

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

Ética nas Organizações: O “Xeque-Mate” do Futuro

*Nome: Maria Cidália Tojeto¹
Universidade Federal Fluminense*

Resumo

O objetivo desse trabalho é o estudo de um modelo ético organizacional. O modelo ético foi elaborado com base no estado da arte sobre o assunto. Tal modelo ético quando praticado pela empresa como rotina operacional dispensa um estatuto avulso para consultas nos momentos decisórios. Dessa forma, conclui-se que um modelo ético é pertinente, porém carece de revisão permanente, podendo ser ampliado ou reduzido de acordo com o contexto no qual a empresa esteja inserida.

Palavras chave: ética; modelo ético; funcionários.

Abstract

The objective of this work is the study of a ethical standard in organizations. The ethical standard was elaborated with base in the state of the art on the subject. This ethical standard is practiced by the company as operational routine and dismisses a statute for consultations in the critical moments. In that way, it is ascertained that the proposed ethical standard is pertinent, though requires thorough revision, in order to be enlarged or reduced in agreement with the context in which the company will be inserted.

Keywords: ethics; ethical standard; employees.

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

¹ Mestrado em Administração (UFF).

Introdução

Hoje, existe uma grande quantidade e variedade de livros, artigos e entrevistas, que têm invadido o mercado recentemente, sobre ética nas organizações.

Sendo um assunto fascinante e ao mesmo tempo polêmico, porque padrões éticos são inerentes aos seres humanos e não às organizações diretamente, o dilema sobre o melhor modelo ético organizacional a ser adotado permanece.

Tendo a realidade paradoxal brasileira como pano de fundo para este artigo, tentamos demonstrar que a aplicação de valores éticos nas organizações proporciona o aumento da produtividade e, conseqüentemente, o lucro nas empresas além de promover justiça social e a preservação do meio ambiente.

Ao adotar uma postura ética, as organizações retomam a valorização do ser humano e a preservação de sua existência; e ao mesmo tempo redimensionam o trabalho, que passa a ser considerado uma consequência, e não a causa, para a sobrevivência do homem. Tais organizações têm nos seus funcionários, seu maior patrimônio.

Diante disso, a implantação de um modelo ético que valorize o ser humano e seu *habitat*, além de promover o crescimento da empresa, torna-se vital em um país como o Brasil, de grandes contrastes e, por isso, mesmo tão fascinante e promissor.

Os conceitos de moral e ética

Ao longo da história da humanidade, os conceitos morais e éticos, sempre estiveram relacionados com a religiosidade, visto que envolvem critérios sobre o certo e o errado, o bem e o mal no comportamento do homem em sociedades ou grupos sociais.

Percebe-se claramente, mesmo entre os grupos sociais mais primitivos, a preocupação com o bem comum e as diferentes disposições para o alcançar. O homem, através de regras, normas, costumes, hábitos e tradições, tentava estimular ou coibir certos atos que não levassem em conta o bem-estar do grupo. Dessa forma, o maior referencial para impedir as ações humanas, bem como para incentivá-las, era a crença em algum tipo de divindade, o que explicava as limitações do homem para compreender algumas coisas e justificar a única certeza que possuía – a morte.

A partir dessa crença em algum tipo de divindade, formulou-se o protótipo do homem ideal – inteligente, bondoso, amoroso, paciente (qualificações consideradas de excelência) –, representando o bem, em oposição ao homem mau – desqualificado ou com qualificações antônimas.

Todos esses pormenores nos colocam diante do comportamento humano, como observadores e atores, numa ciranda de interações e integrações sociais. É com esse contexto que uma sociedade codifica seus valores morais e estabelece uma ética para a prática social. É essa ética que permeia o comportamento social e que foi tão amplamente estudada, reprovando ou aprovando ações, quando não somente as justificando, que vigora em todas as áreas do conhecimento humano.

Hoje, beirando o século XXI, como se nos apresenta a moral e a ética? O que

concentram em seus conceitos? Qual direcionamento nos sugerem?

Moral e ética, ao longo do tempo, não foram usadas de maneira uniforme: ora eram sinônimas, ora tinham significados diferentes (LOGOS..., 1962).

Hoje, percebemos a moral com um caráter de universalidade e a ética como uma espécie de codificação localizada e específica da moral. Vejamos.

A palavra moral origina-se do latim. Diz respeito às ações praticadas por hábito e aos costumes em geral, o que privilegia o lado pelo qual a ação é ainda exterior ao sujeito; esta exterioridade reenvia então para a lei e a regra. A conformidade com a lei domina, mas, ao mesmo tempo, a lei é considerada como a cristalização do hábito.

A palavra ética origina-se do grego, analisa a dimensão pessoal da ação, mostrando que o modo de agir surge da própria interioridade da pessoa que age. Já não é a conformidade com a lei, que é a primeira na consideração da ética, mas com a fidelidade ao centro pessoal do qual a ação humana emana. Ainda, recolhe a dupla significação *éthos e êthos*, visto que a segunda teria derivado da primeira. *Éthos* referência o costume, uso, maneira (exterior) de proceder; e *Êthos*, a morada habitual, toca, maneira (interior) de ser, caráter¹.

Uma outra abordagem ligeiramente diferente diz que a moral considera o agir na sua relação com a lei, a constituição da regra e o juízo prudencial da consciência, ao passo que a ética trata do fundamento da moral e inclui, por conseguinte, uma reflexão².

Foi adotado neste artigo, como sugerem as definições acima, o conceito de moral referenciando a universalidade e o conceito de ética referenciando a codificação localizada. Para exemplificar: é proibido matar, em qualquer sociedade humana, isto é um conceito moral, pela sua abrangência. Agora, como cada sociedade humana irá codificar tal conceito, estabelecendo instrumentos que limitem a ação individual para evitar que seja violado (proibindo, criando exceções, punindo etc), isto é a ética.

Tal assunto tem sido, há muito, motivo de discussão, muitas delas entre grandes personalidades importantes da história universal. Percebemos, pela história, que ora estabeleciam-se limites para o homem, ora esse homem era ilimitado. Tudo isso com base na observação de seu comportamento em sociedades.

Dentro de um contexto de insatisfação, a humanidade, dividida entre os princípios morais teológicos e o pragmatismo que garantia a sobrevivência, tem escrito sua história e codificado seus valores morais em um tipo de ética, local e restrita, que envolve todos os aspectos de sua existência, desde os laços familiares (e primários) até aqueles que definem e separam os homens em grupo, sociedade, nação.

Sendo o homem um *ser-em-situação*, sua moral jamais pode significar o esforço para adotar padrões universais de conduta, permanecendo uma ética estreitamente ligada às noções de risco e de responsabilidade, uma ética do relativo e não do absoluto.

Temos, então, a moral, como a teoria do ideal. E a ética como um código de conduta simplificado, de aplicação restrita e localizada dentro do vasto universo dos valores. Dessa forma, conceitos como liberdade, responsabilidade, autonomia, igualdade, limite, honestidade, entre outros, misturam a denotação com a conotação que adquirem pelo uso.

Muitos autores da atualidade costumam selecionar tais conceitos para exemplificar uma postura ética de quem os pratica e qualificando como antiéticos os que não o fazem.

Examinamos os conceitos de liberdade e igualdade, por serem estes os mais citados e comentados, e porque em suas essências concentram vários outros conceitos.

Em nossa cultura ocidental, embasada no código judaico-cristão, a Bíblia Sagrada é a principal fonte de tal código, onde observa-se que a formação de um conceito moral se dá por normas. Como trata-se de normas de conduta para os homens, conclui-se que o conceito de liberdade nunca foi considerado de maneira absoluta e sim, de maneira parcial e contingencial. De fato, as Escrituras Hebraico-Aramaicas (usual e erroneamente chamadas de Antigo Testamento) em momento algum sugerem que os homens teriam liberdade absoluta. Antes, permitem aos homens a “liberdade parcial” de efetuar uma escolha e exigiam deles a responsabilidade pelas conseqüências desta escolha - o livre arbítrio.

A liberdade, nesse contexto, é parcial. Vinha acompanhada de limites, responsabilidades e, principalmente, de igualdade.

Quando falamos num contexto menos teológico e apostamos na racionalidade humana e seu pragmatismo para entendermos a lógica social, verificamos que o conceito de liberdade, em sua forma “absoluta” é inversamente proporcional ao conceito de igualdade. Isto é, quanto maior a liberdade absoluta, menor a igualdade. Agora, se considerarmos uma liberdade parcial e contingencial, com limites e responsabilidades, a igualdade torna-se possível, na medida em que derivará do bem comum – aquela ciranda de interações e integrações sociais que envolve todos os homens, onde você não pode ter tudo sempre, custe o que custar, porque, de uma certa forma, o resultado de suas ações retornará a você, já modificado pelo grupo ao qual você pertence.

Exemplo: O *apartheid* na África do Sul. Uma grande parte desejava a liberdade. Mas, que liberdade? A liberdade contingencial, que acabaria com a segregação racial. Eles não queriam a liberdade de se matarem uns aos outros. Por incrível que pareça, eles queriam a liberdade de ter mais igualdade. Se esta liberdade fosse absoluta, eles se destruiriam.

Outro exemplo, ainda, é a liberdade de expressão. Pode-se falar tudo o que se deseja realmente? A resposta é não! Todos estão passíveis de processo judicial por calúnia, falsas acusações, entre outros.

De que liberdade devemos falar? De uma liberdade absoluta, utópica, que não existe para os seres humanos exceto em sua imaginação? Ou de uma liberdade parcial, que permita a vida em sociedade porque estabelece limites e responsabilidades entre os homens e abre caminho para o bem comum? Que tal começarmos a discutir a sobrevivência do homem no planeta, com uma vida harmoniosa e satisfatória, mais igual? Devemos ainda manter acesa a discussão capitalismo/socialismo às vésperas do III Milênio, onde existe uma economia globalizada e cada vez mais os seres humanos ficam em segundo plano? Para isso temos de abandonar uma visão de liberdade absoluta e passarmos a nos conscientizar de que somos limitados, finitos e, principalmente, iguais aos outros homens.

O contexto social brasileiro

Na Idade Média, os países emergentes e, conseqüentemente, desbravadores de continentes desconhecidos travavam verdadeiras batalhas pelo que seriam suas futuras

colônias. Entre tais países, destacam-se Portugal, Espanha e Inglaterra.

No final do século XIV, Portugal descobre o Brasil. Desenvolve-se, aí, a colonização de exploração.

Do Descobrimento à Independência, o Brasil viveu um processo colonizador de exploração, isto é, seus colonizadores não ocuparam o território pessoalmente, apenas enviavam emissários com ordens para retirar daqui tudo o que significasse riqueza na Europa. Nessa fase do descobrimento, a exploração se caracterizava pela utilização de mão-de-obra escrava e produção de bens que interessavam ao nosso colonizador – Portugal. Logo, aqui ocorreu o contrário do que aconteceu no território norte-americano, onde a colonização deu-se através da ocupação, ou seja, seus colonizadores transferiram-se para a nova terra com a intenção de construir um novo país sem os erros de seu país de origem. Convém acrescentar que a similaridade climática contribuiu bastante para tal feito, visto que o Brasil, localizado no hemisfério sul, com clima tropical, representava uma substancial diferença relação ao clima que seus colonizadores conheciam.

Dentro desse quadro de exploração, só produzindo o que era do interesse de Portugal, nosso país passa por um período de estagnação que durou cerca de 100 anos. Mesmo com todas as tentativas administrativas, o Brasil permanecia atado, sem autonomia.

Com a transferência da família real para cá, novas alternativas são tentadas, mas somente após a Independência o país procura seu próprio rumo de desenvolvimento e crescimento, no qual o processo de exploração se deu durante as negociações para o reconhecimento externo de nossa Independência. Por exemplo, os EUA foram os primeiros a reconhecer-nos como país independente, porém, para isso, o Brasil teve de assinar um tratado comercial através do qual os Estados Unidos fortalecer-se-iam economicamente perante a Inglaterra.

Mas, tem tal processo de exploração apenas uma aplicação? Existe somente um tipo de exploração? A Independência trouxe alguma modificação a este processo, por ter como objetivo seu próprio rumo de desenvolvimento e crescimento? A resposta a essas perguntas é “não”.

Mais tarde, orientado pela Inglaterra, Portugal reconheceu a independência do Brasil, mas estabeleceu um preço que nosso país deveria pagar. Com isso, percebe-se a gradativa passagem da condição de “explorado” – como colônia, para a condição de “dependente econômico” – como país independente.

Tais fatos, embora decididos no primeiro escalão, repercutiam diretamente sobre a população, visto que, a cada alteração econômica e política, as orientações sociais eram desviadas para um lado ou outro.

A partir daí e posteriormente com a Proclamação da República, os problemas só se agravaram. Ora os problemas de ordem política eram priorizados, ora eram os econômicos que ocupavam o primeiro lugar na ordem das preocupações.

Dentro desse contexto se desenvolveu a sociedade brasileira, com períodos de grande prosperidade econômica e, também, com períodos de extrema recessão.

Durante a República, em meio a discursos progressistas, liberais ou socialistas, a dívida externa brasileira aumenta vertiginosamente até que um Golpe Militar (1964) parece, à primeira vista, ser a solução para estabelecer a ordem. Nesta época, o país vive um sentimento nacionalista crescente e se consegue estabelecer uma ordem aparente.

Porém, já não se pode mais esconder o processo inflacionário crescente no qual o país estava mergulhado.

Quando a presidência retorna às mãos civis, a sucessão de presidentes promove simultaneamente uma sucessão de planos econômicos para conter a inflação, retomar o crescimento do país e estabelecer justiça social, com homens públicos fazendo da máquina governamental a extensão de suas propriedades privadas; das contas públicas, uma conta corrente conjunta com as suas próprias, lançando mão do bem público para fins de interesse particular, ora beneficiando a eles próprios, ora beneficiando a terceiros – um sistema patrimonialista.

Em síntese, até agora, o país passou por 16 planos econômicos; nove unidades monetárias e seis diferentes moedas, uma inflação que chegou a 84% ao mês; um Golpe de Estado, um Golpe Militar, leis trabalhistas protecionistas, uma espantosa quantidade de impostos e vários outros problemas de ordem social, econômica e política.

Podemos, em algum grau, atribuir nossa formação social ao contexto histórico em que nos desenvolvemos. Em alguns aspectos, a interferência de tal contexto histórico fortaleceu, modificou ou inverteu valores éticos.

Assinalamos alguns aspectos sociais/comportamentais que tiveram sua origem na formação histórica, mas que hoje fazem parte de nossa cultura e outros aspectos como consequência que influenciam a cultura organizacional de nossas empresas:

a) *Dependência econômica.* Com uma dívida externa volumosa, contraída durante vários governos, a situação interna no Brasil sofre drásticas consequências. A cada suspensão de pagamento de juros, surgia uma nova negociação na qual vinham embutidos novos empréstimos. Quando o Brasil recorre ao Fundo Monetário Internacional - (FMI), a população e as organizações sentem o efeito através de um arrocho salarial que diminuía o poder de compra das pessoas; taxas de câmbio elevadas que encareciam a importação e inviabilizavam o investimento das empresas em maquinário e/ou tecnologia para a geração de empregos e, conseqüentemente, riquezas para o país, entre outras medidas determinadas pelo FMI para a consolidação da democracia e estabilização da economia, exigências essas *sine qua non* para a garantia de novos empréstimos.

b) *Emissão de moedas.* Foram nove as moedas brasileiras. Cada uma delas contém uma história triste de inflação e gastos governamentais, além do sofrimento da população.

c) *Inflação.* Como um jogo de azar, a inflação no Brasil foi alimentada por três setores que ganharam com ela: os bancos, o governo e alguns investidores menores. Tal situação desestimula o investimento nas empresas, porque essas ganhavam, numa aplicação financeira por mês, o que levariam mais de oito meses (no mínimo) para ganhar através de sua produção. Os trabalhadores assalariados viviam na corda bamba, sempre tendo que optar entre morar ou comer, vestir ou estudar.

d) *Planos econômicos.* Quase a totalidade dos planos econômicos lançados em vários governos fracassaram porque tinham como alicerce o congelamento de preços e salários, ou seja, uma tentativa de fazer baixar a inflação por Decreto. Em nenhum desses planos que fracassaram percebeu-se a importância de manter elevada as reservas cambiais e a importância de se fazer as reformas administrativa e tributária.

e) *Reformas.* As reformas administrativa e tributária fazem-se urgentes no nosso

país. O Brasil gasta mais do que arrecada e, até o atual governo, desempenhava também o papel de empresário, mantendo empresas estatais com excesso de funcionários e, em sua maioria, sendo subsidiadas com dinheiro transferido de outros setores para não apresentarem prejuízos. Quanto aos impostos, o Brasil está entre os países com o maior número deles – são mais de 50 impostos diferentes, o que contribui para a estagnação econômica, pois se torna inviável a qualquer organização absorver tais impostos sem repassá-los para o seu produto final.

f) *Privatizações, crises políticas e escândalos.* Os anos 90 para o Brasil têm sido realmente um período de grandes mudanças. E no início dessa década que o governo faz uma abertura ao capital estrangeiro, começa a fazer reservas cambiais e a retirar-se do mercado como empresário. É também nesse período que se deflagram grandes escândalos com denúncias gravíssimas dos homens que compõem o governo. Uma delas culmina com o *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Mello.

Mas, de uma certa forma, isto contribuiu para uma mudança no comportamento da população que:

- a) Não se vê mais obrigada ao silêncio diante dos fatos;
- b) Passa a formar grandes grupos de mobilização nacional, que atuam política e socialmente em assuntos polêmicos, restritos ao governo anteriormente;
- c) Amplia sua conscientização política;
- d) Reivindica uma educação de qualidade;
- e) Como classe trabalhadora, se torna mais participativa e também mais cúmplice das empresas nas quais trabalha.

Poderíamos ainda enumerar centenas de outras situações, porém isso não constitui o objetivo desse trabalho. O que de fato nos interessa aqui é saber que todos esses fenômenos sociais interferiram e alteraram questões valorativas de certo e errado, justo e injusto. E aí entramos na ética.

A ética como a teoria do ideal não é mais uma desconhecida das pessoas e das organizações. Percebeu-se, ao longo da história e a duras penas, que a ausência de valores éticos torna impossível qualquer relação humana. Seja nos relacionamentos pessoais mais íntimos – família, grupos sociais etc.. - seja nas organizações - patrões, empregados, órgãos fiscalizadores, sindicatos, etc.

Uma sociedade acostumada com a injustiça, o descaso, a desigualdade tornou-se “a sociedade do jeitinho”. Contrariando nossa Constituição que garante direitos individuais iguais para todos os brasileiros, vivemos, na prática, uma “constituição relacional”, ou seja, temos direitos personalizados, já que o relacionamento com as pessoas certas para cada ocasião fornece a um determinado indivíduo mais direitos do que têm os outros.

O mais grave, porém, é que, além desse problema, nosso país possui alguns núcleos de grande desenvolvimento econômico e alta tecnologia funcionando a todo vapor em contraste com grandes campos periféricos subdesenvolvidos e miseráveis, tornando mais desigual, ainda, o contexto social. Eis o grande paradoxo! Existem dois “Brasis”: o primeiro é rico, próspero, criativo, competitivo, com conhecimento tecnológico de ponta, educação primorosa, infra-estrutura e assistência médica eficiente. De maneira otimista, é composto por cerca de 20% dos nossos 160 milhões de habitantes. O segundo, com cerca de 128 milhões de pessoas que oscilam entre a miséria absoluta e a sobrevivência, enfrenta dificuldades para tudo. Seus habitantes não possuem moradias adequadas; não

têm garantia de atendimento médico; enfrentam sérias dificuldades para conseguirem vaga numa escola, cujo ensino é precário em função de professores mal remunerados, prédios destruídos, conteúdos programáticos ultrapassados e desinteressantes etc; enfim, debatem-se entre essas e outras mazelas que afligem a maioria da população brasileira.

O primeiro Brasil já é Primeiro Mundo e, conseqüentemente, dono do poder. O segundo Brasil esconde-se sob a capa de "país em desenvolvimento", tendo as mazelas da população como justificativa para seus medíocres projetos sociais e como poço sem fundo para investimentos econômicos, que nada resolvem exceto garantir o monopólio da riqueza e do poder a quem já os possui.

Nesse ambiente singular e paradoxal em seus aspectos sociais, políticos e econômicos, as organizações foram instituídas e se desenvolveram sob distúrbios sociais, planos econômicos atabalhados e diversas crises políticas. É dentro deste contexto paradoxal que os executivos brasileiros devem fazer as empresas obter sucesso, sendo competitivas em nível mundial. Dentro desse contexto, nascem as empresas. Cada uma nasce da ideia de uma pessoa, ou de um grupo limitado de pessoas, que decide produzir produtos ou serviços tendo como finalidade a lucratividade.

Mas, à medida que uma empresa cresce, a contratação de pessoal para as funções que não são mais executadas pelos proprietários, e para as demais funções que vão aparecendo para que a empresa se torne competitiva e lucrativa, avançando a cada dia no mercado, torna-se um grande problema. Não raro, observa-se que algumas empresas, ao se decidirem pelo crescimento, alguns anos depois, encontram-se em situação difícil.

Tentando resolver essas situações difíceis para as empresas, muitos pesquisadores desenvolveram inúmeras teorias que "garantem" a ela a retomada do crescimento. Dentro desse contexto, surgiram: qualidade total, reengenharia de processos, *just in time*, etc.

A questão é: pode alguma dessas tentativas inovadoras garantir o sucesso da empresa somente pela decisão da diretoria dessa mesma empresa de implantar uma dessas teorias como solução administrativa?

E as pessoas que fazem a empresa? Como elas são envolvidas nos processos de mudança? Como conseguir que um trabalhador defenda firmemente os interesses da empresa onde trabalha, se sua vida pessoal não interessa à mesma? Como programar uma empresa para a qualidade total, por exemplo, se os executores de tal programa serão, em essência, os funcionários operacionais, os quais não possuem um referencial pessoal do que seja qualidade de vida, ou possuem algum grau desse referencial que apenas lhe possibilite o entendimento do assunto, mas não a sua plena execução?

Consideremos, então, uma empresa com objetivos bem definidos. Ela oferecia o máximo de informação a todas as pessoas, a partir de seus interesses pessoais, e cada indivíduo desenvolveria sua criatividade para o bem da empresa e, conseqüentemente, para o seu próprio bem. Essa empresa estaria envolvida não só no trabalho de seus funcionários, como também, em suas vidas pessoais – seus anseios, dificuldades e realizações. Estabelecer-se-ia que o critério de crescimento dessa empresa estaria diretamente ligado ao crescimento individual de cada membro desta.

Nesse sentido, teríamos o homem como ponto de partida. A visão holística – em que se pode ter o todo em cada parte e cada parte no todo, as idéias antagônicas de especialização/generalização, a idéia de redundância (no sentido de que a repetição leva à perfeição pelo aprendizado decorrente) e de integração e auto-afirmação do indivíduo -

permite uma reviravolta nos atos administrativos, pois destinam ao indivíduo a prioridade.

Porém, na maioria dos livros disponíveis sobre recursos humanos, a valorização das pessoas ocorre no contexto “trabalho”, isto é, só há preocupação com o indivíduo dentro da organização, enquanto que seu aspecto pessoal – O homem em relação aos seus semelhantes, ao meio ambiente e a ele próprio (espírito) – não merece atenção, nem das organizações nem dos pesquisadores.

Há disciplinas que se propõem a entender e explicar o homem, como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a filosofia. Por que não usarmos todas para concluir que o homem (indivíduo) tem quatro dimensões com as quais mantém interação e integração permanentes? São elas: a) a relação do indivíduo com os seres de sua própria espécie (família, amigos, sociedade); b) o indivíduo com relação a si mesmo (seus valores morais, seus dotes artísticos, seu direito a gastar tempo consigo mesmo, seu espírito); c) o indivíduo em relação ao meio ambiente, que também é sua responsabilidade; e d) o indivíduo como produto cultural, onde estão as organizações e, conseqüentemente, o trabalho.

O respeito por essas quatro dimensões faz com que uma empresa se aproxime de padrões éticos considerados elevados, ao passo que a desconsideração dessas dimensões distancia a empresa de tais padrões.

A ética nas organizações

De acordo com a visão contingencial de administração, é impossível compreender a organização dentro de uma teoria única e imutável. A própria existência humana percebeu mudanças drásticas, ao longo de seu desenvolvimento, que deram margem a retificações e ratificações nas atitudes, comportamentos e, até mesmo, no pensamento humano.

A visão sistêmica e a visão contingencial, inter-relacionadas, possibilitam a busca de um caminho ideal para as organizações, se houver uma inversão do seu objetivo final. Isto é, em vez de o objetivo ser a organização, o homem passaria a ser esse objetivo. Absurdo? Nem tanto se considerarmos que as organizações existem pelo homem e para o homem. Portanto, é natural que, na tentativa de retomar a essência do pensamento humano, as organizações passem a ser estudadas em função do homem, e não como vem se dando - o contrário.

Falando dessa maneira, imagina-se uma aventura – uma utopia, a teoria das organizações trilhar tal caminho. Talvez se pense que se trata de uma visão romântica e incosequente. É mesmo que esta *novíssima* abordagem não daria resultados.

Mas, o que dizer sobre o fato de que essa mesma idéia já fazia parte do pensamento de Max Weber? Ele diz:

[...] a resposta seria simplesmente que os negócios com seu trabalho contínuo tornaram-se uma parte necessária de suas vidas (dos homens). É esta, de fato, a única motivação possível, mas, ao mesmo tempo, expressa o que, do ponto de vista da *felicidade pessoal*, é tão irracional acerca deste tipo de vida, *em que o homem existe em razão de seu negócio, ao invés de se dar o contrário* (1974, p. 200, grifo nosso).

As teorias são necessárias para sairmos do empirismo – a intuição, os palpites, a esperança -, mas, atualmente, devido à complexidade das organizações, elas se tornam cada vez mais limitadas. Além disso, as teorias possibilitam a existência de um campo científico, onde, por experimentação, elimina-se grande porcentagem de erros, em determinados eventos, pois se estabelece, de uma forma mais pura e exata, a correta tomada de decisões para a solução dos problemas gerados por estes eventos.

Na administração, não é diferente. E, desde que passou a ser estudada cientificamente, grandes escolas de pensamento administrativo foram desenvolvidas. Embora cada uma dessas escolas tenha propostas diferentes para a definição e solução de problemas, estas não têm mais sido suficientes diante da complexidade atual das organizações.

A partir dessas escolas do pensamento administrativo, foram desenvolvidas duas orientações de administração que visam a integrar as diversas escolas - a visão dos sistemas e a visão contingencial.

A visão sistêmica faz parte da administração operacional. “Um sistema é qualquer unidade cujos vários fatores se encontram em processo de interação”, ou ainda, “um conjunto de variáveis interagindo entre si” (GUIDA, 1980, p. 210).

A visão dos sistemas, para Stoner, que para tal referencia Ludwig von Bertalanffy, Carl G. Hempel, Robert E. Bass e Hans Jonas, é:

A visão da administração baseada nos sistemas procura ver a organização como um sistema unificado, voltado para um fim, formado por partes inter relacionadas. Em vez de ter uma visão separada das várias partes de uma organização, a visão dos sistemas é, para os administradores, uma forma de se considerar uma organização como um todo e como parte do meio exterior mais amplo. Assim fazendo, a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer parte de uma organização afeta a atividade de todas as outras partes (STONER, 1985, p. 35).

Para Frederico A. Guida, a abordagem contingencial

fundamenta-se no princípio ou na concepção de que é desaconselhável adotar uma única teoria ou técnica, sob a presunção de que seria a melhor de todas para obter êxito na gestão de um empreendimento coletivo humano (1980, p. 280).

Para Stoner, a visão contingencial percebe que

o trabalho dos administradores é identificar a técnica que, em determinada situação, em certas circunstâncias e em determinado momento, dá melhor contribuição para a consecução dos objetivos da administração (1985, p. 37).

Ainda Stoner, diante da indagação sobre por que um programa de desenvolvimento organizacional foi brilhante em uma situação e fracassou totalmente em outra, afirma:

a visão contingencial tinha uma resposta única e lógica para estas perguntas: os resultados são diferentes porque as situações são diferentes. Uma técnica que dá certo em um caso não dá, necessariamente, certo em todos os casos (1985, p.37).

Existe uma possibilidade de se criar uma técnica que sempre dê certo. Acredito que, quando o homem passar a ser prioridade nas organizações, seja lá por que caminhos forem, as organizações ganharão sempre, pois estarão valorizando o que é imprescindível para sua existência – o homem.

Faremos, então, o esboço de um “modelo ético organizacional”, que viabilize a proposta de criação de uma teoria administrativa que tenha como objetivo o homem e não mais a organização. Para isso, é fundamental saber que existem termos usados em ética que não estão presentes em muitas teorias da administração. *Valores, liberdade, regras morais e relacionamentos* são alguns dos termos éticos que merecem consideração por acreditarmos que desses podem derivar outros, ou se chegar a outras conotações, dependendo da cultura em que são verificados.

Valores. De caráter avaliativo, revela a estima ou apreço que se tem por alguma coisa ou que se atribui a alguma coisa – o desejo. Alguns valores têm caráter permanente como a paz, a boa vontade. Outros têm caráter temporário como objetos, conhecimento. Sabe-se que tratam de valores as respostas cujas perguntas são iniciadas com “por que”. Exemplo: por que uma pessoa faz uma faculdade? Por que o diploma é importante? Essa pessoa poderia responder que faz faculdade para conseguir um diploma e que este é importante para o mercado de trabalho. Por que melhoraria seu salário? Poderia, desta forma, aumentar seu consumo? Certamente a resposta seria “sim”. E essas perguntas prosseguiram até que se chegue ao ponto em que não se deseje mais alguma coisa por causa de outra. Esses valores também são encontrados nas empresas como qualidade dos produtos, lucro, crescimento, posição no mercado, entre outros.

Liberdade. Lidamos, aqui, com a “liberdade parcial”, porque, dito de outra forma, estamos lidando com “direitos”, isto é, o espaço de ação de cada pessoa – sua autonomia. Convém salientar que o exercício dessa liberdade parcial está diretamente ligado aos deveres - que abordaremos no próximo tópico.

Regras Morais. São fórmulas que indicam ou prescrevem o modo correto de falar, de pensar, de raciocinar e de agir, e que estão determinadas pela razão, pela lei ou pelo costume, tornando-se uma forma de princípios valorativos individuais e intrínsecos – regras de comportamento. Algumas regras morais mais comuns:

a) *Dever.* É uma obrigação. Respeitar os direitos de outra pessoa, por exemplo. O dever é o inibidor de sua liberdade – seus direitos –, tornando-a parcial e possibilitando a convivência com outros seres humanos.

b) *Coerência.* É essa regra moral que exige o cumprimento das promessas, no âmbito individual. De fato, ninguém pode obrigar a outrem o cumprimento de suas promessas. No âmbito empresarial e/ou comercial de qualquer natureza, tais promessas são formalizadas em contratos sociais, de modo que o não-cumprimento deles pode resultar em processo judicial e punição de acordo com a Lei.

c) *Respeito pelas pessoas.* Essa regra moral encontra-se respaldada no código judaico-cristão, no qual a cultura ocidental está embasada e sugere que devemos fazer aos outros o que gostaríamos que fosse feito a nós mesmos. Dessa forma, em uma aplicação mais empírica, não devemos usar as pessoas como meios para atingirmos nossos objetivos. Antes, devemos concebê-las como semelhantes e isto implica levá-las a sério, considerando importantes seus desejos e opiniões e aceitando como legítimos os seus interesses.

d) *Ajuda mútua.* Essa regra trata da, já mencionada, dinâmica social na qual todos

estamos inseridos. Refere-se ao campo das interações e integrações sociais onde as ações individuais afetam o grupo, e esse grupo, já modificado por tal ação, afeta o indivíduo que a praticou. Nessa regra, prevalece a conscientização de que o indivíduo deve não somente buscar seus interesses pessoais, mas também o interesse de todo o grupo.

e) *Respeito pela propriedade.* Essa regra moral é disciplinadora. Requer do indivíduo o cuidado e a proteção dos bens coletivos e/ou públicos – de monumentos ao meio ambiente; dos bens de sua propriedade temporária - sua sala, seus móveis e demais utensílios no local de trabalho, e dos bens de sua propriedade permanente – sua casa, sua vida em família. Neste caso, o indivíduo não danificará, não desperdiçará e nem destruirá, contribuindo com as instituições governamentais, como a empresa onde trabalha e com sua família.

Relacionamentos. Esse termo mostra nossa interdependência de outros seres humanos. Precisamos uns dos outros para realizarmos nossos objetivos. Os relacionamentos são um aspecto que permeia a vida moral e constantemente nos confrontamos com a decisão de estabelecê-los, mantê-los, ampliá-los, restringi-los, cultivá-los ou terminá-los.

Não é uma tarefa fácil tentar desenvolver um modelo ético organizacional, visto que tal modelo permeia o campo dos valores, o que trás à tona conceitos filosóficos cujo complicador é o consenso.

Ao considerarmos uma empresa podemos estabelecer três focos onde é possível o questionamento da ética.

Âmbito de Política Interna. Esse é o campo do discurso moral da empresa. Como a empresa se relaciona com seus funcionários? Que tipo de contrato é justo? Quais os deveres e as obrigações entre empregados e administradores? Quais os direitos dos empregados? Como a empresa lida com demissões, gratificações, promoções, regras de trabalho, motivação, liderança, trabalho em equipe, participação nas decisões etc. ? Qual a orientação da empresa para com os funcionários que lidam com os grupos externos (fornecedores, clientes, acionistas, entre outros) afetados por suas decisões? Como esse grupo externo lida com a empresa? O que a empresa entende como autonomia e responsabilidade? O desenvolvimento de produtos está dentro das normas de proteção ao meio ambiente? Há informação ao consumidor sobre os produtos que ofereçam algum tipo de perigo? A empresa possui algum tipo de atendimento ao consumidor? Existe a participação da empresa na vida da comunidade na qual está inserida? A empresa tem consciência de sua responsabilidade social?

Âmbito das Pessoas. Esse é o campo do discurso moral no qual o indivíduo, como emissor e receptor na dinâmica social, codifica e desenvolve valores éticos. Como os funcionários se relacionam com a empresa na qual trabalham? Consideram justo e claro o contrato de trabalho que assinam? Empenham-se no cumprimento de seus deveres e de suas obrigações da mesma forma com que reivindicam seus direitos? Como encaram demissões, advertências e suspensões? O que acham de gratificações, promoções, regras de trabalho e trabalho em equipe? Sentem-se motivados? Desejam maior participação nas decisões e maior autonomia? Sentem-se responsáveis? O que acham do produto que fabricam? Sentem-se à vontade para sugerir métodos alternativos no processo de produção que reduziriam custos e aumentariam a produtividade? Como lidam com seu representante legal – o sindicato? O que acham de greves e paralisações? Aprovariam uma sabotagem no processo de fabricação? Vêem a empresa como aliada ou oponente? São condescendentes com a ideologia vigente na qual a empresa representa a exploração

e a opressão e em que eles são os “coitadinhos” (o que podemos chamar de uma versão nova para definir “escravos”), carecendo de uma Lei trabalhista protecionista? Até que ponto percebem que o crescimento da empresa está diretamente ligado ao crescimento individual de cada um deles? A empresa, de alguma forma, tem participação em suas vidas pessoais?

Âmbito Social. Esse é o campo que serve como pano de fundo para as relações sociais em que as empresas e as pessoas estão inseridas. É nesse contexto que se dá a discussão ideológica da qual derivam: sistemas e formas de governo; convenções sociais; leis, regras e normas de conduta; religião; partidatismo político; todas as formas de lazer; saúde; educação formal; acesso à informação; entre tantos outros, que influenciam diretamente tanto o posicionamento das empresas, como o comportamento das pessoas, sejam elas funcionários ou não. Quando funcionário e empresa sofrem, em aspectos diferentes, a influência de um mesmo fenômeno social, seja este positivo ou negativo, toda a relação de trabalho fica afetada. No caso de um fenômeno social positivo de qualquer ordem, há benefícios para ambos, pois, com respeito aos funcionários, este serve de estímulo para aumentar a produtividade, com respeito à empresa, esta se flexibiliza para fazer algumas concessões ou ceder a alguma reivindicação antiga. Pode também ocorrer o contrário – um fenômeno social negativo influenciar de tal forma funcionários e empresa que torne difícil qualquer tipo de negociação, deflagrando, por exemplo, uma greve, com grandes prejuízos para ambos.

A resposta adequada a essas perguntas e a outras que destas se originem permite a elaboração de um “código de ética” que será percebido na rotina operacional da empresa, não carecendo da presença de uma equipe específica para assuntos éticos no seu interior.

A empresa deve procurar conhecer seus funcionários como seres humanos, não se preocupando apenas com seu desempenho profissional. E, para isso, hão de se fazer treinamentos, acompanhamentos e, até mesmo, campanhas de conscientização, para que cada indivíduo traga para o interior da empresa, além do seu lado profissional, também o seu lado humano. Dessa forma, as relações tornar-se-ão mais subjetivas, dinâmicas e menos conflituosas, pois serão vistas também com humanidade e não apenas com a objetividade profissional. Seguindo esse caminho, a empresa estará valorizando o homem à frente do empregado, promovendo uma administração cujos objetivos finais são as pessoas. Aí sim, poderemos falar em qualidade de vida - a felicidade, como queria Max Weber.

Conclusão

Como abordamos na introdução, o estudo da ética nas organizações é relativamente novo e, embora se tenham hoje, disponíveis no mercado, artigos, revistas e livros sobre o assunto, ainda é preliminar a elaboração de um modelo ético organizacional. Isso porque estamos lidando antes, com seres humanos e depois com organizações, o que esclarece a complexidade do assunto. As pessoas mudam o comportamento do grupo onde estão inseridas – mesmo sendo esse grupo seu ambiente de trabalho -, e são mudadas por ele – esta é a dinâmica social.

Nessa linha de pensamento, é impossível prever, a curto prazo, a existência de um modelo ético organizacional único e aplicável a todas as empresas, visto que a

operacionalização de tal modelo varia de acordo com a cultura, tradições, costumes, hábitos, legislação local de cada sociedade onde as empresas estão inseridas, e varia também no tempo em que é proposto.

Entretanto, a observação de conceitos éticos e morais no ambiente empresarial é fundamental para a vida das pessoas que compõem qualquer empresa.

O respeito, a liberdade parcial, os deveres e obrigações, os direitos e, como queria Max Weber, a felicidade são conceitos imprescindíveis para o que chamamos qualidade de vida. Dessa forma, teremos pessoas melhores que, conseqüentemente, trabalharão melhor, mais produtivamente nas empresas.

As empresas, por conseguinte, não terão dificuldades em alcançar seus patamares de crescimento previstos em seus planejamentos estratégicos.

Em outras palavras, a implantação de um modelo ético nas organizações promove o crescimento econômico, afetando diretamente a economia do país onde estão inseridas, e também a justiça social, que estabelece maior igualdade entre os homens, fazendo-os sentirem-se importantes e úteis.

Notas

1 Aristóteles, em sua obra, refere-se a *éthos*. Heidegger prefere, com o perigo de reduzir a ética à ontologia, *êthos*.

2 Metafísica. : Conceito filosófico calcado no estudo do ser enquanto ser. Estudo onde se procura assinalar o conceito do ser, uma vez que obter uma definição do ser é impossível. Apresenta-se sob um corpo de conhecimentos racionais não revelados ou empíricos e a especulação em torno dos primeiros princípios e das causas primeiras do ser, a saber: "*Quem somos? Onde estamos? Para onde vamos?*"

Referências bibliográficas

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____. *Metafísica*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. Livros I e II (Os pensadores).

BACON, Francis. *Novum organum*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

BENDIX, Reinhard. *Construção nacional e cidadania*. São Paulo : Ed. Da Universidade de São Paulo, 1996.

BENTHAN, Jeremy. *Uma introdução aos princípios da moral e da legislação*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

BERGSON, Henry. *Conferências*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

BOCHENSKI, Innocentius Marie. *Diretrizes do pensamento filosófico*. Tradução de Alfred Simon. 6. ed. São Paulo : EPU, 1977.

COMTE, Auguste. *Discurso sobre o espírito positivo*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho : estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampl. São Paulo : Cortez-Oboré, 1992.

DESCARTES, René. *Discurso do método*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *Meditações*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *Objecções e respostas*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *As paixões da alma*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

EPICURO. *Antologia de textos : IV Ética*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

ESPINOSA, Baruch de. *Ética*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *Pensamentos metafísicos*. São Paulo : Abril Cultural, 1973 (Os pensadores)

_____, *Tratado político*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder*. 11. ed. São Paulo : Globo, 1997. V.1 e 2.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1987.

GUIDA, Frederico Antonio. *Panorama geral da Administração*. São Paulo: Campus, 1980.

HEGEL, Georg W. F. *Estética : a idéia e o ideal*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *Fenomenologia do espírito*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *Introdução à história da Filosofia*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

HEIDEGGER, Martin. *Conferências e escritos filosóficos*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

INTERNATIONAL CONFERENCE. *Ethics of future* : UNESCO . Rio de Janeiro : Universidade Cândido Mendes, 1997.

KANT, Immanuel. *Crítica da razão prática*. Rio de Janeiro : CBAG, 1976. V. 1: Iniciação à Filosofia, p. 122-123.

_____, *Crítica da razão pura*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores)

LARMORE, Charles. *The morals of modernity*. Cambridge : Cambridge University Press, 1996.

LEIBNIZ, Gottfried W. *Discurso de metafísica*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *A monadologia*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

LEVINAS, Emmanuel. *Ethics as first philosophy*. New York: Routledge, 1995.

LEVINAS, Emmanuel. *The teory of intuition in Husserl's phenomenology*. Translated by André Orianne. Illinois : Northwestern University Press, 1995.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia estrutural*. Tradução Chaim Samuel Katz e Eginardo Pires. 4. ed. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1965.

_____, *Raça e história*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

LOGOS : Enciclopédia Luso - Brasileiro de Filosofia. Lisboa : Verbo, 1962.

MARX, Karl. *O capital*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *Manuscritos econômicos filosóficos*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

MORENTE, Manuel Garcia. *Fundamentos de filosofia*. Tradução de Guilherme de La Cruz Coronado. 7. ed. São Paulo : Mestre Jou, 1079.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente*. 7. ed. Rio de Janeiro : Record, 1996.

_____, *Transformação organizacional : a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

OLIVEIRA, Manfredo A. de. *Ética e racionalidade moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

PAIM, Antônio. *Modelos éticos : introdução ao estudo da moral*. São Paulo : Ibrasa ; Curitiba : Champagnat, 1992.

PLATÃO. *Mênon, diálogos de Platão*. Tradução direta do grego por Jorge Paleikat. Rio de Janeiro : Ediouro, 1972.

_____, *Político*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

POPPER, Karl R. *A lógica da investigação científica*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.

SANTO AGOSTINHO. *Confissões*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

SANTO TOMAS DE AQUINO. *O ente e a essência*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

SARTRE, Jean-Paul. *O existencialismo é um humanismo*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *A imaginação*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

SINGER, Paul. *Economia política da urbanização*. 13. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SÓCRATES, *Por Platão: defesa de Sócrates*. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

_____, *Por Xenofonte : ditos e feitos memoráveis de Sócrates*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

STONER, James A. F. *Administração*. Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo. 2. ed. São Paulo : Prentice Hall do Brasil, 1985.

FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

WEBER, Max. *A ética protestante*. São Paulo : Abril Cultural, 1974. (Os pensadores).

ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Ser ético no Brasil*. Rio de Janeiro: Gry Gryphus, 1