chefias, adotando aquilo como padrão ético... eu acho que tem que ser assim... a disseminação tem que ser através da formação.

Quando questionado especificamente sobre como deveria ser a implantação do Código de Ética, se ele deveria vir pronto da direção geral, elaborado e aprovado por representantes dos funcionários e da diretoria ou construído junto com todos os funcionários, “E” respondeu: “construindo junto com todos os funcionários. Porque só vai haver comprometimento, se ele participar. Se tiver participação, senão, ele não vai se comprometer.”

“E”, como a maioria das pessoas entrevistadas e também das empresas que produziram seu código de ética<sup>41</sup>, posiciona-se de forma meio confusa quanto a sua elaboração e implantação. Ora o referem como um documento a ser assimilado, ora, como construído pelos indivíduos que haverão de segui-lo. O processo de educação ética haverá de se dar, sim, não apenas pela assimilação dos conceitos ou propósitos, mas, fundamentalmente, pela discussão, pela aceitação ou não das argumentações do grupo como um todo.

---

<sup>41</sup> Ver em ARRUDA (2002), apresentação e discussão de vinte e quatro exemplos de Código de Ética (ou documento similar).

A literatura tem trazido à discussão a grande preocupação com a forma de implantação do código, pouco lembrada pelas organizações em geral. Percebe-se, que a maioria está muito mais preocupada com o conteúdo (e, ainda assim, desfocadas, conforme tenta demonstrar este estudo, sobre o que um código de ética deva representar)<sup>42</sup> do que com o processo de implantação. “Ao mesmo tempo em que se enfatiza a importância máxima da implantação, não poderíamos subestimar o valor do engajamento no processo de estabelecer códigos de ética.”( Georges Enderle *apud* ARRUDA, 2002, p. x).

A ética busca a excelência, implica trabalhar de forma virtuosa. Seria uma visão reducionista compreendê-la como um conjunto de regras e proibições frias e abstratas. Uma orientação empresarial moderna busca na ética uma força construtiva, dinâmica, fonte inspiradora de boas ações. (Arjoon *apud* ARRUDA, 2002, p. 7)

O que se espera é que os executivos não vejam esse momento de reconstrução do espaço ético apenas como um modismo, capaz de capitalizar benefícios ou dividendos. E que a criação do código de ética aconteça de tal forma que ele passe a representar um genuíno instrumento norteador das relações organizacionais. Isso sinaliza para a possibilidade de ele ser criado pelos membros organizacionais (alta administração, gerentes e funcionários – que representam o ambiente interno da organização) e levado ao conhecimento dos demais *stakeholders* (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, sociedade em geral – que representam o ambiente externo à organização).

Infelizmente, a maioria das organizações não tem esse entendimento, conforme se observa nos códigos apresentados em Arruda (2002). Primeiramente, tratam o código de ética como um normativo da empresa (alta administração) para os que com ela se relacionam. Ou seja, nesse modelo, os funcionários não fazem parte da organização, eles estão obrigados a ela. Então, normativos são exatamente isso: instruções da empresa para o funcionário.<sup>43</sup>

Em segundo lugar, justamente por apresentarem esse caráter normativo, os códigos de ética nessas organizações instruem, na maior parte do seu conteúdo, sobre o que não se deve fazer e quais serão as punições para as infringências. Um verdadeiro código de ética, na concepção deste trabalho, deve ser inteiramente positivado, ou seja, não estará ali consignado o que não se deve fazer, mas, antes, ao que o grupo se comprometeu fazer, tendo como norte orientador a missão, os valores e os propósitos da organização.

---

<sup>42</sup> A palavra “código” têm um significado genérico no sentido de “conjunto de disposições”. Em HOUAISS (2001), item 4, tem-se uma explicação mais condizente ao sentido que se quer dar ao código de ética: “conjunto de idéias de um indivíduo ou de um grupo sobre o modo adequado de comportar-se...”

Sendo assim, a organização precisa definir como deseja desenvolver-se, “de tal forma que a postura ética, a conduta moral, os seus valores e crenças essenciais se tornem parte da cultura da organização.” (ARRUDA, 2002, p. 2) Isso porque é a vivência de princípios que assegura o caráter ético da instituição; “e é esse espírito que os *stakeholders* esperam encontrar como prioridade nas suas relações com a organização.” (ARRUDA, 2002, p. 3)

Desse modo, quando essas declarações de princípios assumidos têm origem na opinião ou colaboração dos funcionários, “que foram chamados a participar do processo, costumam ser mais prontamente aceitas do que aquelas que são idealizadas pela alta administração e posteriormente impostas de cima para baixo.” (ARRUDA, 2002, p. 4)

Com relação à mesma questão, “F” não teve dúvidas: “Ah, com certeza... acho que sim...”, como também “J”: “Eu acho isso fantástico! Se tu conseguir implementar isso numa organização pública, que é verticalizada por natureza, eu acho que vai ser assim... um desafio e tanto...” e “G”, que demonstrou interesse pela sua implantação: “Tenho certeza que sim. (...) Já existe alguma coisa pronta, seria um código de ética para a nossa organização?”. A resposta que lhe foi dada é que a proposta deste estudo é de que o código de ética seja construído dentro da organização.

“C” acredita que a discussão em grupo dos assuntos e problemas que lhes são comuns é muito importante e pode ajudar muito a aumentar percepção de cada um com relação aos demais, fortalecendo as relações e o respeito entre todos. Destacou as diferentes posições dos técnicos, em face das diversas formações profissionais (como, por exemplo, a visão do engenheiro agrônomo e do economista – este fixa o olhar na solidez econômico-financeira da empresa; aquele, nas relações que a empresa estabelece com o meio ambiente), o que prejudica a compreensão das posições uns dos outros.

Não só os técnicos, devido às suas formações profissionais em áreas específicas, mas os consumidores também têm dificuldades em medir os custos sociais e ambientais resultantes dos processos industriais. O chamado mercado livre não fornece informações adequadas sobre os custos sociais e ambientais de produção, visto que estes custos não participam dos atuais modelos econômicos. (Hawken *apud* CAPRA, 1998)

Além disso, diferenças conceituais não discutidas, não esclarecidas, acabam levando as pessoas à intolerância. Com relação a este aspecto, “C” viu na proposta uma

---

<sup>43</sup> Em alguns casos referem-se às relações externas também, mas sempre voltadas às obrigações dos funcionários, nunca obrigando os demais *stakeholders* – até porque não poderiam fazê-lo através de um normativo interno.

oportunidade de melhorar as relações e o conhecimento entre os técnicos, e, conseqüentemente, o trabalho como um todo, dadas as vantagens de compartilharem um ambiente de cooperação.

Aqui evidencia-se a necessidade de um fórum de debate, um local específico para os indivíduos tratarem de seus problemas corporativos. Quando os sujeitos reúnem-se para expor seus problemas ao grupo, em tese, todos estarão envolvidos com a busca de soluções. E desse envolvimento, pode surgir o comprometimento. O comprometimento surge na relação que se estabelece entre o sujeito da ação e o seu objetivo. Quando nos comprometemos com alguém, na verdade, estamos nos comprometendo com o objetivo; se não acreditamos nele, não cumprimos bem a ação.

Eu acho que é essencial. Acho até que é uma forma de motivar. (...) Nesse sentido, ser construído pela coletividade, até chegar nesse ponto aqui, eu acho que seria muito interessante. Porque, aí, dentro desse processo, tu tem toda a questão do trabalho... (...) trabalhando assim, de sair da base, até chegar num consenso final, digamos assim, porque consenso nunca vai existir, chegar num consenso final, aí eu acho que seria interessante um código de ética pra entidade. (“C”)

Com relação a mesma questão, “D” respondeu que sim, e que isso pode, inclusive, dinamizar o processo de análise dos projetos e liberação dos financiamentos, pois as pessoas vão estar mais comprometidas umas com as outras e com o processo como um todo.

Por sua vez, “J” demonstrou interesse e preocupação quando questionou: “Esse teu trabalho seria aprimorado constantemente?” A pesquisadora explicou a proposta do estatuto ético, que, considerando que a maioria dos documentos que se propõem ser códigos de ética apresentam-se como normativos, a proposta aqui apresentada é de utilizar a expressão “estatuto ético processual” para o conjunto de princípios assumidos pelos membros organizacionais, resultante de uma construção ampla – envolvendo a organização como um todo -, contínua – que lhe confere a característica de processo – e responsável – onde cada participante toma consciência da sua participação nas decisões ou, quando possível, na resolução dos conflitos, e fez um relato de como são contratados os códigos de ética nas organizações em geral – pela alta administração.

Em vista disso, “J” destacou:

Sabe como é que eu vejo, (...) é o seguinte: essa elaboração de estatuto ético, eu acho essencial que se faça uma participação mais efetiva interna da organização. Essa história de você pegar uma consultoria externa, a pessoa não vivencia o cotidiano da empresa, então, como ela vai chegar... então...



chega lá, você pega só os dirigentes, pega essa consultoria... eles vão impor um estatuto aos demais... eu acho que tem que haver uma participação não verticalizada de toda a organização, pra que eles já passem a vivenciar o estatuto no momento da sua elaboração. Eu acho essencial isso... pra que o estatuto seja efetivamente cumprido e vivenciado por todos os entes da organização, independente dos níveis hierárquicos em que eles estejam. (...) deve haver um comprometimento e partir de todos... (...) todas as pessoas que integram a organização. (...)o que passaria a nortear a conduta de todos os membros da organização seria o próprio processo...

Por isso é importante que o estatuto contemple claramente as responsabilidades, sob a perspectiva da complexidade dos sistemas e do pensamento holístico e ecológico<sup>44</sup>, na qual o importante já não são as propriedades conferidas aos elementos, mas sim, as relações que estes estabelecem.

A discussão amplia a visão das pessoas, no sentido da repercussão de seus atos. Elas conseguem visualizar os pontos afetados na rede, ao contrário da visão isolada, cartesiana, linear, onde só se percebe as repercussões imediatas (visuais, próximas, evidentes). Discutir o conteúdo do código com os funcionários obriga a alta administração a seguir as mesmas orientações. O que for comprometido pelo grupo obriga a todos, incondicionalmente.

Novamente surge a oportunidade de reforçar a idéia de que existem conflitos éticos em todos os níveis. É fundamental que as discussões sejam conduzidas entre as pessoas que participam de alguma forma no conflito ou para o conflito e, a partir dessas discussões, buscar-se soluções. Desse modo, as pessoas vão amadurecer, porque elas sabem que o que vai valer, e isso faz parte da metodologia (de implantação do estatuto ético), é o argumento. Assim, elimina-se, gradativamente, o hábito de se dizer: “não pode, porque não pode” ou “ah, não sei... sempre foi assim...”. Espera-se um argumento; se o assunto é técnico, uma resposta técnica. Espera-se, com isso, eliminar um pouco a cultura de repetir coisas sem refletir. É fundamental refletir sobre o que se está fazendo, ver se faz sentido, se não faz.

Alguns sujeitos apresentaram posições mais conservadoras. Por exemplo, “B” entende que “nós temos código de ética, nos diversos códigos que [a instituição] tem, nesses normativos todos... isso já é um código de ética.” Foi-lhe colocada, então, uma outra questão, sobre o que ele achava da proposta de não ser um código de ética no estilo de normativo, e sim um estatuto ético - um documento no qual estivesse contemplado o resultado de discussões das pessoas a respeito de conflitos éticos surgidos em função do trabalho. Se ele

---

<sup>44</sup> Para maior compreensão destes temas, ver CAPRA (1989, 1998), SEN (1999), SENGE (1990), STACEY (1999), MORGAN (1996).

achava que se as pessoas discutissem seus problemas, as situações do dia-a-dia profissional, com os seus pares, se isso poderia ajudar. “B” respondeu que na sua área já existe um ambiente de discussão e que isso não seria necessário. Concordou que a comunicação na sua organização é falha e, por não estar bem certo do que seria o Estatuto Ético, questionou qual seria o seu conteúdo. Dadas as respostas de “B”, conclui-se que as dúvidas surgidas em função do trabalho ele resolve com as pessoas envolvidas e as questões de conduta são resolvidas com os normativos da organização, não ficando claro para que serve um Estatuto Ético.

O que se tenta colocar, no entanto, é que entre um e outro procedimento existe uma lacuna a ser preenchida. Que não é algo que obrigue (como o normativo), nem apenas esclarecedor (como conversar sobre como fazer um trabalho), é algo comprometedor. É quando as pessoas se dispõem a ouvir o outro nas questões em que acham que têm razão; é posicionarem-se nas questões que preferem “esperar pra ver o que dá”; é ponderar argumentos e comprometer-se com o grupo. É confiar e inspirar confiança.

Não dá para padronizar os conflitos éticos e colocá-los num código com uma resolução pré determinada; os conflitos surgem muitas vezes de situações inesperadas, sem precedentes referenciais. O estatuto seria o documento construído como resultado das discussões dos conflitos que fossem surgindo. É no fórum de debate que ele se construirá. Por isso a idéia de “processo” – estatuto ético processual – e não código de ética – que traz à mente a idéia de normativo. O normativo representa os interesses e valores da organização; o estatuto representa o compromisso dos sujeitos que compõem a organização com os valores e propósitos desta.

“I” questionou se um código de ética não entraria em conflito com o regimento interno, com as normas da instituição, ao que lhe foi respondido que quando se fala de valores organizacionais subentende-se que esses valores estão contemplados nos seus normativos. Que os valores, na organização, tem a ver com sua missão e os normativos devem servir como instrumentos de orientação. E, ainda, que o código (ou estatuto) viria ajudar a melhorar as relações de trabalho, em coisas que não estão claras nesses normativos que já existem. Por fim, foi-lhe colocado que a pergunta era exatamente essa: se ele percebia como positiva para a organização essa iniciativa. E ele continuou sem compreender o processo: “Seria o tipo de um fórum, ou então fazer uma pré-análise de uma atitude... a ser tomada...?” Foi-lhe respondido que seriam levados ao fórum assuntos que surgissem, nada pré-determinado; por exemplo, se for uma discordância com relação a algum normativo da organização, o caminho é discutir e elaborar uma proposta para alterar o normativo. Se tiver argumento suficiente para mudar o

normativo, o grupo encaminha a solicitação. Evidentemente, a solicitação pode ser negada, porém, espera-se que a alta administração disponha-se a discutir o assunto. Por fim, “J” respondeu se concorda que um código de ética ajuda a melhorar o ambiente organizacional...: “Ajuda, desde que seja discutido.”

“H” acredita que “sim, em parte, sim”, o código de ética ajuda a melhorar as relações na organização, acrescentando que “a ética tem que permear as atividades, ela tem que ir sendo estabelecida.” Ele entende como código de ética uma relação de princípios que seriam escritos, dando como exemplo um Manual de Procedimentos criado num outro momento profissional, que orientava o grupo com relação a várias situações de envolvimento - relações com a empresa, com os colegas e com os clientes. Questões como:

qual é o teu comportamento perante a empresa? Como é que tu faz uma reunião com a empresa? Como é que tu apresenta o resultado do teu trabalho? Como é que tu faz a organização do teu projeto? Como é que você estabelece prazos? (...) tipo de relacionamento, de receber presentes, ... até forma de vestir... (...) coisas desse tipo... (...) uma orientação...

“A” demonstrou uma certa incredulidade com relação à possível melhoria que um Estatuto Ético (ou Código de Ética) poderia trazer para a organização: “Eu não sei se um código de ética... porque existem tantos códigos de ética por aí que não são obedecidos e não são levados a sério.” Falou, também, sobre o fato de eles serem “muito teóricos, nada práticos”, ao que lhe foi perguntado o que ele teria que levar em consideração para ser menos teórico e mais prático. Respondeu: “Ah... eu acho que na prática ele teria que levar... principalmente as questões de responsabilidade social e moral.” Só que ao ser questionado de como seria possível fazer isso, não soube responder: “acho que é uma tarefa muito difícil de se pensar em ética e fazer um código de ética... mas seria muito interessante fazer. E como fazer é que são elas...”

No entanto, “G” acredita ser fundamental a implantação de um código de ética na sua organização:

Eu penso de uma maneira muito específica sobre isso... talvez nós estejamos num lugar [organização] onde o conceito de ética é o mais forte de qualquer parte do serviço público. (...) A nossa instituição é de alto risco de quebradeira. (...) Se um indivíduo aprova uma operação de risco, na qual ele vai levar vantagem, ele põe em risco toda a organização... Então, aqui, pela fragilidade da instituição, a ética, é essencial. Dê o nome que você queira dar. Mas ela é essencial... deve fazer parte da doutrinação diária... (...) o código de ética é discutido, uma vez tirado isso do nosso meio, sobre o que seria a conduta adequada, ela tem que ser a oração nossa de cada dia. Sob pena de não se sobreviver. Isso é muito importante.

Cada organização constrói sua cultura, de forma lenta ou dinâmica (o ritmo vai depender de fatores variados, como diferença de valores pessoais daqueles que integram a organização e exigências do mercado – ambiente externo) e é dessa matriz cultural que vão surgir as potencialidades éticas da organização. Não só isso, mas a capacidade criativa para a construção organizacional.

Por sua vez, observa-se que a maioria das empresas usam os códigos de ética para defenderem-se de ações incorretas passíveis de serem praticadas por seus empregados, em vez de tê-los como mais um instrumento de conscientização de responsabilidades; por isso, “é difícil encontrar códigos que incentivem os empregados a adquirir hábitos que lhes permitam trabalhar de forma excelente.” (Arjoon *apud* ARRUDA, 2002, p. 5)

Nesta linha, Arruda<sup>45</sup>, além das sugestões de criação de comitês de ética, treinamentos em ética e contratação de auditoria em ética, sugere a inserção de programas de comunicação ética, para reforçar o ideal ético da empresa, através de folhetos e outras mídias que a organização achar conveniente. A autora sugere, também, uma avaliação ética na contratação dos funcionários, a exemplo das avaliações técnica, psicológica e educacional.

Acredita-se que não seja possível tratar a ética de forma instrumental. As ações, boas ou más - fundamento da ética -, são praticadas por motivos racionais e emocionais; isso significa que um indivíduo, sob forte pressão emocional, pode praticar um ato que ele sempre abominou. Pode, também, agir sob efeito de uma disfunção psicológica. Portanto, não é uma coisa simples avaliar a capacidade ética de uma pessoa, e não só isso, as pessoas agem de forma muito singular, o que é certo para uma, pode ser errado para a outra.

As questões éticas são muito complexas e são diferentes das questões morais. Estas, sim, seriam passíveis de serem verificadas numa seleção por valores. A organização elencaria o que julga moral para a sua organização e a imporá aos candidatos (que é o que ela já faz, através dos normativos e legislação específica). As questões éticas, ao contrário, apresentam-se de uma forma dinâmica; cada conflito é um novo problema sobre o qual se deve refletir.

Outra ferramenta trazida por Arruda (2002), são os “relatórios das políticas de violações/denúncias”, onde todas as atividades da empresa devem ser relatadas

---

<sup>45</sup> Maria Cecília Coutinho de Arruda tem sido considerada um ícone no campo da ética empresarial no Brasil, por isso, escolheu-se a sua obra “Código de Ética”, publicada em 2002, referenciada por diversas vezes neste capítulo, como base de discussão. Em determinados aspectos, o presente estudo discorda das suas argumentações, mas credita-lhe os méritos de servir como fonte de pesquisa e de desenvolvimento do conhecimento.

periodicamente, de modo que reproduzam com fidelidade os fatos ocorridos e os dados verificados. Ela acredita que a organização deve manter um sistema de controle das ações, de modo, inclusive, a proteger delatores. Fala-se, inclusive, em premiar (mesmo que de forma intangível) as pessoas de boa conduta. Evidentemente que essa proposta está diametralmente oposta à proposta apresentada nesta dissertação.

Do mesmo modo que existe uma grande confusão entre o significado de ética e de moral, está existindo entre normativos e códigos de ética. Como já foi colocado, o código de ética não deve ser repressivo ou repreensivo. Ele deve ser positivado; ali devem estar configurados os sentidos a serem seguidos, não os caminhos proibidos (isso cabe aos normativos e sistema legal em geral). Os normativos existem, devem ser muito bem elaborados, contemplando todas as situações possíveis, mas precisam ser vistos apenas como uma proteção para circunstâncias específicas, já definidas como contrárias aos propósitos da organização. Não tem sentido ficar permanentemente em estado de alerta, imaginando que a qualquer momento a instituição vai ruir.

O que o estudo propõe é justamente criar um clima de confiança entre as pessoas que formam o corpo organizacional (alta administração, gerentes e demais funcionários). Onde não se trate de educar crianças, e sim, orientar adultos para a reflexão, oferecer-lhes ferramentas para a defesa de argumentos que facilitem suas decisões. Enfim, trata-se de resolver conflitos, não de como lidar com potenciais marginais que circulem pelas organizações. Para tratar de pessoas desse nível já existe (ou deveria existir) o sistema normativo da organização. O momento é de destaque da importância da reflexão e da boa comunicação para resolução de conflitos éticos, que são inúmeros, na modernidade.

Ao mesmo tempo que se busca a competitividade, para garantir um lugar no mercado que garanta a cada um a subsistência e o bem-estar (próprio e de seus dependentes), tem-se que ser verdadeiro, honesto e responsável com relação às mesmas necessidades (de subsistência e satisfação) do outro. Aliás, este é o dilema posto aos economistas: ponderar bens finitos e “necessidades” humanas infinitas. Ou seja, o ser humano tem uma capacidade ilimitada de criar necessidades, os bens, no entanto, são limitados.

E é isto que temos que administrar nas nossas discussões éticas: a questão dos limites, das responsabilidades. É muito sutil a demarcação entre o direito de um e a obrigação de outro ou o quanto merece de atenção um assunto em detrimento de outro. Esses são exemplos de questões que podem gerar conflitos organizacionais.

## 7.2 Alternativas e procedimentos para implantação de um Estatuto Ético

A pergunta seguinte referia-se à implantação do código de ética. Para os sujeitos que concordaram que ele ajuda a melhorar o ambiente organizacional, perguntou-se como deveria ser sua implantação, se o código deveria vir pronto da direção geral, ser elaborado e aprovado por representantes dos funcionários e da diretoria, ou se deveria ser construído junto com todos os funcionários.

“D” respondeu que “o mais correto seria construído com todos os funcionários.” E justificou: “pelo menos pra não ter o direito depois de estar reclamando, se ele opinou, se ele contribuiu com aquilo ali, tá ciente do que está sendo feito.” Disse acreditar que isso faz com que ele se comprometa com o todo.

“B” disse que “se for pra fazer e a direção geral dizer que isso é coisa daquele grupo, é melhor que venha pronto... senão é bom parar por aí...”. Ressaltou que a alta administração tem que se envolver.

“A” acha que ele deve ser construído, com a participação de todos, “independente de nível hierárquico da empresa”, assim como “J”: “a terceira opção, sem dúvida alguma” e “F”: “ele deve ser construído com todos os funcionários... talvez dificulte um pouco mais, mas, com certeza, tudo que vem pronto de cima, sem consultar as bases, não vai funcionar.” Destaca que é importante “ver qual é, na realidade, a dificuldade, o que está ocorrendo lá embaixo.”

“G”, além dos argumentos já elencados, apresenta uma perspectiva diferente na discussão, que é a dificuldade técnica de se elaborar o documento:

Com certeza, se você esperar que venha da cúpula... primeiro porque eles não teriam preparo para construir um código de ética, nem tempo... importariam algo de outro lugar, que não se encaixaria... (...) e tudo aquilo que é construído sem a participação, não tem a garantia. (...) qualquer coisa nesse nível, pra que ela tenha resultado, que não nasça morta, ela tem que nascer de baixo, ela tem que nascer da organização como um todo, todo mundo participar. Precisa de orientadores, (...) como é que conduz esse processo, (...) alguém tem o esqueleto de algum lugar, (...) ele vai construindo esse fórum, nós vamos debater... quando ele terminar de ser debatido, ele já é um compromisso interno das pessoas.

Um código de ética precisa do comprometimento, ele não é um código de normas (um código de normas a empresa já os tem desde o seu nascimento), por isso, trata-se tal documento, no desenvolvimento do estudo, de estatuto ético processual, em vez de código de

ética, para dar essa idéia de movimento, de processo, onde nada é definitivo, tudo é resultado de discussões e de reflexões.

“G” acrescentou em seu depoimento argumentos utilizados neste trabalho como base de fundamentação da proposta - que diferencia radicalmente um normativo de um estatuto, pois, enquanto um obriga e dá punição, o outro oferece condição de adesão e propicia ao grupo condições de identificar com clareza as pessoas que não querem se comprometer:

estamos aí, cheios de leis não cumpridas, marginais, gente corrupta (...) ela é imposta... Agora, um código de ética é diferente... ele é uma coisa que você vai aceitar intimamente (...) você vai agir de acordo com aquilo... ele é muito menos de punição (...) e maior de adesão.

Some-se a isso que, nesse processo, as pessoas têm que ter um firme propósito de melhorar. O ideal seria pensar: “eu não vou sair dessa reunião com a minha idéia, eu tenho que sair com uma idéia mais ampliada, porque estão se discutindo coisas para o desenvolvimento das pessoas e da organização, e não para alguém ganhar.” Mesmo que não aconteça nada do jeito que cada um esperava, todos terão argumentado, terão ouvido outros argumentos e, com base nisso tudo, terão a oportunidade de ver qual é a lógica que está imperando. E se acontecer que todos na organização tenham sempre posições contrárias às idéias de determinada pessoa, talvez ela deva se dar conta de que possivelmente está na organização errada. Então, é esse o resultado da discussão, não é que todos devam concordar com tudo, eles vão estar discutindo argumentos, e aí clareiam as idéias, surgem oportunidades de novos conhecimentos, novas interações, vão discutir e vão criar oportunidades novas.

“I” comentou que “muitos planos participativos acabam ficando no papel” mas que, “por outro lado, ninguém gosta das coisas impostas.” Acrescentou que: “se chegar e impor, ninguém vai aceitar... vai haver resistência se tiver que fazer, mas, se tiver que elaborar, implantar, que seja ouvido todo o corpo funcional. Ou, pelo menos, não todo o corpo funcional, representantes de diversas, de todas as categorias.”

Não satisfeita com a resposta (que pareceu um pouco contraditória), a pesquisadora insistiu, argumentando que a representação é válida para discutir interesses de classes, porém, duvidosa para definir posições que dependem da participação individual e do comprometimento pessoal na construção do planejado. Ao ser questionado se alguém poderia representá-lo quanto a sua opinião, respondeu:

Ou, então, fazer o que está sendo feito agora... individualmente, uma pesquisa não demorada, mas curta, pedir uma opinião, porque cada um tem

seus problemas, ninguém é... eu não passei procuração pra ninguém falar por mim...e, mesmo que eu mande, a pessoa não vai expressar aquilo que eu sinto, ou o que eu acho... ele vai dar a opinião baseado naquilo que escutou falar de mim. Diferente do que eu estou falando agora. (...) Nisso aí, dentro da organização, tem que ser ouvido todo mundo... (“I”)

Isso fortalece a idéia de que as pessoas mudam de opinião conforme as novas informações que recebem, processadas à luz de seus conhecimentos anteriores, suas crenças e valores pessoais. Sinaliza que o conservadorismo extremado pode representar a negação do processo de crescimento - de assimilação de novas interações conceituais e verbais; em síntese, pode significar falta de reflexão e disposição para a discussão argumentativa.

“H” entende que não há necessidade de mais um documento, considerando que os Manuais Operacionais já orientam sobre como fazer e os Normativos, sobre o que fazer e o que não fazer. E que comportamentos éticos que se queira disseminar devem ocorrer naturalmente, não através de um código.

Nada disso... se você olhar os nossos manuais operacionais, tem bastante coisas de ética aí...tem... Agora, você dizer assim: esse aqui que é o código de ética, não... isso tem que estar de acordo com o estado de espírito... tem que ir introjetando, ir criando, aí vai formando uma massa crítica (...) e quando essa massa crítica começar a absorver inclusive os indivíduos que estão nas beiradas, aí que conseguiu... mas não vai conseguir dizendo: não, este aqui é o teu código de ética... (“H”)

Novamente apresenta-se o equívoco: trata-se do mesmo entendimento, no entanto, não houve uma comunicação eficiente entre o sujeito da pesquisa e a pesquisadora. Ambos concordam que comportamentos éticos não são impostos através de códigos. Por isso toda a construção desse estudo, embasado na idéia de propiciar situações de diálogo e reflexão. Na prática, aconteceria pela criação de espaços para discutir não somente o que fazer ou como fazer, mas por que fazer de um modo e não de outro, por exemplo. Ou, mesmo, rever os Manuais Operacionais, por que não? Rever o “como fazer”; isso aumenta o poder das pessoas com relação ao domínio do seu ofício, melhora sua auto-estima, seu senso de pertença à organização – que, em última instância, é fator preponderante para o comprometimento.

Após explicar as bases do trabalho, que envolve essa discussão do que já está feito e o que se pode fazer de melhor para minimizar os conflitos éticos na organização, “H” questionou: “E em quanto tempo tu pensa fazer isso?” ao que lhe foi respondido que a implantação de um documento como esse leva um ano, mais ou menos. “H” concordou: “É... daí pra fora...” Foi-lhe explicado que seria necessária a rotina quinzenal ou mensal do fórum de debate e que, no período entre um e outro evento, as pessoas estariam escrevendo, lendo,



comentando alguns textos, alguns conceitos filosóficos e organizacionais. Após a explicação, “H” concordou:

É... eu também nunca tinha pensado assim, especificamente, (...) num processo de implantação de alguma coisa desse tipo... mas vais ter que criar alguns ambientes... essa criação de ambientes, tipo palestras, que não é... a palestra não é com o título de (...) ética, responsabilidade social ou coisa parecida... mas... pra fazer isso, vai criando um... [*uma sinergia*] Exatamente... exatamente... e daí chega num momento... que você vê... é isso aí... aí sim, aí vem a discussão.

No fórum seriam tratados temas relativos aos assuntos operacionais, sempre conectados com os valores e propósitos da organização e com os princípios éticos que estarão se consolidando a cada evento. E esse exercício de expor, ouvir, discutir, validar, discordar, vai criar as condições necessárias para se redigir o estatuto ético da organização.

Existem diversas metodologias para encaminhar trabalhos em grupo, para o caso específico sugere-se duas, uma que induz à reflexão, e outra , à discussão. A primeira (do domínio da filosofia) processa-se inicialmente de forma individual, pela realização de leitura de temas sugeridos – filosóficos, ambientais, organizacionais e outros - para discussão posterior em grupo, caso surja a oportunidade. A segunda metodologia traz técnicas de argumentação (BROWN, 1993). O indivíduo exercita-se a pensar e desenvolve métodos argumentativos de discussão. O propósito das metodologias é levar as pessoas a refletirem sobre qualquer ação. Por exemplo, se eu não entendi, eu vou perguntar, porque essa é a lógica: se há dúvidas, é para serem perguntadas, e não cabe a ninguém julgar o entendimento do outro – até porque a maior responsabilidade da boa comunicação, como já foi apresentado, é de quem fala e não de quem ouve.

O grupo deve consensar que todas as perguntas devem ser feitas, isso é um acordo. O código é mais na questão do acordo: “eu vou te respeitar, não importa se eu não gosto de ti”. Aí o grupo cresce; cresce porque a base desse grupo é o respeito. Então, ele cresce, e aí, você começa a destacar as lideranças.

Quando o grupo tem como base o respeito, consegue compreender e aceitar o tempo e as limitações do outro. Consegue detectar as disfuncionalidades no ambiente de trabalho (quando as atividades estão desconectadas das condições de sua execução), que podem ser de ordem mecânica (falta ou inadequação de equipamento para a sua execução do trabalho), ambiental (condições físicas do ambiente de trabalho inadequadas) ou humana (falta de habilidade/talento para aquele trabalho). É importante conhecer o talento de cada um

e colocar as pessoas nos lugares certos. O fórum de debate vai oportunizar um conhecimento maior das capacidades organizacionais do grupo.

“H” concorda com essa exposição, apesar de fazer algumas restrições:

Com certeza, com certeza... agora, o processo de conhecer as pessoas, em princípio, não concordo que é cem por cento conversa... não é não, na conversa, nem sempre as pessoas são em todos os momentos inteiramente verdadeiras... (...) se tu olhar isso como resultado de um trabalho, como participação em atividades até fora dos assuntos de trabalho, você começa a formar um conjunto...

“H” falou da dificuldade de conseguir que todos “vistam a camisa”, que sempre haverá discordância entre as pessoas do grupo e que, “se você conseguir fazer com que todos os indivíduos vistam a camisa, tá feito o negócio, tá pronto”:

... em alguns casos, e, normalmente, quando há um acontecimento extraordinário, você consegue que todo mundo vista a camisa, mas isso não é um procedimento permanente. (...) não existe isso de todo mundo, a todo momento, sempre estar andando na mesma direção... não, isso não existe...

Uma questão que lhe foi colocada na entrevista, e que cabe aqui registrar, é que há diferença entre discordar do método e discordar do mérito. Uma coisa é não concordar com a forma que se está fazendo algo, outra, é discordar do que está sendo feito, do objetivo - que não se aceita que seja feito de forma alguma. Então, quando as pessoas discordam do objetivo final, é sério e merece mais que discussão (muitas vezes envolve a decisão de continuar ou não no grupo).

O fórum de debate está sendo concebido com o propósito de discutir fundamentalmente os métodos, porque discutir o objetivo, no caso da empresa, teria a ver com a missão dela.

Antes de encerrar e passar à próxima questão, perguntou-se a “H” se ele percebia a condição de empresa pública como mais um motivo para já se estar trabalhando a questão da ética nestas instituições. Em sua resposta, abaixo registrada, evidencia-se uma mudança de entendimento que, acredita-se, tenha ocorrido em virtude da discussão que se estabeleceu sobre o tema, abrindo outras questões mais específicas que o estatuto atenderia.

Com certeza... (...) no ambiente em que a gente vive hoje (...) é esperado (...) que você tem que subir, tem que subir... então, isso incentiva o atrito... um código de ética, se conseguir colocar agora... ou, pelo menos, mesmo que não se chegue a esse código de ética, mas uma escala de princípios... razoáveis, pode ajudar... (...) o importante é você ter princípios... (“H”)

Por fim, uma caracterização da cultura brasileira, percebida por Arruda, que corrobora as expectativas dos sujeitos da pesquisa, apesar de os depoimentos não estarem explicitamente registrados:

Aparentemente, a cultura brasileira não é tão influenciada pela legislação do país quanto pelo exemplo. Os empregados prestam mais atenção às ações e atitudes dos diretores e gerentes do que à declaração impressa num folheto. O clima ético de uma empresa depende muito de como são percebidas as atitudes da alta administração. (ARRUDA, 2002, p. 15)

## Capítulo 8

*Embora não existam métodos universalmente aceitos para tratar da ética no mundo dos negócios, as empresas fariam bem em criar estruturas e cultura interna para fomentar esse tipo de conduta e adotar estratégias que incluíssem tal tipo de consideração.*

*FERRELL et al.*

### **CRIANDO CONDIÇÕES PARA O DIÁLOGO E A REFLEXÃO ÉTICA**

Na seqüência, foi perguntado aos sujeitos da pesquisa o que pensavam sobre a sua organização promover espaços (seminários, oficinas) específicos para discutir assuntos relativos à ética, e se eles participariam desses eventos, caso viessem a acontecer.

#### **8.1 Possibilidade de criação de espaços para a reflexão ética**

Entende-se que os membros organizacionais precisam de tempo e lugar para se engajar em reflexões éticas, para realizar as possibilidades de ação moral. Que precisam de espaços de comunicação que possam gerar controvérsia, análise de julgamentos de valor e de pressuposições, e negociação de diferenças. (BROWN, 1993)

Nesse sentido, “D” respondeu que sim, que é válido, porque “se aprende... o que se aprende é bom... mas, teria que ver até que ponto a empresa está também... porque tem tantas coisas que a gente já participou aqui...”, demonstrando um certo desânimo com relação a resultados.

Foi-lhe explicado que não seria apenas uma exposição; não seria uma aula sobre ética, e sim, um espaço para as pessoas se posicionarem, ao que ele anuiu: “vai ser válido”. Seria um espaço para as pessoas levantarem questões do tipo: “olha, eu tenho um problema lá no meu setor... ou, eu tenho que decidir entre duas coisas e eu acho que isso deveria ser discutido em fórum mais aberto... ou, eu tenho uma sugestão para os processos andarem mais rápido... eu gostaria de dar minha opinião... eu gostaria que a gente fizesse alguma coisa pra discutir isso...”. Um lugar onde as pessoas pudessem sempre estar discutindo os seus trabalhos, o seu dia-a-dia. Um lugar em que se teria que dizer como é vista a ética; a ética e a responsabilidade social.

“E” respondeu que “sim... acho muito interessante, e deve ser adotado” e “B”, apesar de concordar com a idéia, demonstrou um certo receio de que os eventos se tornassem uma série de reuniões vazias de sentido, sem objetivo, sem resultados (talvez por estar há muito tempo na empresa e ter visto frustradas outras iniciativas similares): “acho até que pode, mas desde que não seja uma coisa que fique eternamente, porque a gente tem que trabalhar também, né (...) esse eu tenho medo... 25 anos...”. Mas acrescentou: “eu acho que é uma tentativa, que não se deve desistir, é válida...”

... à medida que gerentes e empregados enfrentam a necessidade de tomar decisões cada vez mais complexas, as questões éticas ocupam o primeiro plano nas preocupações da empresa. Com frequência, as decisões são tomadas em ambientes coletivos com diferentes sistemas de valores, pressões competitivas e interesses políticos que contribuem para a possibilidade de má conduta. (FERRELL et al., p. 160)

“A” respondeu que é “importante” a participação do funcionário de uma forma aberta e profissional de discussão. Sobre se isso seria um fator motivacional e de valorização das pessoas, respondeu: “com certeza!”

Questionado sobre se acredita que esses eventos vão melhorar o ambiente de trabalho e as relações institucionais, respondeu:

Com certeza! Melhoraria... (...) vai ser meio difícil... (...) eu acho o seguinte... que ... tem muita gente mais relutante, que já saíram... as pessoas mais difíceis de mudar já saíram... algumas ficaram ainda, mas eu acho que... se focar isso, no início pode haver, sim, um pouquinho de... daquele “ah, eu não vou, isso é mais uma coisa que não vai dar certo”... já se teve algum trabalho assim, (...) foi bom, mas que depois... funcionou naqueles três dias que a gente trabalhou, depois todo mundo esqueceu... não pode ser assim. Eu acho que tem que ser diferente... tu aplica uma coisa hoje, deixa um tempo, depois volta com outra carga. Que é pras pessoas começarem a acreditar de novo... porque elas também precisam acreditar. Acho que no início vai ter

(...) pessoas que vão desacreditar... as pessoas mais difíceis de mudar... mas, com o tempo, elas vão agregando... (“A”)

“F” foi mais adiante, colocando essa possibilidade como uma necessidade a ser considerada: “Eu acho excelente... acho que deve ser feito isso, com certeza... até pra sobrevivência [da instituição] (...) Com certeza... (...) construir seu código de ética.”

Para “G” foi perguntado se ele acredita que, abrindo um espaço para a reflexão na organização, isso ajuda também o desempenho operacional. Respondeu: “Ajuda, acho que sim. (...) Ajuda pra tudo.”

“J” respondeu que acha interessante, porém, “tem que ser feito de uma forma que todos participem. Mas não que todos participem porque alguém mandou que eles fossem lá, mas porque eles entendem que aquilo é salutar para a organização.” E isso demanda um trabalho de preparação.

antes de se fazer seminário, você deve vender isso, colocar isso... fazer com que as pessoas se conscientizem que isso é essencial. Porque se for uma coisa assim, que as pessoas vão lá... o pessoal vai dizer: nossa, eu não vou largar o meu trabalho aqui pra ir lá. Quer dizer, isso tem que fazer parte da cultura e do cotidiano das pessoas, senão, elas vão lá mas não vão absorver aquilo... (...) Eu acho interessantíssimo que se faça, porque sempre constrói, mas as pessoas devem estar lá porque elas querem estar. (“J”)

“I” quis saber mais sobre a inserção da temática ética em seminários ou oficinas na organização: “Questões éticas em que sentido?” Foi-lhe esclarecido que seria em relação à organização, ao trabalho ali realizado relacionado às questões éticas, para que as pessoas aperfeiçoem seu sentido ético, para que elas amadureçam as idéias e as discutam em grupo. Então assentiu:

Podia fazer... (...) às vezes começa a surgir comentários... tipo daquele que eu te fiz agora: “fulano gosta de ajudar para no final poder usufruir... para si próprio... usar a organização...” então, (...) quando surgem esses comentários, procurando saber se isso realmente aconteceu... pra evitar que fiquem falando, ou eu falando, eu fique pensando... que será que ele disse... que será que ficou na entrelinha...?

Acredita-se que é através da discussão, aceitação e adoção de novos padrões comportamentais que se muda uma cultura (ZAGO, 2000).

Como já foi destacado no referencial teórico deste estudo, há diferença entre ética e moral – princípios morais são construídos com a anuência do indivíduo, ou seja, ele recebe a influência – educação – da família, que representa muito na sua formação, mas não é definitivo. Cada indivíduo é único, sua história é marcada por momentos únicos, que

interagem com a sua forma de pensar, que é única... enfim, a ciência nunca vai repetir um mesmo experimento sobre o caráter das pessoas. E ética, como ciência, ocupa-se em compreender os princípios morais da sociedade, num contexto de historicidade. Vista de outra forma, não como ciência, mas como arcabouço de princípios superiores, a ética exige reflexão sobre o “estar-no-mundo” de cada indivíduo, considerando que esse “estar-no-mundo” implica uma relação com o outro (pessoas – que se vêem e também com as quais não se tem proximidade -, meio ambiente, seres vivos e o desconhecido – pelo desenvolvimento de um senso superior de respeito a ele, pois o desconhecido pode simplesmente estar refletindo a ignorância do sujeito). O conceito de “bem superior” é subjetivo, porém, vem sendo tratado (BOFF, 1999; BETTO, 2000; DALAI LAMA, 2000) de forma a considerar em seu conteúdo a capacidade do indivíduo de enxergar o outro. E “o outro” é o ser humano e tudo o mais que compõe o meio ambiente de hoje e das gerações futuras.

“H” aprovou a idéia, desde que fosse destacado o lado operacional, e não os aspectos filosóficos da ética: “com certeza, mas não para discutir ética, pra discutir assuntos... se você colocar assim: vamos discutir ética, as coisas não vão ser muito bem aceitas... aquela história... tem que ir mudando devagarinho...”

Muitas organizações, preocupadas com a vivência dos princípios e valores consolidados por meio do Código de Ética, encontraram na auditoria um caminho para identificar desvios de conduta ética. Outras criaram comitês de ética, formados por representantes dos departamentos da empresa, para encaminharem as questões éticas surgidas dentro e fora da empresa. A proposta do Estatuto Ético, aqui apresentado, é semelhante, só que em vez de criar auditorias para averiguar disfunções ou comitês para representar os conflitos a que estão expostos os funcionários ou a própria organização, sugere-se a criação do Fórum permanente de debate, onde as pessoas discutiriam suas questões, amadurecendo suas percepções e conceitos junto com os demais do grupo. A capacidade de discernimento seria ampliada na organização, em vez de ficar restrita a um pequeno grupo de “especialistas em ética”. E capacidade de discernimento adquire-se através do conhecimento, da discussão argumentativa e da reflexão.

Arruda (2002) propõe técnicas educativas provocadas pelos dirigentes, direcionadas aos funcionários, como treinamentos em ética. O presente estudo não pretende propor às organizações procedimentos educacionais, apesar de ter-se a clareza de que o processo educativo emerge de forma natural, pelo convívio e pela disposição das pessoas com relação a mudanças comportamentais. O que se propõe é uma ação mais integrada com o dia-a-dia profissional, no sentido de propiciar um ambiente favorável ao debate, às discussões

necessárias para esclarecimento de dúvidas quanto às responsabilidades da organização que, operacionalmente, surgem através dos membros organizacionais (alta administração e funcionários). O que se pretende é, através da clarificação dos fatos, dúvidas, crenças e percepções, aproximar os valores do grupo cada vez mais ao que se entende por virtude<sup>46</sup>.

Entende-se que, “para discutir questões éticas em organizações, as pessoas devem fazer perguntas que dirijam os grupos para a dimensão ética do seu trabalho” (BROWN, 1993, p. 147), apesar de saber-se que isso não se apóia só no indivíduo, mas depende dos hábitos de comunicação do grupo. Alguns grupos organizacionais oferecem melhores condições para que se estabeleçam espaços para a discussão ética. Por isso, é preciso desenvolver critérios e formular estratégias para criar espaços que permitam uma comunicação responsável.

Isso inclui o fortalecimento dos laços de confiança na organização, pois para os participantes poderem discordar ou analisar seus próprios julgamentos de valor e pressuposições e os dos demais do grupo, é preciso confiança mútua. “Para melhorar o entendimento do grupo sobre as questões, a organização e eles próprios devem se sentir confiantes de que o entendimento ampliado não será usado em seu prejuízo.” (BROWN, 1993, p. 159) Os participantes devem concordar que o entendimento obtido será aplicado somente à questão em discussão e acreditar que a própria discussão será justa. Isso quer dizer que os argumentos mais persuasivos serão reconhecidos na discussão.

Concomitantemente, é necessário desenvolver uma prática que contemple e privilegie a vivência de virtudes, pois “a veracidade, a confiança, a tolerância e o autocontrole criam obrigações que tornam possível a cooperação social.” (FERRELL et al., 2001, p. 58)

Então, para que haja condições de se manter espaços que garantam uma boa comunicação e um diálogo reflexivo, é preciso estabelecer critérios e vivenciar virtudes. Estabelecer critérios significa delimitar o caminho, e fazê-lo sem uma motivação voltada ao todo, significa ignorar a possibilidade de o outro trilhar o mesmo caminho por alguém estabelecido. Significa que caminhará sozinho. Por isso a importância de utilizar virtudes como recurso para as práticas de convivência, porque elas trazem consigo sementes de mútua respeitabilidade.

Quando se convive virtuosamente, os diálogos, os olhares, os cuidados são sempre especiais. Nessa visão, os fins nunca justificam os meios, pois cada ação-meio é um fim em si mesma. No ambiente familiar ou social essas práticas são mais fáceis, já no ambiente de

---

<sup>46</sup> A virtude diz respeito a todas as atividades humanas e não só às chamadas atividades morais. (Mora, 1994,



trabalho é mais complexo - é requerido um esforço muito maior na concepção das práticas operacionais, exige-se muito mais criatividade no fazer.

De acordo com Ferrell et al. (2001), existem virtudes que podem ser vivenciadas no ambiente organizacional com grande ganho para todos os envolvidos:

**Confiança** – porque evita atividades no sentido de fiscalizar acordos, contratos e compromissos recíprocos, economizando custos a elas associados.

**Autocontrole** – porque indica capacidade de evitar explorar oportunidades que visem o auto-interesse - evitar vantagens de curto prazo em vista de benefícios de longo prazo.

**Empatia** – porque indica capacidade de compartilhar sentimentos ou emoções com as demais pessoas - desenvolver um avançado grau de civilidade, permitindo prever as necessidades do outro (o que ajuda sobremaneira nas relações profissionais, seja o cliente interno ou externo à empresa).

**Equidade** – porque indica disposição ou desejo de sanar injustiças sofridas por outras pessoas - fazer a coisa certa no tocante a pequenas coisas, com vistas a cultivar relações de longo prazo.

**Veracidade** – porque indica disposição de fornecer fatos e informações corretas - dizer a verdade envolve evitar a fraude e contribui para a confiança nas relações empresariais.

**Tolerância** – porque indica a disposição de buscar uma forma de entendimento e interação, independentemente de crenças e valores individuais.

Vista dessa maneira, a virtude sai do campo da filosofia e vai se acomodar nas ações que envolvem a atividade econômica, elevando as possibilidades de configuração de um novo “*homo economicus*”.

## 8.2 Compreendendo a dimensão ética

Por fim foi colocada a questão da importância da ética, sendo-lhes questionado se concordavam que a compreensão da dimensão ética no cotidiano das pessoas e das organizações é fundamental para que estes se dêem conta da sua responsabilidade social.

“B” foi enfática na resposta: “concordo, concordo plenamente... é por aí...” e “E” respondeu que sim, “porque não se pode falar em responsabilidade social sem falar em ética... e vice-versa... porque as duas coisas estão interligadas”. Evidenciou que as virtudes éticas: “o zelo, o sigilo, o comprometimento, até a nossa própria competência... o saber fazer as coisas,

são atitudes responsáveis. [A instituição] não pode falar em responsabilidade social sem falar em ética... acho que as duas coisas estão interligadas.”

Complementando essa relação entre ética e responsabilidade social – ambas consignadas na missão da organização, mas que, muitas vezes, desponta como uma contradição entre o que se pretende (missão) e o que se opera (rotinas de trabalho) -, foi colocada ao sujeito “E” uma situação comum de comportamento empresarial: muitas vezes, o fluxo de caixa das empresas que buscam financiamento está bom e o lucro da empresa está alto porque a relação dela com o meio ambiente é deficitária. Falta cuidado e preservação, coisas que, na maioria das vezes, elevam os custos de produção no curto prazo. E as agências de fomento têm em vista o longo prazo. A essa colocação, “E” comentou:

Acho muito interessante você ter tocado nesse ponto... eu até tinha lido alguma coisa... que a primeira ação da responsabilidade social é cumprir a missão da empresa. Mas é bem como tu fala mesmo... tem que ver o princípio ético dessa missão... a nossa atividade fim é fomentar a atividade do produtor, mas o que a gente está fomentando? Tá fomentando a poluição? ... É... a gente tem que ver isso aí...

Esta é a proposta do fórum de debate, da construção do estatuto ético (ou código de ética), no sentido de vivenciar o discurso da responsabilidade social organizacional: sair da filantropia, para entrar na vivência ética profissional. Assumir posições por convicção de que todos são responsáveis pelas ações cujos resultados refletem ou não de refletir sobre a sociedade e o mundo como um todo.

É a visão que já se começa a ter com relação às questões sociais: substituir esmola por educação e trabalho (inserção social), pois se não se cuidar do menino de rua, amanhã ele cresce, multiplica-se na mesma condição de abandono, miséria e ódio, e vai, seguramente, pôr em risco a vida das demais pessoas que lhe viraram às costas e o abandonaram à própria sorte.

“A” acha que a dimensão ética “é a base de tudo... tem que ter uma base (...) e se a base não for bem feita, tudo que tu fizer dali pra frente pode desmoronar (...) Eu acho que tem, tem tudo a ver.”

“F” concordou, apoiando também o destaque de que quando se começa a trabalhar assuntos éticos, isso abre um campo de visão no cotidiano das pessoas, nas suas atividades, e isso tem a ver com o processo de trabalho, com a relação com os colegas e amigos e com a sua vida familiar. Porque não se fecham as portas entre vida profissional e vida familiar, uma é uma extensão da outra, e ambas se complementam para dar estrutura física e psicológica - em termos de meios de subsistência, sentimento de pertença, satisfação emocional - ao

protagonista dos eventos vivenciais. Tudo vai ficar mais tranquilo no trabalho, se no ambiente familiar tudo estiver bem.

se eu faço uma coisa na minha vida particular, fora da minha conduta, da ética, alguma coisa... com certeza, vai influir na minha vida profissional (...) e vice-versa... se eu vou aprontar aqui dentro (...) eu não vou dormir direito... isso vai influenciar todo o meu meio familiar...

“C” demonstrou preocupação com a receptividade do assunto entre as pessoas na organização:

Eu acho que tu tens que fazer é a ligação depois (...) acho que se tu trabalhares só a questão de ética, em princípio... até... tem muita gente vai se sentir predisposta pra trabalhar a questão de ética dentro da instituição mas depois não vai achar o vínculo disso com o que [a instituição] faria. (...) Tem muita gente que até está disposta a discutir a ética no seu cotidiano do trabalho, (...) mas não está disposta a entrar no Programa de Responsabilidade Social [programa instituído pela organização em que ele trabalha, para dar impulso às ações de responsabilidade social da organização], a agir em outras frentes que não fosse exclusiva a do seu trabalho.

“I”, “H” e “J” também concordam que, na medida em que as pessoas entendem o significado da ética, elas atuam melhor, de forma mais participativa e responsável. Que compreender o que é a ética e até onde ela interfere no cotidiano das pessoas é fundamental para a ação de Responsabilidade Social, para mais consciência nas ações de Responsabilidade Social.

(...) influencia... se tu tá trabalhando naquilo, está tendo novas idéias, novos conhecimentos, vai influenciar... eu tô aqui te dando esta entrevista, mas daqui a pouco eu vou estar pensando...ah, se eu fizesse isso... ou, eu vou me empenhar mais... ou eu vou olhar o trabalho dela como um trabalho benéfico... (“I”)

Com certeza... com certeza... com certeza... Toda pessoa que tem uma escala de princípios, conseqüentemente uma ética adequada, ela é um contribuinte positivo sempre... mesmo quando ela está discordando... (...) Ela traz um pensamento, que tu falou aí certo...ela está querendo contribuir, ela quer, honestamente e com bons propósitos, contribuir... mesmo que discorde... (...) e, normalmente, quem não tem uma escala de princípios razoáveis não faz isso... (“H”)

A literatura tem trazido inúmeras discussões sobre a possibilidade de se vivenciar o capitalismo real (no sentido das relações que ele permite ou obriga na atualidade) e os valores éticos. Handy (2000, p. 8) diz que “o capitalismo, que teoricamente deveria ter nos

dado a liberdade talvez esteja, ao contrário, nos tornando escravos, com sua insistência no imperioso domínio econômico.”

Como este é o cenário em que se descortina a vida – o sistema econômico -, o presente estudo compartilha da idéia da Handy (2000, p. 7): “Preocupa-me a falta de uma visão mais transcendental da vida e das finalidades da vida e a prevalência do mito econômico que dá o tom a tudo o que fazemos.”

E espera-se que, com a criação de espaços na organização, em que a discussão e o diálogo sejam uma constante, surjam as possibilidades de mudança de visão – do linear para o sistêmico – que contemple o ser humano na sua integralidade.

Que seja uma constante a preocupação com o outro; com o “cuidado” (SCHMITT, 2003) com o meio e com as relações que se estabelecem a partir do envolvimento do ser humano com os seres que lhe são externos, independentemente de haver uma relação direta entre estes.

A proposta de implantação de um fórum de debate que se viabilize por um método que contemple a questão da reflexão, da discussão e da argumentação está amparada pelas discussões sobre a necessidade de que o indivíduo reflita sobre o curso da sua trajetória.

Assim, da mesma forma que SENGE (2004) - sobre as organizações que aprendem -, acredita-se no papel nuclear da reflexão, fundamental para desenvolver capacidades criativas, que é do que as organizações mais precisam na gestão da ética. Como o mercado ainda direciona os negócios, é através da criatividade que se vislumbra a possibilidade de, a curto prazo, conseguir-se resultados mais significativos dessa atuação.

As organizações com melhor apetência para aprender conseguem-no desenvolvendo competências nas áreas da aspiração, da reflexão e da compreensão da complexidade. Isto são três capacidades nucleares. Não são características. Há aqui uma distinção de fundo, que não é meramente semântica – características são, para o senso comum da gestão, algo que pode ser identificado e que os outros podem copiar. Por capacidades nucleares, eu entendo algo diferente que se desenvolve ao longo dos anos, através de um esforço persistente. É um processo, não é um produto. A organização que aprende não é uma solução instantânea. (SENGE, 2004)

Além do exposto, o estudo sugere, no referencial teórico, um sistema discursivo, ou argumentativo, cuja finalidade é capacitar os indivíduos para o exercício do pensamento ético e o desenvolvimento do espírito crítico nas organizações. Para a aplicação do método, não importa a natureza das organizações, pois o processo é voltado ao “ser” e não ao objeto. Por onde este indivíduo transitar, estará levando em sua bagagem as ferramentas adquiridas nesse processo, pois entende-se que

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam e recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. (Davel e Vergara *apud* SCHMITT, 2003, p. 18)

Por fim, o estudo veio contribuir no sentido de apontar para a possibilidade de criação de condições nas organizações para a implantação de um fórum permanente de debate, onde os conflitos éticos vivenciados pelos entes organizacionais na lida da sua atividade profissional possam ser discutidos e avaliados pelo grupo, à luz dos valores e normas compartilhados pela sociedade e dos valores e missão da organização. Como resultado desses debates, o grupo poderá escrever seu Estatuto Ético, selado pelo comprometimento que se espera resulte do processo participativo de decisões.

## Capítulo 9

*... a moral, as normas e os valores éticos devem vincular incondicionalmente (e não apenas quando é cômodo) e, portanto, universalmente (para todas as linhagens, classes e raças).*

*Carlo Maria Martini*

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em especial, nas considerações finais, pretende-se pontuar algumas questões tidas como relevantes no estudo, tanto relacionadas a questões conceituais quanto inerentes às propostas ou sugestões de práticas de gestão da ética nas organizações, bem como comentar possíveis encaminhamentos que o estudo possibilita.

#### 9.1 Conclusões

O que se está a chamar de conclusão é, na verdade, uma síntese das idéias e discussões apresentadas ao longo deste estudo, que vem evidenciar que não existem soluções salvadoras e sim a possibilidade de um novo olhar sobre relações, conceitos ou categorias já existentes. Elementos que, à luz da observação focada do pesquisador, vêm à tona com a pretensão de contribuir para desvelar as relações do indivíduo e seu meio social ou organizacional.

O estudo buscou, entre seus objetivos específicos, investigar, para compreender o ser humano - suas necessidades e limitações, a influência cultural a que está submetido, a

pressão social (maior ou menor) que lhe impõem a Igreja, o Estado, a Escola, a Família - e como isso tudo interfere, ou se relaciona, com as questões organizacionais.

Tratar da ética nas organizações e propor um sistema para sua gestão exige entender essas relações e outras dimensões do ser humano. Uma das conclusões do estudo é que não se pode tratar da ética de forma instrumental, com foco funcional. Os conteúdos normativos que se inserem nos códigos de ética devem ser assumidos pelo grupo; dessa forma, estreitam-se os laços de confiança e estabelece-se o comprometimento das pessoas. É necessário que se estabeleçam altos padrões de integridade e que estes sejam vivenciados sem margens incertas.

Nós, os ocidentais, somos muito ansiosos, muito barulhentos. Não nos permitimos refletir sobre nossa própria existência. Precisamos urgentemente desenvolver essa capacidade, a fim de não nos confundirmos com as coisas que criamos. E que, muitas vezes, criamos sem ter a consciência de o estar fazendo.

Sobre ética, o que se pretende destacar como importante a respeito do conceito, é que ela não se restringe a um código de normas. Kant enfatizou em todas as suas obras que os preceitos apoiados em princípios empíricos apenas poderiam chamar-se de regras práticas, nunca uma lei moral. É essa idéia, portanto, de que a ética não se traduz em lei moral, que se pretende fortalecer nas discussões sobre este conceito. A sutil diferença que possa apresentar é de extrema relevância no momento em que discutimos os conteúdos dos atuais códigos de ética, extremamente normativos, prescritivos. A ética não é prescritiva; prescritiva é a lei moral. Enquanto a ética se sustenta na reflexão, no estudo das razões que induzem aos fatos morais, a lei moral dita o que deve ou não ser feito por determinada comunidade social ou organizacional. Portanto, ao que se costuma chamar de código de ética seria mais apropriado chamar-se ‘declaração de princípios morais’.

Outro aspecto, é que este rol de ‘bons princípios’ não pode ser algo criado fora da construção social da organização. É preciso construir através da reflexão, da discussão e da reavaliação. E isso só pode acontecer num ambiente criativo, onde os indivíduos sintam-se livres para ‘ousar’ sem medo de errar. Porque errar faz parte do processo.

Outro ponto fundamental sobre a ética é que ela pressupõe universalidade - o que é válido para todo um conjunto social.

É preciso tomar consciência do que é certo fazer - levando em conta o ecossistema - e agir de forma coerente com esta consciência, mesmo que o ato em si não resulte em benefício próprio direto. Porque, direta ou indiretamente, todo ato positivo voltado para o universo repercute positivamente em cada indivíduo.

É momento de reflexão sobre as questões éticas do mundo atual em virtude da crise moral por que passamos. É esta a crise moral: não há moral alguma; tudo é possível, dependendo do ponto de vista.

Quando as pessoas param de refletir, perdem a consciência do certo/errado, e isto é bem pior do que optar pelo errado. Se houve uma opção pelo errado, haverá punição – pelo grupo e/ou por sua própria consciência; se não há consciência do que é errado, e, pior, se essa postura está impregnada na sociedade, as relações (entre as pessoas e entre elas e o meio ambiente) se deteriorarão sem que ninguém saiba explicar o porquê. Talvez busquem explicação nas teorias determinísticas. É preciso refletir.

Sabe-se que não é possível dominar o conhecimento existente (sobre o físico e o extra-físico), mas sabe-se, também, que a capacidade de compreensão dos indivíduos pode ser ampliada na medida em que haja esforço para isso; e é esta capacidade de saber que se pode alcançar níveis mais elevados de compreensão que nos permite pensar a ética. O ser humano evoluiu, pelo desenvolvimento da sua racionalidade e consciência de si; ele é um ser moral, e, por isso, pode atingir o melhor de si eticamente.

A moral é prática, a ética é teórica; é o modelo a ser buscado. E o homem, como ser moral, tem a capacidade de visualizar este modelo, refletir sobre ele e implementá-lo na sua vivência. As civilizações permeiam este “mundo das idéias”, ora em maior, ora em menor grau de auto-conhecimento. Os atrativos materiais trazidos pela modernidade - assim como já sucedeu em épocas passadas, com relação à honra conferida por títulos ou posses, mascaram a verdadeira identidade do ser e destroem a capacidade do indivíduo ver-se nu.

Um ponto fundamental a ser discutido, pilar de sustentação de uma sociedade fundada em valores éticos, é a educação. Conforme exposto no início do estudo, utiliza-se como modelo de educação a antiga Grécia, por centrar seus preceitos no Homem (e não no mercado, como a sociedade atual).

O Homem é um ser multidimensional e, nessa perspectiva, precisa ser indivíduo e coletividade, ter objetivos privados e públicos. Precisa admitir-se como um ser multifacetado em harmonia, em vez de um ser ambíguo, ora público, ora privado, ora família, ora negócios, ora senso ecológico. O homem deixou de “ser no grupo” para ser “parte de grupos”. E isso cria cada vez mais conflitos éticos.

A educação deve ser pensada como um todo e não, fragmentada, como é possível observar na ainda sociedade industrial, onde é perceptível a ruptura do Ser. As famílias educam, as escolas instruem, as empresas treinam. E dessa operação resulta um “todo” confuso, que quando descobre seus verdadeiros valores pessoais já optou erradamente por



uma carreira profissional ou por um emprego qualquer para manter a subsistência da família. E ele vai para o trabalho como um semi-morto, desmotivado, sem saber o que fazer da vida... aí resolve preencher os vazios com “mercadorias”. É o que vemos hoje, na atual sociedade de consumo: um comportamento generalizado de compensações. Uma vida de conforto acaba substituindo uma vida de valor, porque algo se perdeu no caminho. Perdeu-se a conexão do Ser com sua própria essência - seu talento, sua missão.

De certa forma, isso ficou refletido nas entrevistas com os sujeitos da pesquisa - no início dos diálogos, durante o preenchimento do formulário de pesquisa, quando se registrou os afazeres preferidos e os talentos ainda não desenvolvidos por eles – que trouxe à tona o distanciamento entre o que fazem e o que gostariam de fazer, caso não tivessem que se preocupar com as questões econômicas que os envolvem no dia-a-dia. Muitos estão esperando a aposentadoria para buscar uma realização pessoal mais satisfatória.

Por isso, é fundamental destacar os terríveis efeitos que uma organização pode provocar na saúde de seus membros quando não considera o ser humano em sua individualidade – seus talentos, capacidades e limitações.

Não é comum as organizações discutirem esses assuntos durante seus horários de trabalho, como se o ser humano enquanto “operário” abdicasse da essencialidade de sua vida. Não é verdade, os maiores projetos organizacionais foram desenvolvidos em ambiente de sintonia entre o sujeito e o objeto. Sintonia esta que considera as potencialidades, os talentos, as capacidades do sujeito. E, ao se falar em ética e responsabilidade nas organizações, quando voltadas ao seu público interno, é preciso que se tenha este olhar mais amplo, buscando a essencialidade e a plenitude<sup>47</sup> deste ser que se pretende parceiro na construção dos ideais organizacionais.

Um outro aspecto apresentado no estudo é o fato de o indivíduo ter que se sacrificar, e à sua família, para ser ético, tendo em vista o antagonismo característico da sociedade moderna/contemporânea. Em virtude das oportunidades comuns de deslize, tornam-se fundamentais a reflexão e a discussão ética na sociedade (em cada grupo social), para que todo aquele grupo perceba para onde está indo e para onde está pressionando o outro a ir.

Em função disso, o estudo destaca a importância do processo educativo na construção consciente do espaço vivencial de cada um. Diferente das práticas usuais, com características de adestramento, desenvolvidas em função de fins exteriores. O importante

---

<sup>47</sup> O ser humano pleno é aquele que consegue desenvolver-se harmonicamente nas quatro dimensões: física, emocional, mental e espiritual. (Moscovici apud SCHMITT, 2003, p. 96)

disso tudo é que quando as pessoas atingem a consciência de si próprias, adquirem uma segurança antes desconhecida.

É necessário, pois, voltar a pôr o Homem no centro do mundo. Hoje, esse lugar pertence ao Capital e a tudo que o representa. O ser humano faz parte do contexto, é um ser secundário, sobre o qual não se presta muita atenção. Com isso, inverte-se a importância entre fins e meios; a relevância dos meios é tal que se confunde com o próprio fim e o mascara.

Outro aspecto que se quer destacar são os terríveis efeitos que uma organização pode provocar na saúde de seus membros quando não considera o ser humano em sua individualidade – seus talentos, capacidades e limitações –, questão também identificada nas entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Não é comum as organizações discutirem esses assuntos durante seus horários de trabalho, como se o ser humano enquanto “operário” abdicasse da essencialidade de sua vida. Não é verdade, os maiores projetos organizacionais foram desenvolvidos em ambiente de sintonia entre o sujeito e o objeto. Sintonia esta que considera as potencialidades, os talentos, as capacidades do sujeito. E, ao se falar em ética e responsabilidade nas organizações, quando voltadas ao seu público interno, é preciso que se tenha este olhar mais amplo, buscando a essencialidade e a plenitude<sup>48</sup> deste ser que se pretende parceiro na construção dos ideais organizacionais.

Com relação aos estudos apresentados (Modelo de Inventário Ético de NAVRAN e Sistema Argumentativo de BROWN), seguem algumas considerações: sobre a aplicabilidade do Modelo de Navran, trazido para discussão com o propósito subsidiar estudos posteriores (desenvolvimento e aplicação de um modelo de gestão da ética nas organizações), considera-se possível e importante do ponto de vista teórico (que permite sua discussão e aperfeiçoamento de conceitos), mas entende-se que o modelo precisa ser reavaliado, de acordo com as culturas organizacionais e nacionais onde se pretenda aplicá-lo, ampliando-se o estudo, dos aspectos quantitativos para uma análise qualitativa, pois da forma como foi primitivamente apresentado a atuação corretiva fica limitada, ou seja, não é possível atacar os problemas se não houver uma contextualização dos resultados obtidos através de questionários fechados.

Com relação ao Sistema Argumentativo de Brown (1993), destacam-se fundamentos apropriados por este estudo, entre eles que as pressuposições básicas que

---

<sup>48</sup> O ser humano pleno é aquele que consegue desenvolver-se harmonicamente nas quatro dimensões: física, emocional, mental e espiritual. (Moscovici apud SCHMITT, 2003, p. 96)

formam a estrutura necessária para a análise ética são as de que as pessoas são agentes morais e que pessoas com capacidade diminuída, sem poder de escolha, são indivíduos que não devem ser vistos como tais. Além do que, a análise ética expõe pressuposições básicas que tornam “humana” a vida.

Cabe acrescentar que, apesar de se falar da ética nas organizações como algo externo ao indivíduo, por ele assimilado, acredita-se que o processo só terá êxito se for desenvolvido a partir dos valores individuais, focados nos objetivos (missão) da organização. Ou seja, “o que eu penso sobre o que estou realizando nessa organização?”; “o que eu penso sobre a forma como a organização está me tratando, bem como a seus clientes, fornecedores, pares, meio ambiente, enfim, a sociedade como um todo?” O que “eu” penso, é fundamental nas reflexões das práticas organizacionais. Isso normalmente é feito nos grupos informais (sistema sombra, segundo STACEY, 1999), entretanto, não há um *feedback*, não há um retorno do grupo para o indivíduo e vice-versa, e destes para e da organização.

Com relação às questões de responsabilidade social, foi percebido no trabalho de campo, e Bull (2003) destaca a mesma dificuldade (ou “obstáculo para introduzir a RSE [Responsabilidade Social Empresarial] nas empresas”), a falta de conhecimento de conceitos e métodos – a visão de que RSE seja sinônimo de caridade e filantropia.

Outra conclusão trazida pelo estudo é de que a ética está intimamente ligada a conceitos que envolvem a confiança. Confiança, conforme demonstrado pelas falas dos sujeitos da pesquisa, não depende de externalidades, de acordos de cooperação ou contratos estabelecidos, mas, unicamente, do caráter (da essência) do sujeito (pessoa ou corporação) em interação. Recuperar a confiança perdida requer procedimentos de reconstrução (e nem sempre exitosos), e isso, na maioria das vezes, demanda custos incalculáveis.

Por sua vez, perceber a confiança como um poder que se outorga a alguém (pessoa ou corporação) e que se pode revogar a qualquer instante, independentemente de hierarquias, abre um espaço para a experimentação (para quem se permite confiar, sabendo que existe um caminho de volta) e para a prudência (de quem se permite ser avaliado, experimentado, sabendo que pode não ter uma segunda chance).

Com relação à criação do fórum de debate, é importante ressaltar que ele representa o lugar onde os sujeitos terão garantido o sentimento de “pertença” ao grupo, fundamental para a sedimentação de relações de confiança. Este fórum precisa levar em consideração as emoções dos integrantes do grupo e suas limitações – relacionadas, principalmente, aos conhecimentos específicos de cada profissional. O objetivo do fórum é, também, homogeneizar esses conhecimentos, propiciando a troca de informações.

Desenvolver o afeto entre os participantes é fundamental para que as pessoas permaneçam desarmadas, capazes de defender ou derrubar argumentos sem afetações. Onde ninguém leva vantagem, todos são beneficiados. E esse sentimento de justiça solidifica as relações, aumenta o nível de confiança entre os indivíduos do grupo, ou organização, diminuindo o estresse e a ansiedade, propiciando as condições necessárias para o desenvolvimento de ações criativas. A criatividade nasce nos ambientes fluidos, leves, em que transitam pessoas bem humoradas e confiantes.

Com relação à proposta da construção do Estatuto Ético - documento que deve fluir naturalmente dos anseios dos membros organizacionais, norteado, sim, pelos propósitos, valores e missão da organização (embora possam ser questionados pelo grupo, em suas discussões) - ressalta-se que, apesar de o estudo não prever a sua ampliação para além do ambiente interno da organização, recomenda-se que seja um passo seguinte de atuação. É uma experiência que provavelmente envolverá outros recursos, inclusive marketing institucional, visto que vai atingir os demais *stakeholders* (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, sociedade em geral). Como a idéia não é de formular um código normativo, e sim, discursivo e voltado à reflexão das ações, para esse público, utilizar-se-ia outras ferramentas, como *workshop*, seminário e material publicitário sobre o *modus operandi* da instituição. Isso favorece que o ambiente externo conheça o conteúdo e o entendimento ético da organização e decida se quer fazer parte nas relações desse grupo.

A ética e a responsabilidade social das organizações têm a ver com uma atitude correta destas em relação a todos os seus entes relacionais, e um dos aspectos que envolvem essa atitude é a relação fins e meios. Os fins escondem o caráter das pessoas; é pelos meios que elas utilizam para alcançar os fins que se compõe o seu “ser”. O fim pode ser magnífico, porém, os meios não, e passar por cima disso significa valorizar a ação meio para qualquer outro fim. Este é o grande problema do momento, as pessoas estão fechando os olhos para as ações-meio para olhar apenas o fim a que se propõem.

Avaliar as ações-meio, de forma independente dos fins, melhora a forma de convivência porque não admite fins honrados por meios torpes. Em vez de valorizar o fim sem questionar os meios, o ideal seria exercitar a reflexão ética, que abre outras possibilidades para se alcançar o mesmo fim. Talvez não tão perfeitas quanto a possibilidade inicialmente pensada, no entanto, no total, no que isso representa para o futuro e para a validação das ações, é um ganho educacional e formador de caráter.

Por exemplo, fechar um bom negócio é o objetivo final de todas as empresas. A reflexão ética ajuda a escolher e definir o que é aceitável para concretizar este negócio, por

mais lucrativo que ele seja. Pode-se fechar os olhos para essas questões éticas no momento do negócio, mas elas não desaparecerão da história da empresa. No futuro, atos irresponsáveis tendem a despontar nos momentos mais inesperados, para desespero de seus atores.

Por isso, discute-se a possibilidade de adoção de ações de visão deontológica (voltadas ao dever), em substituição as de visão teleológica (voltadas aos fins) nas organizações empresariais.

Como conclusão do estudo, relativamente a seu objetivo geral, considerando: a) os eventos históricos e estruturais que condicionam a vida humana, e as relações que se estabelecem na atual economia de mercado (trabalho e vida social); b) as falas dos sujeitos (como eles percebem as questões relacionadas à ética, à responsabilidade social, à modernidade, à comunicação organizacional); e c) as propostas apresentadas no estudo (já elaboradas por outros autores, em especial BROWN, 1993), acredita-se que é possível a implantação de um sistema de gestão da ética na Organização Sul, que contemple a participação efetiva dos sujeitos envolvidos na operacionalização das tarefas, ou nas tomadas de decisão, nos diversos níveis organizacionais.

Da mesma forma, conclui-se ser possível expandir os resultados da pesquisa a outras organizações, visto que a implantação de um sistema de gestão da ética de forma participativa, através de um fórum permanente de debate, faz com que seus participantes contribuam com maior grau de responsabilidade com os resultados da organização. Não há mais como excluir a responsabilidade social da estratégia empresarial.

Finalmente, contribuir para a construção de uma organização mais próxima da essência humana, das suas necessidades, é um desejo que permeia todo este estudo, e que se espera ter alcançado também.

## 9.2 Recomendações

Muito ficou por ser feito com relação a esse tema tão rico, que é a gestão da ética nas organizações. Espera-se que este trabalho venha contribuir para o desenvolvimento de outras pesquisas e, assim, consiga-se expandir o pensamento sistêmico, a visão holística e o processo reflexivo, próprios dos seres humanos.

Com relação à avaliação, pelos sujeitos, da proposta apresentada (de criação de um fórum permanente de debate, para discussão dos conflitos éticos vivenciados pela

organização e seus membros, do qual emergiria um estatuto ético organizacional) e da entrevista realizada, alguns registros merecem ser destacados, já como exemplo de como os compromissos se firmam neste modelo (liberdade de expressão e responsabilidade pelo compromisso assumido), ou seja, as manifestações e decisões individuais ou do grupo devem ser registradas e levadas em consideração.

... foi válido, as pessoas vão se envolvendo... e também é uma aula, a gente aprende... você faz a entrevista, mas a gente aprende... também... Porque acaba se envolvendo mesmo... porque acho que é uma questão assim... tem uma dimensão muito grande esse trabalho... a gente está trabalhando com pessoas... tem que envolver as pessoas... nesse sentido... tem que ter um comprometimento também... porque não adianta, é um trabalho muito bonito, um trabalho muito importante, pra simplesmente ficar no papel... ele tem que envolver todo mundo. (“E”)

O trabalho é válido, eu achei a tua idéia muito boa...E eu acho que o tema é relevante pro momento atual... (...) porque, tu vê muita gente por aí desorientada... por falta de reflexão. (...) A corrida do dia-a-dia... vem aqui, vai ali...vive em função do horário (...) e não param mais pra refletir... pensar na vida delas...na qualidade de vida que elas estão levando, o que fazer pra melhorar... (...) todo ser humano, se fizer uma reflexão da sua vida (...) e do potencial que tem dentro de si... e que pode melhorar a sua vida e das pessoas com quem você vive no dia-a-dia, benefícios que vai trazer...social... eu acho que é muito importante. Essa reflexão que a gente não faz, e que antigamente a gente fazia, né? Pelo menos os nossos pais faziam...conversavam mais... (“A”)

... eu acho que isso aí é muito importante para a organização... vai ser importantíssimo pra organização... (...) mas vais encontrar resistências... “isso aí não serve pra nada... isso é pra boi dormir...”, isso, em qualquer organização é assim... (“F”)

... eu acho assim... excepcional, interessante demais que se faça, mas é um desafio difícilimo, porque é aquilo que eu já te coloquei... é... numa organização pública, que é verticalizada, é difícil, porque a cultura das pessoas não é voltada pra isso (...) na cultura verticalizada, é difícil você conseguir conceber a participação integral de todos no processo, [que] todos sugiram e você, que está por cima, ter a humildade de aceitar uma sugestão de outra pessoa, de que você não precisaria porque ela seria hierarquicamente inferior... não faz parte do serviço público brasileiro... não tem essa cultura... mas se tu conseguires implantar isso, é... eu já estou me empenhando... se conseguires implantar isso vai ser um grande feito, eu diria que até uma evolução... (“J”)

Eu acho que tu estás no caminho certo. (“I”)

É... eu não pensei bem... também não sei, porque não conheço qual é a tua intenção e qual é o teu objetivo... (...) então, o que que tu realmente pretende com isso... eu não consigo avançar porque não sei bem qual é o teu negócio... mas eu acho que estava bom... (“H”)

A todos os participantes da pesquisa foi entregue um documento explicando os objetivos do trabalho; a afirmação feita pelo sujeito “H” mostra que o que estava escrito no documento não era suficiente para dar conta do conteúdo do tema (não havia registros no arcabouço de conhecimentos do sujeito, capazes de, a uma simples referência, oferecer um campo de articulação de idéias concatenadas com aquelas expostas no documento entregue). Quase nada foi falado sobre o assunto, capaz de oferecer subsídios críticos e de avaliação dos objetivos colocados aos sujeitos – o que parece claro para a pesquisadora, é algo novo para os entrevistados, o que parece normal e reforça o argumento do estudo sobre a necessidade de a organização facilitar os diálogos, abrindo espaços formais para o debate, visto que o nível técnico e de conhecimento dos atores organizacionais são bastante específicos. E é pela linguagem que se constrói o entendimento. (MATURANA E VARELA, 1995; BROWN, 1993; HABERMAS, 1989). A dinâmica da linguagem nos dá a possibilidade de dizer o que é necessário ser dito sobre o que é necessário ser feito. (BROWN, 1993).

Quanto ao sistema de gestão que se sugere nesta dissertação, calcado nos trabalhos de Navran (2000) e Brown (1993), seu desenvolvimento e aplicação são motivos de inquietação desta pesquisadora e deverão ser objeto de estudo num momento posterior a esta etapa de pesquisa.

Independentemente desta proposta em curso, que contempla uma nova visão de gestão empresarial – incluyente e responsável - outras propostas poderão ser feitas, novos modelos podem ser desenvolvidos e aplicados, de modo que se alcance o objetivo maior que se busca, que é viver de forma mais humana nos meios empresariais e negociais. Ou seja, aumentar a capacidade moral dos sujeitos, dar-lhes maiores oportunidades de desenvolver sua capacidade de reflexão, que é a base de qualquer modelo ou sistema de gestão ética.

Por fim, um convite à inovação, ao que parece ousado, mas que, ao romper da aurora do tempo vindouro, poderá parecer tardio...

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Carlos Eduardo Pires e. **A crença é a diferença**. Belo Horizonte: Ophicina de Arte & Prosa, 1998.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 9 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.

ARICÓ, Carlos Roberto. **Arqueologia da ética**. São Paulo: Ícone, 2001.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ASHLEY, Patricia Almeida (coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSEMANN, Selvino José. Crise ética e crise da ética a partir da pergunta pela ética profissional. In: **Escola Viva: a construção do projeto político-pedagógico do Colégio de Aplicação da UFSC**. Florianópolis: NUP/CED/UFSC, 2003. P. 103-117.

BACH, D. Richard. **Fernão Capelo Gaivota**. São Paulo: Círculo do Livro, 1970.

BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha et. al. **Comunicação informal e cultura organizacional**. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto4-03.html> Acesso em: 07/01/2004.

BETTO, Frei. **Reflexão**. São Paulo: Instituto ETHOS, Ano 1 – nº 3, novembro/2000.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. Petrópolis, RJ:Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/colunas/boff/2003/07/10/jorcolbof20030710001.html>>

Acesso em: 30/07/2003.

BROWN, Marvin T. **Ética nos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.

BULL, Benedicte. **Responsabilidade social empresarial: uma perspectiva Nórdica**. Disponível em: <[www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)> Acesso em: 08/11/2003.

BUSCAGLIA, Leo. **Vivendo, amando e aprendendo**. 24 ed. Rio de Janeiro: Nova Era, 2000.

CAPRA, F. **O ponto de mutação – a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1989.

\_\_\_\_\_. **A teia da vida – uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 1998.



CESAR, Marília de Camargo. **O bom exemplo contagia**. Disponível em: <<http://www.unikey.com.br/clipping/c0918c5a.htm>>. Acesso em: 27/01/1999.

CHAIM, Perelman. **Ética e direito**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

COLOMBO, Ciliania Regina. **Princípios teórico-práticos para formação de engenheiros civis: em perspectiva de uma construção civil voltada à sustentabilidade**. 2004. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

COSTA, Jurandir Freire. **A Ética e o espelho da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

\_\_\_\_\_. A generosidade – a capacidade de doar. **Reflexão**. São Paulo: Instituto ETHOS, Ano 1 – nº 1, março/2000.

CROCETTI, Zeno. **O horror dos excluídos**. Resenha. Disponível em: <<http://www.agbcuritiba.hpg.ig.com.br/Revistas/Rpg2/0zeno.htm>>. Acesso em: 24/05/2004.

CSILLAG, Paula. Business Ethics. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 91-92, jan./mar. 1998. Resenha.

CURVELLO, João José Azevedo. **Ação comunicativa**. 1997. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/aprend6.htm>>. Acesso em: 07/01/2004.

DALAI LAMA. **Uma ética para o novo milênio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DALMAU, Marcos e MOESCH, Marlise. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Disponível em: <<http://www.assesc.com.br/paginas/2.pdf>>. Acesso em: 07/01/2004.

DEWES, Fernando. **Comunicação nas organizações**. Disponível em: <[http://professores.faccat.br/fdewes/comp\\_org/Comunicacao\\_nas\\_organizacoes.doc](http://professores.faccat.br/fdewes/comp_org/Comunicacao_nas_organizacoes.doc)>. Acesso em: 21/01/2004.

ECHEVERRIA, Rafael. **Reflexão**. São Paulo: Instituto ETHOS, Ano 3 – nº 7, julho/2002.

ECO, Humberto. Quando o outro entra em cena, nasce a tica. In: **Diálogo sobre ética**. São Paulo: Instituto ETHOS. Ano 3, nº 6, fevereiro/2002.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial**. 4 ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.

FRANKENA, William K. **Ética**. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FRANKL, Viktor. E. **Em busca de Sentido**: um psicólogo no campo de concentração. 9 ed. São Leopoldo, RS: Editora Sinodal; Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação**: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. 3 ed. São Paulo: Moraes, 1980.

FREITAG, Barbara. **Itinerários de Antígona**. São Paulo: Campinas, 1992.

FREITAS, M.E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, abr./jun., 2000, v. 40, n. 2, p.14.

GASPAR, Carlos Alberto de Faria. **Qualidade de vida de trabalhadores que participam de práticas externas de cidadania empresarial**: possibilidades de transformações individuais e coletivas. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GASPAR, Fabíola Mansur Polito. **Obesidade e trabalho**: histórias de preconceito e reconhecimento vividas por trabalhadores obesos. São Paulo: Vetor, 2003.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GHOSHAL, Sumantra e BRUCH, Heike. Semeando a determinação. São Paulo: **HSM Management 40**, set./out., 2003, p. 128-136.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

HANDY, Charles. Crenças e Riquezas. **Reflexão**. São Paulo: Instituto ETHOS, Ano 1 – nº 2, julho/2000.

HARE, Richard M. **A linguagem da moral**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

JAEGER, Werner Wilhelm. **Paidéia**: a formação do homem grego. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

KALNIN, Joanir Luís. **Desenvolvimento local/regional focado na agroindústria familiar**: experiências em Santa Catarina. 2004. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Trad. Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 2000.

- MACINTYRE, Alasdair. **Justiça de quem? Qual racionalidade?** São Paulo: Loyola, 1991.
- MARTINI, Carlo Maria. Onde o leigo encontra a luz do bem? In: **Diálogo sobre ética**. São Paulo: Instituto ETHOS. Ano 3, nº 6, fevereiro/2002.
- MARX, Karl. **O capital**. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.
- MATURANA, H.R. e VARELA, F.G. **A árvore do conhecimento**. Trad. Jonas Pereira dos Santos. Campinas: Editorial PsyII, 1995.
- MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) et al. **Pesquisa social**. 16 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- MOORE, George Edward. **Principia Ethica**. São Paulo: Ícone, 1998.
- MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRIS, Tom. **A nova alma do negócio**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NAVRAN, Frank e ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. Indicadores de clima ético nas empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, jul./set., 2000, v. 40, n. 3, p. 26-35.
- OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. **Ética e práxis histórica**. São Paulo: Ática, 1995.
- OLIVEIRA, Newton Augusto Cardoso de. Curso de Especialização para Gestores de Instituições de Ensino Técnico - LED/UFSC. Módulo 1 – aula 7. 2000. Mimeografado.
- ORCHIS, M.A.; YUNG, M.; MORALES, S. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais**. Disponível em:  
<[http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho\\_4\\_03.html](http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho_4_03.html)> Acesso em: 05/10/2001.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- REGA, Lourenço S. **Dando um jeito no jeitinho**. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.
- REGIS, Rachel. Vale o que não está escrito. **Inovação empresarial**. São Paulo, nov./97, ano VII, n. 90, p. 04-06.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

RIBEIRO, Luciana et. al. **Projeto cosmoética nas organizações**. IIPC (www.iipc.org.br). E-mail recebido em: 27/11/2000.

ROSA, João Luiz. **As empresas redescobrem a ética**. Disponível em: <<http://www.unikey.com.br/clipping/c0918c5a.htm>> Acesso em: 27/01/1999.

SANGALLI, Idalgo José. **O fim último do homem**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

SCHMITT, Carlos Altemir. **Concepções e práticas de cuidado humano no cotidiano de uma organização**: uma configuração ética e estética de vida no espaço laboral. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SEAGAL, Sandra. **Human dynamics**: um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

SEN, Amartya. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SENAC.DN. **Ética e trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 1997.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/manageme/senge.html>  
Acesso em: 01/06/2004

SHARP, Anna. **A empresa da era do ser**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

SIEVERS, Burkard. Reflexões sobre a relação entre o trabalho, a morte e a própria vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 6-9, jul./set. 1997.

SINGER, Peter. **Ética prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SMITH, Adam (1723-1790). Tradução Lya Luft. **Teoria dos sentimentos morais**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SOUZA, José Cavalcante (supervisão). **Os pensadores** – os pré-socráticos. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SPONVILLE, André Comte-. A Generosidade. **Reflexão**. São Paulo: Instituto ETHOS, Ano 1 – nº 1, março/2000.

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

\_\_\_\_\_. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret Koehler Publishers, 1999.

STOCKER, Michael e HEGEMAN, Elizabeth. **O valor das emoções**. São Paulo: Palas Athena, 2002.

TAYLOR, Charles. **As fontes do self**: a construção da identidade moderna. São Paulo: Loyola, 1997.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: **Responsabilidade social das empresas**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. 9 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 16 Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 13 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Os pensadores** - investigações filosóficas. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

ZAGO, Celia Cristina. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO**: as dimensões da Cultura Organizacional, suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2000. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

# APÊNDICES

## **APÊNDICE 1 - Formulário da Pesquisa**

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO</b> <b>TÍTULO DO ESTUDO:</b> <b>PESQUISADOR(A):</b> <b>ORIENTADOR(A):</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. No seu entendimento, o que é Responsabilidade Social?
2. E em que consiste a Responsabilidade Social das Organizações?
3. O que você entende por Ética?
4. O que você entende por Organização?
5. O que você entende por Ética nas Organizações?
6. Você acha que a ética tem algo a ver com a comunicação entre os funcionários e com os processos de trabalho das organizações?
7. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado no seu ambiente organizacional para melhorar os processos de trabalho?
8. No seu entendimento, a implantação de um código de ética poderia melhorar as relações de trabalho, no sentido de orientar os funcionários para a prática dos valores organizacionais?
9. Se sim, como você pensa que deveria ser esta implantação? O código deveria vir pronto da direção geral, elaborado e aprovado por representantes dos funcionários e da diretoria ou construído junto com todos os funcionários?
10. O que você pensa sobre a sua organização promover espaços (seminários, oficinas) específicos para discutir assuntos relativos à ética?
11. Você concorda que a compreensão da dimensão ética no cotidiano das pessoas e das organizações é fundamental para que estas se dêem conta da sua responsabilidade social?

**APÊNDICE 2 - Instrumento de Coleta, Registro e Análise das Entrevistas (GASPAR, 2001)**

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO</b> <b>TÍTULO DO ESTUDO:</b> <b>PESQUISADOR(A):</b> <b>ORIENTADOR(A):</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA</b> Sexo: _____ Idade: _____ Estado Civil: _____ Procedência: _____ Profissão: _____ Instrução: _____ Tempo na Organização: _____ Atual Função na Organização: _____ Práticas de lazer: _____ Orientação Religiosa: _____ Talentos que gostaria de aperfeiçoar ou destacar publicamente: _____ _____ Outras Informações: _____
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA ENTREVISTA</b>  Local: _____ Data: ___ / ___ / _____ Horário de Início: _____ Horário de Término: _____ Condições do Ambiente (Iluminação, temperatura, ventilação, ruídos etc.): _____
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>REGISTRO DE DADOS</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>



### **APÊNDICE 3 - Procedimentos de Entrevista (GASPAR, 2001)**

1. Apresentar carta-convite para formalizar a entrevista.
2. Negociar o melhor local e momento para a entrevista com o sujeito.
3. Apresentar os objetivos da entrevista em vista dos objetivos da pesquisa.
4. Solicitar que seja realizada gravação das entrevistas em fita cassete.
5. Lembrar que os nomes dos entrevistados e da organização para a qual trabalham, ou outra qualquer mencionada, não serão divulgados no estudo.
6. Alertar para a possível “invasão” da entrevista em assuntos de caráter pessoal do entrevistado, deixando-o à vontade para responder apenas o que considerar necessário.
7. Realizar a entrevista procurando obter todas as respostas para o Formulário de Pesquisa proposto, dentro do tempo limite de 2 horas.
8. Agradecer e perguntar como se sentiram ao serem entrevistados. (feedback).
9. Finalizar deixando espaço para um possível retorno para nova coleta de dados e deixando claro que, uma vez estando o artigo redigido, haverá novo encontro para apreciação e validação pelo entrevistado.

## APÊNDICE 4 - Modelo de Carta de Apresentação para a Organização (GASPAR, 2001)

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_

Nome da Organização

Nome e cargo do representante da Organização

Prezado Senhor,

É fato que o **NOME DA ORGANIZAÇÃO** tem demonstrado real interesse na realização de ações de responsabilidade social, ora atuando de forma institucional, ora incentivando seu quadro corporativo.

Em face disso, vimos convidá-lo a colaborar com o estudo **TÍTULO DA DISSERTAÇÃO**, pesquisa que está sendo desenvolvida em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo seu principal objetivo **OBJETIVO GERAL DA DISSERTAÇÃO**.

Para tanto, solicitamos a realização de entrevistas, em datas e horários a serem definidos, com alguns profissionais (sujeitos da pesquisa) que representem os diversos níveis hierárquicos e as principais datas de ingresso na organização, considerando que este se dá através de concurso público.

Ressaltamos que esta pesquisa não pretende interferir, absolutamente, no processo de trabalho dessa organização, além de seguir os seguintes princípios:

- Os sujeitos devem aderir de forma voluntária ao estudo;
- As identidades dos sujeitos e da organização serão resguardadas (pode ser da escolha dos sujeitos entrevistados utilizar um nome fictício para representá-los);
- Não haverá registro de qualquer informação sem a aprovação do sujeito que a forneceu;
- Os resultados serão baseados nos dados, sem distorções, e serão apresentados à organização e aos sujeitos da pesquisa antes de serem publicados.

Finalizando, contamos com a sua colaboração.

---

Nome do(a) aluno(a)  
Mestrando (a) PPGEP - UFSC

---

Nome do(a) orientador (a)  
Prof. (a) Orientador (a) PPGEP – UFSC

## APÊNDICE 5 - Modelo de Carta de Apresentação para Sujeitos da Pesquisa (GASPAR, 2001)

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_

Prezado (a) Senhor (a)

Vimos, por meio desta, convidá-lo(a) a colaborar com o estudo **TÍTULO DA DISSERTAÇÃO**, pesquisa que está sendo desenvolvida em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

O principal objetivo do estudo é **OBJETIVO GERAL DA DISSERTAÇÃO**.

Para tanto, prevemos a realização de entrevistas com alguns profissionais (sujeitos da pesquisa) que representem os diversos níveis hierárquicos e as principais datas de ingresso na organização, considerando que este se dá através de concurso público.

Desta forma, solicitamos sua participação como sujeito desta pesquisa, ressaltando a intenção de que estes momentos emprestados ao estudo interfiram o mínimo possível no desenvolvimento dos seus trabalhos. Quanto aos aspectos éticos a serem observados, relacionamos:

- Os sujeitos devem aderir de forma voluntária ao estudo;
- As identidades dos sujeitos e da organização serão resguardadas (pode ser da escolha dos sujeitos entrevistados utilizar um nome fictício para representá-los);
- Não haverá registro de qualquer informação sem a aprovação do sujeito que a forneceu;
- Os resultados serão baseados nos dados, sem distorções, e serão apresentados à organização e aos sujeitos da pesquisa antes de serem publicados.

Finalizando, contamos com a sua colaboração, pelo que agradecemos desde já,

---

Nome do(a) aluno(a)  
Mestrando (a) PPGEP - UFSC

---

Nome do(a) orientador (a)  
Prof. (a) Orientador (a) PPGEP – UFSC

**APÊNDICE 6 - Modelo de Carta de Autorização para a Pesquisa (GASPAR, 2001)**

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_

Estando ciente dos objetivos e métodos da pesquisa **TÍTULO DA DISSERTAÇÃO**, sendo desenvolvida em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, **NOME DO(A) ALUNO(A)** a realizar seus estudos nesta organização, permitindo-lhe acesso aos funcionários que concordarem em participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
Nome e cargo do representante da Organização  
Nome da Organização

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**APÊNDICE 7 - Modelo de Carta de Aceite dos Sujeitos da Pesquisa**  
(GASPAR, 2001)

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_

Estando ciente dos objetivos e métodos da pesquisa **TÍTULO DA DISSERTAÇÃO**, sendo desenvolvida em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, conduzida por **NOME DO(A) ALUNO(A)**, concordo em participar da mesma.

\_\_\_\_\_  
Nome do Funcionário  
Funcionário da **Nome da Organização**

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_