

## **ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES – Mudar é preciso**

### **FRANCISCO PAULO**

MBA em Gestão Empresarial

Especialista em Gestão Pública

Especialista em Desenvolvimento Urbano

Ensaio publicado no periódico

“Administração em Revista”, do UDF, v.

3, n.1, jan/jun 2003. p. 39-44.

Parece-nos apropriada análise da correlação entre profissionais e suas organizações à luz das relações verificadas entre o bem-estar social e ética pessoal, tratadas no sétimo axioma de Wilhelm Dilthey, (DILTHEY, 1994, p. 183), pelas quais o filósofo cita que “as sensações éticas e análises morais superam os aspectos utilitaristas da sociedade”. Nessa abordagem o pensador trata, ainda, da busca de respostas e motivos pelos quais os indivíduos preterem seus interesses próprios para cumprir com seus deveres de preocupação com o interesse geral, oferecendo certa conformidade com a idéia de que as organizações precisam rever seus balizadores de conduta.

Em verdade, o postulado de Wilhelm Dilthey não alude claramente à ética nas organizações, mas seu enunciado permite ampliar seu espectro para embasar a correlação entre os interesses das organizações e os do meio em que atuam, nele inclusos seus empregados, fornecedores, clientes e meio ambiente.

Numa perspectiva mais ampla e comparativa, se o tecido social resulta dos diversos vetores individuais e coletivos, não é demasiado admitir que o vácuo ético nas relações entre profissionais, organizações, fornecedores e consumidores tem forte correlação com a fragilidade da ética pessoal, esta hoje bem caracterizada pelo excessivo interesse do indivíduo por si próprio, pelo individualismo exacerbado, pelo narcisismo desmedido e pelo frágil sentido de solidariedade.

Com efeito, se as organizações são dirigidas por pessoas que assimilam não virtudes, e se estas pessoas moldam as crenças das organizações, na medida que o homem despreza valores humanos, as organizações tendem a fazer o mesmo e a resvalar na moral e, às vezes, a abandonar a ética.

De outra vertente, as crenças e valores econômicos nas organizações podem influir na base ética das pessoas, contribuindo para uma fragilização recíproca e, naturalmente, retroalimentadora, até que fenômenos sociais novos mudem e revigorem modelos mentais por meio de processo de conscientização que seja capaz de resgatar sentidos éticos e morais, no âmbito individual, coletivo e organizacional.

O resgate do senso ético talvez possa ocorrer por um processo de busca de adesão a conjunto de valores positivos, gerando transformações saudáveis nos três níveis de perspectivas organizacionais, quais sejam, favorecimento ao estado de bem-estar individual e coletivo, contribuição para a melhoria de resultados empresariais e relacionamento respeitoso com a comunidade.

Do ponto de vista individual, os profissionais devem primar pelo resgate e pelo fortalecimento de valores como cooperação, oportunidades de desenvolvimento mútuo, confiança no futuro, respeito humano, honestidade, desprendimento, dedicação e humildade. Seria um caminho para moldar modelos mentais de executivos de entidades privadas e públicas cuja escala de valores é baseada excessivamente em expansão, competição, quantidade produzida e dominação, quando hoje, cada vez mais, os modernos modelos de gestão tendem a valorizar o sentido holístico, da cooperação, da qualidade, da parceria e da auto-estima coletiva.

Se o enunciado de Wilhelm Dilthey quanto à prevalência de sensações éticas e análises morais sobre aspectos utilitaristas da sociedade é procedente, a denotar certo prestígio da ética de convicção em detrimento da ética de responsabilidade, é razoável admitir-se que a pré-condição para a existência de uma nova ética nas organizações está nos indivíduos, na ética pessoal.

Assim, da mesma forma que adiante se cogita de uma análise da escala de valores das organizações objetivando o estabelecimento de balizadores de conduta,

é se de recomendar aos componentes dos diversos escalões da organização um elenco de perguntas que, ao fim, retratam atributos pessoais de pruridos éticos.

Talvez sejam pertinentes questionamentos tais como: as pessoas têm motivação natural, paixão e “alto pique” no trabalho? As pessoas se dão de forma inteira, de corpo e alma ao objetivo comum? Os gerentes laboram preparando seus sucessores, desenvolvendo a geração seguinte e dando oportunidades aos liderados? As pessoas buscam inovação e se mantêm abertas a mudanças constantes? As pessoas têm ética individual semelhante à ética empresarial? As pessoas contribuem para evolução coletiva contínua? As pessoas removem muros de forma a facilitar a comunicação e atuação em equipe? Até que ponto as pessoas, inclusive os executivos, aceitam ser tratados como seres humanos únicos e não como seres que devem corresponder a expectativas impostas por rótulos? As ações das pessoas traduzem suas palavras?

Do ponto de vista empresarial, o processo de mudança pode ser iniciado com a formulação de perguntas tais como: quais são os valores prevalecentes na empresa? Esses valores guardam coerência com valores humanos? Os valores conduzem pessoas ao emprego de seus potenciais rumo a melhorias e transformações? Há consenso de valores entre membros do alto escalão? Esse consenso é fruto de diálogo profundo e autêntico ou é imposto ou aceito por conveniências pessoais e administrativas? O dizer e o fazer dos executivos são compatíveis? Esses valores são compartilhados? O comportamento e a prática diária dos líderes traduzem o consenso? A empresa pratica ética e valores com todos os seus colaboradores? Há diálogos com o meio externo? A organização está disposta a implementar uma ouvidoria? A organização estimula, por meio de suas práticas de gestão e produção, cidadania interna e externa? As respostas a essas perguntas, no caso de serem afirmativas, são demonstráveis facilmente com exemplos?

Embora não se tenha notícia de terapêutica única e suficiente por si para minimizar ou eliminar disfunções das relações organizacionais, é de se sugerir conjunto de atitudes e posturas com pendores para viabilizar alteração de mapas mentais individuais e de valores empresariais.

Nessa linha de busca de resgate de valores nas organizações, inscrevem-se algumas trocas, tais como: do trabalho movido pela motivação extrínseca e por objetivos definidos por outras pessoas, pelo trabalho permeado pelo prazer de fazer e por motivação intrínseca; da prevalência absoluta dos interesses dos acionistas, pelo privilégio, compartilhado, dos empregados e clientes; da idéia do lucro pelo lucro, pela idéia da qualidade de vida do ser humano; do apego à competitividade que enseja relação de “perde-ganha”, que ao fim é um jogo de soma igual a zero, pela cooperação do “ganha-ganha”; do apego à crença no imediatismo e na luta pela sobrevivência, pela consciência da continuidade e do viver pleno; dos resultados exclusivamente numéricos e materiais, pelo respeito a evolução do nível de consciência global; enfim, primar pela adoção de paradigmas que tendam a encadear eventos como um tecido de possibilidades múltiplas, em vez de admitir eventos em relações meramente lineares de causa-efeito.

Esse processo de crescimento, trocando “não valores” por “virtudes organizacionais” pode fazer aflorar a maestria pessoal, onde as aspirações e os sonhos pessoais potencializam a capacidade criativa de cada indivíduo; labora para a transparência das formas de pensar, conferindo profundidade e verdade nos diálogos e nos relacionamentos entre as pessoas; favorece à aprendizagem coletiva, estimula a inteligência de todos, a ajuda mútua e a evolução em conjunto; facilita o compartilhamento de visão, ensejando aspirações grupais e sonhos coletivos; pode, enfim, dar significado ao trabalho de cada pessoa e favorecer ao crescimento sustentado das organizações.

Não se olvida, também, da visão ecológica que deve permear as ações individuais, coletivas e organizacionais, sendo imperativo ter-se presente abordagem sugerida pelo pensamento da escola fisiocrática, antiga é verdade, mas não ultrapassada - eis que de conhecimento público exemplos repetitivos de devastadoras catástrofes climáticas, para a qual a natureza é dadivosa para o homem que sabe com ela conviver, mas bastante vingativa com quem a maltrata, ao ponto de retirar-lhe o que de bom dera antes. E aí são incluídos como natureza todas as coisas e seres do céu, da terra e do mar.

Nessa linha, impõe-se uma visão ecológica através da qual é recomendável se considerar o universo como um sistema vivo, formado por redes de relacionamentos, ao invés de se imaginá-lo um sistema mecânico, formado por blocos separados de construção. Mais uma vez, em socorro da clareza das idéias apresentadas, são abordados fenômenos de trocas de crenças dominantes por outras que possam conferir mais harmonia e solidariedade entre os indivíduos, a coletividade, as organizações e a natureza.

Assim, é de se buscar a troca da vida social resumida em uma luta competitiva pela existência, por uma vida social comunitária e cooperativa dentro de um todo interdependente; da idéia de que o corpo humano seja mera máquina biológica composta por partes separáveis, pela noção de que ele constitui um sistema integrado que forma um todo inseparável; da ênfase nas partes separadas, nos objetos, nas estruturas, nas hierarquias, pela atenção ao todo integrado, aos relacionamentos, aos processos, às redes, à interdependência; do pensamento exclusivamente cartesiano, racional, reducionista e linear, pelo pensamento baseado na abordagem holística e considere o pensar intuitivo e não somente o linear; da crença no progresso material ilimitado a ser alcançado pelo crescimento econômico e tecnológico, pelo apreço ao desenvolvimento sustentável a ser alcançado pela potencialização dos talentos humanos e dos recursos naturais.

Na linha exposta, se de um lado o resgate e o fortalecimento da ética podem robustecer o significado do trabalho e glorificar a existência das pessoas, cooperando para o revigoramento do tecido social e para seu polimento moral, de outro, conferem utilidade e crescimento sustentado às organizações, reconhecendo-lhes razão de ser e responsabilidade social, ao tempo em que lhes atribuem certa “simpatia planetária”.

#### BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

AGUILLAR, Francis. **Á Ética nas empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho e outros. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1994

DILTHEY, Wilhelm. **Sistema da ética**. São Paulo: Ícone, 1994

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Petrópolis. Vozes, 1998.

HERNDERSON, Hazel. **Transcendendo a economia**. São Paulo: Cultrix, 1996.

MELLANDER, Klas. **O poder da aprendizagem**: potencializando o fator humano nas organizações. São Paulo: Cultrix, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RAY, Michael e RINZLER, Alan (Org.). **O novo paradigma nos negócios**: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, 1996.

SROUS, Robert Henry. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995