Ética & Gestão:
desafios e dilemas da construção de uma reflexão ética no campo gerencial[1]

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio[2]

Introdução

O presente artigo discute os desafios e dilemas da construção de uma reflexão e ação ética por parte dos gerentes nas organizações contemporâneas. Percebe-se que a discussão ética vem assumindo centralidade nas reflexões desenvolvidas no campo de conhecimento da Administração (BROWN, 1993), quer seja pelo crescente volume de literatura dedicado ao tema quer seja pela grande preocupação das organizações e da mídia quanto a temas como assédio sexual no trabalho, discriminação por raça, gênero ou opção ideológica, relações organização-comunidade, controle de corrupção, entre outros.

Nesse cenário, a figura do gerente aparece em destaque, não só porque seria um ator organizacional diretamente responsável pelas ações realizadas pelas empresas, mas sobretudo dado à sua capacidade de imprimir ao ambiente organizacional um novo posicionamento ético. No entanto, alguns obstáculos se impõem ao desenvolvimento efetivo de uma reflexão e ação realmente ética dos gestores no espaço organizacional (ENRIQUEZ, 1997).

Para o entendimento dos dilemas e desafios que se apresentam, inicialmente faz-se necessário resgatar a diferenciação entre os conceitos de moral e ética desenvolvidos por diferentes correntes filosóficas (VASQUÈZ, 1990; VALLS, 1987). A partir daí discute-se os condicionantes estruturais do aprofundamento da reflexão e postura éticas nas sociedades contemporâneas, delimitando-se o espaço e a função da ética no desenvolvimento das relações econômicas capitalistas e os obstáculos que se impõem diante da configuração capitalista das últimas décadas.

Faz-se então, uma análise sobre o papel gerencial nas organizações contemporâneas e o modelo idealizado pela literatura administrativa quanto ao perfil do gerente moderno, caracterizado por um grande número de atributos gerenciais. A análise desenvolve-se de forma a demonstrar que o papel do gerente é mitificado pela literatura administrativa e pelos modelos gerenciais adotados pelas organizações, na medida em que distancia-se da realidade cotidiana que se impõe ao gerente no exercício de sua função. Isso acaba por trazer obstáculos ao desenvolvimento das reflexões éticas tanto no campo de conhecimento da Administração quanto na prática cotidiana dos gerentes, na medida em que o perfil de gestor idealizado pela literatura desconsidera a ambiguidade e contradição inerentes à posição gerencial, determinando a priori regras de conduta e posturas exemplares do que seria considerado um "bom" gerente.

Nesse sentido, as organizações contemporâneas transformam-se em espaços moralistas sem que no entanto favoreçam o desenvolvimento efetivo de uma postura e reflexão éticas de seus membros, sobretudo os do corpo gerencial. A renovação da função gerencial exige a construção da reflexão e da ação ética sobre novas bases dentro das organizações.

Ética & Negócios no debate contemporâneo

Existem alguns desafios para se aprofundar a reflexão ética dentro das organizações modernas, sejam elas privadas, públicas ou mesmo do Terceiro Setor. Apesar desses desafios e obstáculos, o quê se percebe, cada vez mais, é a centralidade desse tema nas discussões propostas quer seja pelo espaço acadêmico, pelas organizações ou pela mídia de negócios. Essa tendência tem se manifestado principalmente nas organizações norte-americanas, que se destacam pelo importante papel que desempenham como difusoras de novos modelos gerenciais e vários modismos organizacionais na atualidade. Reflexo disso é o fato de se observar no contexto da economia americana os maiores avanços em termos de legislação e políticas organizacionais voltadas a questões como assédio sexual no local de trabalho, discriminação por raça, gênero e/ou opção sexual, dentre outras.

No entanto, percebe-se que no espaço organizacional a construção da reflexão ética ainda se manifesta de maneira precária. Apesar do discurso e da preocupação gerencial quanto às questões ligadas à ética, a reflexão e a discussão não se aprofunda efetivamente, além de chegar-se ao ponto de situações nas quais beira-se a falta de racionalidade. Exemplo disso pode ser constatado pelo elevado temor de gerentes quanto a processos por assédio sexual nas organizações americanas. Outro exemplo são as cotas na gerência para minorias. Muitas vezes essas políticas acabam não dando o resultado esperado ou mesmo aprofundando a discriminação que visavam combater. O quê percebe-se é uma concepção mecânica da reflexão ética, que não toca nos pontos fundamentais do problemática moral nas organizações.

---

[1] TEODÓSIO, A. S. S. Ética & Gestão: desafios e dilemas da construção de uma reflexão ética no campo gerencial. In: **Anais da XXXIV Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA).** San Juan / Porto Rico: CLADEA, 27, 28 e 29 de outubro de 1999.

[2] teodosio@pobox.com; www.teodosio.xpg.com.br; www.armindoteodosio.blogspot.com.

Dois questionamentos devem ser colocadas antes de se avançar nessa discussão. Primeiro: o capitalismo necessita da ética? Ou ética e capitalismo cosntituem-se em pólos opostos? A segunda questão remete-se à esfera organizacional: as empresas estão se constituindo em espaços de reflexão e ação ética ou em espaços de moralismo mecanicista?

Ética e Moral: uma distinção necessária

Uma diferenciação que deve ser considerada é que ética e moral não são termos equivalentes. A ética, segundo VASQUEZ(1990), seria o campo de conhecimento que reflete sobre a moral. A moral representa através da qual determinado grupo social historicamente determinado cria normas de comportamento, adere ou rompe com essas normas e mantém coesão mediante códigos de conduta. Fazendo uma analogia, costuma-se dizer que ética é um circulo ao passo que a moral é esse círculo preenchido com valores e regras de conduta, o que o transformaria numa esfera. Ou seja, a moral é historicamente determinada, contingente e própria de determinados grupos e sociedades. Já a ética remete a um campo de reflexão mais amplo. Dentre suas questões centrais encontra-se o desenvolvimento da construção moral entre as sociedades humanas.

Se no espaço da moral a generalização torna-se complexa, ou seja, não se pode impor regras de comportamento e valores de determinada pessoa para outros indivíduos, na ética, abre-se espaço para englobar o grupo social, através de uma reflexão sobre caracteres próprios da humanidade. Segundo RIBEIRO (1993) a moral determina o bem e o mal, ou seja, dicotomiza as relações. Já a ética reflete como se constrói a noção de bem e mal entre as pessoas e o que seriam as aspirações mais amplas do ser humano.

Capitalismo: a ética como fator de produção?

A discussão sobre a relação entre capitalismo e ética ganhou maior fôlego, principalmente, depois que as experiências de gestão japonesa começaram a chamar a atenção do mundo ocidental. Os estudos que se desenvolveram sobre o “modus operandi” das organizações japonesas revelaram que, no capitalismo desenvolvido naquela nação eram muito significativas as noções oriundas da cultura tradicional oriental, pautada em relações hierárquicas rígidas, grande lealdade entre os atores organizacionais e em contrapartidas explícitas tanto para capitalistas e gerentes quanto para os trabalhadores. Esse padrão estaria profundamente vinculado a uma ética do trabalho baseada no confucionismo, doutrina filosófica que relega centralidade ao trabalho, valorizando a disciplina, a realização e o esforço sistemáticos. A noção que se difundiu foi a de que é possível compatibilizar capitalismo e ética, sendo que os desdobramentos dessa relação trariam muitos benefícios, tanto de natureza social quanto econômico-produtiva, tendo como exemplo mais significativo a experiência japoensa.

FONSECA (1993) defende a tese, oriunda de Adam Smith, de que o avanço do sistema capitalista só se viabiliza mediante a criação da chamada “infra-estrutura moral”. Apesar da concepção de liberalismo econômico ser um dos aspectos mais destacados da obra de Smith, grande parte de sua obra discute a necessidade de se criar regras pra regular o capitalismo, relativizando a noção de auto-regulação pura da “mão invisível”. FONSECA (1993) resgata essa idéia, demonstrando que a ética deve ser vista como um fator de produção, ou seja, ela constitui-se em elemento que agrega eficiência ao sistema capitalista.

Observando-se a trajetória histórica das economias capitalistas centrais, constata-se que esse sistema só se instaurou e se dinamizou nos países nos quais surgiram regras morais bastante rígidas, que coibiram o egoísmo desenfreado. Para FONSECA (1993), a idéia de que o capitalismo é uma verdadeira selva, na qual sempre impera a lei do mais forte, e de que o cálculo utilitarista guia a ação das pessoas não tem referência histórica. Para o autor, constata-se exatamente o contrário, o capitalismo só se consolidou onde se sedimentou profundamente a infra-estrutura moral, ou melhor, o alicerce moral. Estados Unidos, Alemanha e Inglaterra seriam exemplos de nações que criaram normas morais muito rígidas e que desenvolveram economias dinâmicas e sólidas. Outros países nos quais a infra-estrutura moral não se consolidou, e os países latino-americanos pode ser entendidos nesse sentido, o sistema capitalista se apresentaria, ainda nos dias atuais, estruturado de maneira inconsistente e precária.

WEBER (1994) é outro autor clássico que estuda a ligação entre o avanço do capitalismo e a ética. Segundo o autor, a chamada “ética protestante”, pautada na valorização do trabalho e da realização material, mas principalmente, em códigos de conduta bastante rígidos constituiu-se em um dos principais fatores para o desenvolvimento do sistema capitalista nos países não-católicos da Europa ocidental.

Outra argumentação que reforça a íntima e necessária ligação entre capitalismo e ética é apresentada por FONSECA (1995), ao estudar a chamada “economia da informação”. A sociedade moderna é vista por alguns autores, dentre os quais se destaca DRUCKER (1996), como imersa na era do conhecimento, na qual padrões informacionais se remeteriam a várias esferas da convivência social. Observando-se a dinâmica da economia da informação, segundo FONSECA (1995), fica claro a necessidade de uma infra estrutura moral. Um exemplo disso pode ser observado no caso do agente econômico que detém conhecimento sobre o comportamento das bolsas de valores. Os prováveis compradores dessa informação só vão estar dispostos a pagar por essa informação até o momento que não a conhecem. Logo após seu conhecimento, essas informações já perdem seu valor para aquele grupo. Então, têm que se estruturar relações de troca baseadas numa confiança intrínseca de que as informações são fidedignas. Esse tipo de interação econômica exige uma base moral no comportamento de seus agentes econômicos. Se não existir essa base moral, não se estabelecem os padrões de troca. Nesse

sentido, a crise mundial do capitalismo atual, pode ser enxergada como uma crise da credibilidade, ou seja, uma crise dessa infra-estrutura moral.

KURZ (1997), no entanto, defende a idéia de que o chamado capitalismo confuciano é um mito. Para o autor, a idéia de que no Japão, e também em outras sociedades, existe um capitalismo capitalismo moral ou ético é falsa. Isso se deve ao fato de que o aprofundamento do capitalismo atual, principalmente o marcado pelo fenômeno da globalização, as culturas tradicionais estão se desfacelando, e com elas esse traço de lealdade, de hierarquia, de submissão e de valorização do trabalho, ou seja, o capitalismo confuciano, está desmoronando. O autor cita vários dados empíricos dessa nação que reforçam essa argumentação, tais como aumento do índice de prostituição infantil e de mulheres adultas, escândalos financeiros e políticos, dentre outros.

KURZ (1997) afirma ainda que a infra-estrutura moral foi necessária no período de surgimento do capitalismo. Nessa fase, a necessidade de regras básicas e universais de comportamento se fez mais intensa. Mas, a partir do momento que o sistema capitalista se estabelece e a economia rompe laços feudais, agrários, arcaicos e pré capitalistas, as relações vão sendo perpassadas pela monetização, prevalecendo a dinâmica do mercado para o acesso aos bens. A infra estrutura moral não se faz mais tão necessária. Para o autor, a manifestação da esfera ética na economia japonesa nesse século se daria fundamentalmente devido ao fato dessa nação ter percorrido uma trajetória mais recente em termos de consolidação do capitalismo.

Nesse sentido, a construção de uma reflexão ética nas organizações implica também num questionamento mais profundo do sistema de produção de mercadorias estabelecido, que coloca barreiras estruturais ao desenvolvimento da reflexão ética. AKTOUF (1996) afirma que o capitalismo estabelece uma dissociação profunda em três níveis: do homem em relação ao processo de trabalho; entre o homem e o resultado de seu trabalho; do homem com a natureza. Para o autor, essas dissociações se estabelecem como obstáculos profundos para se avançar numa reflexão ética, na medida em que criam obstáculos para s resgatar o que seriam relações próprias da natureza humana e, portanto, universais.

Pensamento moral nas organizações e a mitificação da gestão

E no campo das organizações, o que tem acontecido nas empresas atualmente? Discute-se muito a questão ética, mas na verdade, as organizações contemporâneas constituem em espaços moralistas e não em “locus” da ética em si. No espaço da ação e da estratégia organizacionais constrói-se uma discussão moral sem um aprofundamento de sua dimensão ética, dissociando-se prática do discurso.

O primeiro ponto para se refletir refere-se à detecção do moralismo dentro das organizações. Todas as organizações estabelecem normas de conduta interna, principalmente as grandes corporações. Nesse sentido, o estudo de PAGÈS et al (1996), que se tornou uma obra de referência nos estudos organizacionais, aponta com clareza a criação de códigos de conduta dentro das organizações e sua similaridade com os padrões comportamentais demandados pela religião. Tais normas são encontradas de uma maneira mais intensa nos manuais que a organização cria, tais como manuais de operação e mesmo manuais de comportamento. Algumas dessas regras de procedimentos têm inclusive a pretensão e guiar decisões em determinadas situações.

Segundo DAVIS (1999), nesses manuais e mesmo no discurso propalado pela alta cúpula organizacional percebe-se um perfil claramente delineado do que seria o “bom gerente”, ou como denomina LEITE (1993), o “ gerente politicamente correto”. Entre os atributos desejados encontram-se o dinamismo, a flexibilidade, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, o desenvolvimento da empregabilidade, dentre outros. Essa listagem chega a ser tão extensa, que segundo LEITE (1991) trata de um verdadeiro “super homem gerencial”, que tudo pode, quer e consegue no espaço organizacional.

No entanto, muitas das qualidades que se pede são contraditórias entre si. LIMA (1995) afirma que o advento de novos modelos de gestão aprofundam-se as contradições nas quais se insere o grupo gerencial. O gerente passa a ter que conciliar qualidades de difícil congruência entre si, tais como ser competitivo e saber trabalhar em grupo; ser empreendedor e se submeter às regras de comportamento da empresa; ser capaz de entender o ser humano na sua dimensão mais profunda, trabalhar participativamente e se relacionar muito bem com as pessoas e punir, demitir e tomar decisões individualmente quando necessário. VERGARA & BRANCO (1993) acrescentam a essa listagem a habilidade de trabalhar com a lógica computacional, quantitativa e financeira e ser capaz ao mesmo tempo de entender a sutileza da cultura de uma organização e a abstração dos sentimentos entre as pessoas.

Além disso, outra norma de conduta bastante propalada pelas organizações atualmente remete-se à noção de empregabilidade. Novamente aqui reaparece a ambiguidade do conceito, na medida em que exige-se dedicação total à organização ao mesmo tempo em que coloca-se o imperativo de que o indivíduo deve projetar sua trajetória profissional em torno de seus interesses e motivações particulares. Soma-se a isso o fato de se assumir o ser humano como uma oportunidade de negócio, sendo as pessoas um produto, que portanto, tem que ser ofertado e vendido no mercado. Esse reducionismo da natureza humana acaba por submeter qualquer reflexão substantiva da ética a uma dimensão instrumental.

Apesar de estabelecerem rígidos códigos de conduta, ou seja, serem moralistas, as organizações desenvolvem práticas no seu dia-a-dia que remetem a uma relativização dessas normas. Uma “greve branca” nada mais é do que secumprir exatamente o que está colocado no manual, nos mínimos detalhes. Sendo assim, percebe-se que a organização, como defendem VELTZ & ZARIFIAN (1993) é

um construto sempre inacabado, no qual se encontram vários atores organizacionais, sendo que o declarado ou estabelecido nos procedimentos nem sempre reproduz a verdadeira dinâmica do contexto de trabalho. Na rotina de operações no cotidiano organizacional o alcance de metas assume centralidade em detrimento do cumprimento dos procedimentos em si.

Sendo assim, no cotidiano os gerentes não seguem à risca o manual, eles cumprem o que é mais adequado em termos das consequências consideradas adequadas. Só que quando há uma falha, usa-se o manual e os regulamentos para punir. Assim, o gerente vai ser cobrado, muitas vezes punido, ainda mais no contexto atual de grande desemprego nessa faixa funcional.

Convicção versus Responsabilidade no campo da ética

Da reflexão ética existem duas concepções básicas. Uma é oriunda da deontologia e outra da teleologia. WEBER (1982) trabalha com essa distinção ao discutir o contexto ético do político e do intelectual. Para o autor, o indivíduo pode guiar-se pela ética das convicções ou pela ética das responsabilidades. Na ética das convicções, o apego a valores e normas universais prevalece. Na primeira, determinados valores e normas são assumidos como universais e valem pra qualquer contexto, pra qualquer sociedade, pra qualquer cultura, qualquer organização,... SHOUR (1998) Outra forma de reflexão ética, seria guiar a racionalidade não pelas leis universais que vão reger o comportamento, mas sim pelas consequências da ação a ser empreendida. Faz-se um reflexão sobre os resultados da ação. Nesse sentido, não existiriam padrões de conduta definidos rigidamente a priori.

Percebe-se que, no campo organizacional, prevalece a noção de ética das convicções, que se manifesta no cumprimento de normas e no conservadorismo. No entanto, o comportamento dos atores sociais que estão inseridos nas organizações, quer dizer, empregados, clientes, fornecedores, gerentes, presidente da empresa, acionistas, dentre outros, é guiado pela ética das responsabilidades. Isso se justifica pois no cotidiano, principalmente no contexto das sociedades contemporâneas, a presença de diferentes visões, valores, concepções e culturas em um mesmo grupamento social, torna o apego a normas universais rígidas extremamente contraditório do ponto de vista da ação social.

Percebe-se que a administração é pautada pela lógica do controle (AKTOUF, 1996). Uma idéia básica que se fixou desde o nascedouro da administração e se manifesta, ainda que de maneira encoberta, é que gerenciar é criar controles sobre as pessoas, para que elas se comportem de determinada maneira. No entanto, o desafio da gestão está em se trabalhar com a noção de ética da responsabilidade, pois ela pressupõe que as organizações abdiquem do controle sobre os indivíduos que nela trabalham. NETO(1998), comentando a concepção weberiana de ética, considera que a noção de ser humano por detrás da ética da responsabilidade pressupõe que o indivíduo seja capaz de discernir o que é certo e o que é errado em cada contexto específico e de tomar decisões adequadas às consequências éticas esperadas. Nesse sentido, a ética da responsabilidade pressupõe que se possa definir coerentemente uma solução para um determinado problema.

Os desafios de se construir uma reflexão ética, passam por se ter a capacidade de assumir mais essa noção de ética da responsabilidade dentro das organizações. E trabalhar efetivamente com a autonomia das pessoas. Quer dizer, mas isso é fazer com que o pensamento gerencial abdique de sua tendência a controlar cada vez mais as pessoas e a criar normas de comportamento (CARNEIRO, 1995).

Há uma difusão de políticas organizacionais centradas na questão ética, mas estudos demonstram que isso só vai efetivamente funcionar se caminhar-se no sentido da incorporação dessa reflexão pelos atores sociais que compõem a organização (STONER, 1995). E isso só vai se dar de maneira mais concreta na medida em que tais indivíduos forem assumidos pelos modelos gerenciais como capazes de fazer escolhas eticamente adequadas, o que se remete ao campo da ética das responsabilidades.

Referências Bibliográficas

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA NETO, M. **A ética no mundo moderno:** comentários a partir de Wittgenstein e Weber. Belo Horizonte: PUC/MG, 1998.

BROWN, M. T. **Ética nos negócios.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CARNEIRO, A. M. M. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: 29(2): 51-70, abr/jun 1995.

DAVIS, W. **Mitos da Administração**: o que voce pensa que sabe pode estar errado. São Paulo: Negócio Editora, 1999. Cap. 6 – O mito de que a ética não importa, p. 51-61.

DRUKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v. 37, n. 2, p. 6-17, abr/jun 1997.

FONSECA, E. G. **As partes & o todo.** São Paulo: Siciliano, 1995.

FONSECA, E. G. **Vícios privados, benefícios públicos?** A ética na riqueza das nações. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

KURZ, R. **Os últimos combates.** Petrópolis: Vozes, 1997.

LEITE, João Batista Diniz. **Treinamento e desenvolvimento de gerentes no Banco do Brasil:** uma imagem-objetivo para década de 90. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991 (Dissertação, Mestrado em Administração).

LEITE, José Eduardo Teixeira. **A Sujeição do Gerente** - o discurso organizacional e algumas considerações sobre a ética de sua transmissão. Rio de Janeiro: 1993, mimeo.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência** - as novas formas de sedução da empresa. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1995.

PAGÉS, M. et al **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

RIBEIRO, R. J. Mais 10 Mandamentos. In: **FOLHA DE SÃO PAULO**. São Paulo: Caderno Mais!, 14/02/1993.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1995.

VALLS, A. L. M. **O que é ética.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1987.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1990.

VELTZ, Pierre et ZARIFIAN, Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organization?, **Sociologie du travail**, v. 35, n.1, 1993.

VERGARA, S.C. & BRANCO, P.D. "Em busca da visão de totalidade". IN: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 33(6):20/31, nov/dez.93.

WEBER, M. **A ética protestante e espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1994.

WEBER, M. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan S. A., 1982. A política como vocação, p. 97-153.