

ANO 2 - Nº 4  
março 2001

# REFLEXÃO

## A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

---

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  
BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

**Instituto Ethos Reflexão** é uma publicação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, distribuída gratuitamente aos seus associados.

#### *Agradecimentos*

Elma Lourdes Campos Pavone Zoboli, pela autorização ao uso e reprodução do capítulo, "A ética nas organizações", de sua dissertação de mestrado **A interface entre a ética e a administração hospitalar**, páginas 58 a 82.

Relevo Araujo Pre Press, pelos fotolitos desta edição. 

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social  
Rua Francisco Leitão, 469 – 14º andar – Conj. 1407  
05414-020 – São Paulo – SP  
Tel./Fax: 11 - 3068.8539  
e-mail: [ethos@ethos.org.br](mailto:ethos@ethos.org.br)  
visite o nosso site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

## APRESENTAÇÃO

*Nesta edição de Instituto Ethos Reflexão, entramos no segundo ano da publicação, que foi idealizada com o propósito de estimular o espírito crítico nas organizações, motivando as empresas a refletir sobre a forma como estão gerindo seus negócios.*

*O Instituto Ethos sempre defendeu que incorporar a cultura da responsabilidade social é um caminho que deve ser construído diariamente, por meio de mobilização, engajamento, parcerias entre os diversos atores sociais, troca de informações e a implementação de ações práticas.*

*Cada vez mais, a responsabilidade social e a ética vêm mobilizando um número maior de atores da sociedade. Um exemplo dessa constatação na área acadêmica é a tese de mestrado de Elma Lourdes Campos Pavone Zoboli, A interface entre a ética e a administração hospitalar, apresentada ao Departamento de Prática em Saúde Pública da Universidade de São Paulo em 1999.*

*Dentre os aspectos específicos da área de saúde que compõem a obra, o capítulo “A ética nas organizações”, o qual estamos publicando neste número, faz um importante resgate desse tema tão discutido atualmente pelas empresas e que deve servir de reflexão para qualquer tipo de organização. Resultado de um minucioso trabalho de pesquisa, a autora constrói uma dissertação fluente, respaldada por diversos estudiosos do tema e traz à tona inúmeras referências importantes para ampliar a sua compreensão.*

*Esta leitura é mais um incentivo para as empresas que estão descobrindo que gerir o negócio com base nos preceitos da ética e da responsabilidade social é o caminho para a sua sustentabilidade, o sucesso empresarial e para a construção de uma sociedade mais próspera e mais justa.*

# A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES \*

## INTRODUÇÃO

A essencialidade das organizações na vida pessoas leva alguns expertos a considerarem que os tempos atuais configuram uma “época managerial” e a sociedade hodierna conforma uma “sociedade de organizações”, cujo paradigma é a empresa. Esta concepção ganha tal força que a transformação das organizações, com a empresa desempenhando um papel de exemplo ou modelo, é vista como o caminho para a melhoria da humanidade. A empresa é compreendida como um motor para a renovação social e todas as organizações e os que nelas trabalham devem buscar aprender da ética empresarial o modo de atuação exigido a fim de que possam sobreviver, crescer e superar-se, evitando os defeitos anteriores e propondo valores adequados a esta reconstituição proposta<sup>5</sup>. Disto também decorre o uso indistinto dos termos ética organizacional ou nas organizações; ética empresarial ou nas empresas e ética nos negócios. No Brasil, registra-se uma preferência pelo uso das expressões ética nas organizações ou organizacional e ética nos negócios, provavelmente pela mencionada influência do idioma inglês que utiliza *business ethics* e *organizational ethics*.

Cabe ressaltar que embora no presente trabalho a reflexão restrinja-se ao âmbito organizacional, não se desconhece o fato de que a ética empresarial ocorre no contexto da ética social e que também tem peso a ética pessoal de cada membro da organização. Pode-se dizer que a ética organizacional representa a confluência de uma mobilização de cidadania e de uma opção da consciência individual. Desde suas origens na Antiga Grécia a ética convida a forjar-se um bom caráter que leve a boas escolhas. O caráter que uma pessoa tem é decisivo para sua vida, pois, ainda que os fatores externos condicionem em um sentido ou outro o caráter, se a pessoa o assumir, é o centro último da decisão, pois a ética é uma prá-

tica irrenunciavelmente individual, intransferível e íntima. Porém, é oportuno lembrar que as organizações com seus valores influenciam neste processo decisório podendo facilitar as boas escolhas ou torná-las um ato heróico de quem assim queira agir, pois a ética pessoal assinala que existem situações nas quais é necessário confrontar o grupo ou a comunidade a que se pertence e atuar de maneira determinada sem importar-se com os interesses afetados. Portanto pode-se dizer que o primeiro sentido da ética é um saber que pretende orientar as pessoas na forja do caráter<sup>5,16,18</sup>.

A ética social, que acompanha a experiência do pluralismo religioso, político e moral reconhecido como o ideal de sociabilidade, consiste em um denominador comum compartilhado pela sociedade em meio a esta diversidade. Compreende a fecundidade da convivência de concepções distintas e defende que cada qual tem direito de tentar levar a cabo seu projeto de felicidade sempre que isto não impossibilite aos demais também o concretizarem. Ela parte da convicção de que cada membro da sociedade é um cidadão capaz de tomar decisões como um sujeito ético autônomo. Assim, um dos primeiros valores que compõem a ética social é o da autonomia ética com seu correspondente político, a cidadania. A estes junta-se a igualdade, entendida como a consecução de iguais oportunidades para todos desenvolverem suas capacidades, corrigidas as desigualdades naturais e sociais e eliminada a dominação de uns pelos outros já que todos são iguais enquanto autônomos e capacitados para a cidadania. Estes valores da ética social servem de guia para as ações, mas para que eles sejam encarnados na vida das pessoas e das instituições é necessário concretizá-los e os direitos humanos, em suas distintas gerações, podem ser considerados como tal<sup>5</sup>.

A pluralidade também exige como componentes da ética social a tolerância e o diálogo. O primeiro vai além de seu sentido passivo isto é, uma inclinação a não imiscuir-se nos projetos alheios por simples comodidade, mas abraça um sentido ativo, a predisposição em respeitá-los porque podem ter um valor mesmo que não compartilhado por todos. O diálogo é uma atitude que considera cada um como ser autônomo igualmente capaz de dialogar sobre as questões que afetam sua vida e que se dispõe, por solidariedade, a incluir os interesses de cada um na tomada de decisões. A única maneira de cada qual se fazer compreender é nesta atitude de diálogo na qual se fala e se pergunta<sup>5,9</sup>.

Para o desenho de uma ética nas organizações faz-se necessário:

- determinar o fim específico da atividade organizacional que é responsável por sua legitimação social;

- averiguar os meios adequados e os valores a serem incorporados no desempenho desta atividade específica;
- indagar pelos hábitos a ser adquiridos e ir forjando um caráter que permita deliberar e tomar decisões acertadas em relação às metas;
- discernir que relação deve ocorrer entre as atividades e as organizações;
- identificar quais são os valores éticos da sociedade na qual está inserida a organização e quais os direitos que essa sociedade reconhece às pessoas<sup>5</sup>.

Feitas estas breves delimitações iniciais passa-se à questão específica da ética empresarial. Os motivos para o florescimento da preocupação ou interesse com a ética nas empresas e nas organizações de maneira geral inicia esta discussão que segue com os aspectos históricos e uma conceituação.

# MOTIVAÇÕES PARA O INTERESSE EM ÉTICA ORGANIZACIONAL

Ultimamente, o interesse ou a preocupação com a ética empresarial e de seus dirigentes e empregados, tem crescido, sendo alvo da mídia e da literatura sobre administração. Já se encontram, nos jornais, anúncios selecionando supervisores ou consultores éticos, sinal de que a empresa está incluindo a preocupação com a ética formalmente em sua estrutura organizacional.

Possivelmente o domínio do movimento positivista durante a metade do século passado e início do século XX, convencendo a todos que os saberes científicos e técnicos deveriam se ater, ao que chamou seu fundador Augusto Comte, de “regime dos fatos”, relegando a um segundo plano os valores, tenha determinado a ausência destes, na teoria empresarial clássica. Isto, segundo alguns autores, poderia explicar porque resolver problemas éticos em administração apresenta-se como uma questão tão complexa<sup>6,11</sup>.

No entanto, o *best-seller* de autoria de Peters e Waterman<sup>15</sup>, *In Search of Excellence*, através de uma pesquisa junto a empresas norte-americanas bem sucedidas, desfaz este mito ou tradição, mostrando que, tudo que os administradores vinham desprezando como intratável, irracional, intuitivo e aspectos informais da organização, pode ser manejado na busca da excelência. As abordagens quantitativas e racionalistas da administração resultam incapazes de explicitar o que as companhias, tidas como excelentes, aprenderam, pois, é provável que elas tenham alcançado a excelência devido a atributos culturais que as distinguem das concorrentes no mesmo ramo de negócios<sup>15</sup>.

A pesquisa deste *best-seller* demonstra que uma abordagem inteligente acerca de organizações deve abarcar, obrigatoriamente, como interdependentes pelo menos sete variáveis:

- a estrutura;
- a estratégia;
- as pessoas (a equipe);
- o estilo de direção;
- os sistemas e os procedimentos;
- os conceitos que servem como guias para as ações;
- os valores compartilhados no bojo da cultura organizacional;

- as forças e as habilidades, presentes e esperadas, da corporação.

Estas variáveis formam o que foi chamado *7-S<sup>\*\*\*</sup> Framework* (Figura 1), numa tentativa de torná-las de mais fácil explicação, compreensão e incorporação pelos dirigentes<sup>15</sup>.

Os atributos que emergem como os mais característicos da excelência, nesta pesquisa são:

- preferência para a ação;
- proximidade do consumidor;
- autonomia e espírito empreendedor;
- produtividade através das pessoas;
- orientação pelos valores;
- circunscrição ao negócio que a organização conhece melhor;
- forma simples e staff enxuto;
- clima, no qual há dedicação para os valores centrais da companhia, combinado com a tolerância para com os empregados que os aceitam<sup>15</sup>.

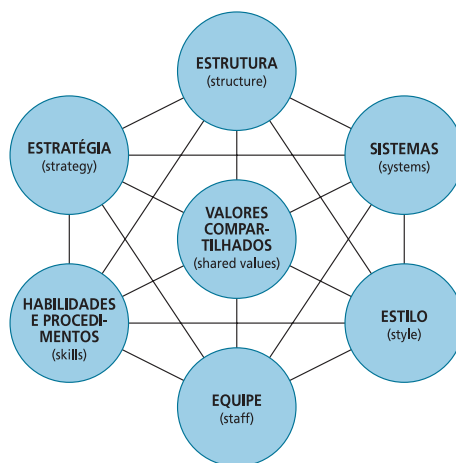


Figura 1 - As variáveis interdependentes na organização (*7-S Framework*) Adaptado de Peters TJ, Waterman RH. *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner; 1984.

<sup>\*\*\*</sup> das iniciais das palavras em inglês structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values

Mas quais seriam as motivações para todo este interesse quanto a ética empresarial? Alguns autores como Cortina e col.<sup>5</sup>, Srour<sup>18</sup> e Gómez<sup>10</sup> destacam dentre **as razões de todo este movimento**:

**a urgência de recuperar** a credibilidade na empresa. Escândalos como Watergate fazem com que a confiança volte a ser um valor no mundo empresarial, o que em realidade nunca havia deixado de ser, assim ela reassume a sua posição como tal;

**a empresa que busca** somente os resultados ou as vantagens imediatas é suicida, a responsabilidade a longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Por si só, a ética não é condição para um bom negócio, mas o propicia;

**uma mudança na concepção** de empresa, de um terreno de homens sem escrúpulos movidos pela ganância e lucro em direção a uma instituição socioeconômica que tem uma responsabilidade ética para com a sociedade (os consumidores, os acionistas, os empregados e os provedores). Neste aspecto, Bernardo<sup>1</sup> defende que cada dia é mais vigente uma conceituação antropológica de empresa, que parte do entendimento da pessoa humana como autora, centro e fim de toda atividade econômico-social. Esta conceituação concebe a empresa como um grupo social constituído por pessoas livres que organizadas, hierárquica e profissionalmente, cooperam de diversas formas como sujeitos de direitos com base em contratos livremente tratados e com a finalidade comum de produzir bens ou serviços para intercâmbio econômico. Em outras palavras pode-se dizer que uma vez que a empresa, enquanto uma organização social, deve dar conta de funções que a sociedade dela espera e exige assumindo suas responsa-

bilidades neste âmbito, ela está obrigada a tomar decisões com implicações éticas. A ética não é só individual, mas corporativa e comunitária. Assim, no mundo empresarial começa-se a esclarecer que não só os indivíduos são eticamente responsáveis, também o devem ser as empresas. Portanto, faz-se necessária e urgente uma ética das empresas, que começam a preocupar-se com o tipo de formação que dão a seus membros especialmente a seus dirigentes;

**as organizações, nos países** pós capitalistas, são a célula do tecido social e a sua transformação está sendo considerada essencial no processo de construir uma sociedade mais inclusiva. Frente às velhas e anquilosadas organizações propõe-se novas livres dos defeitos anteriores e com os valores adequados à esperada renovação, o que confere à ética da empresa um lugar de destaque;

**na ética das empresas** vai se mostrando indispensável a capacidade gerencial e, conseqüentemente, a figura do executivo que pouco a pouco vai se tornando um personagem central do mundo social atual. O gestor é uma pessoa com claros objetivos que se propõe a alcançá-los através do desenvolvimento de grande habilidade para imaginar e criar meios que permitam isto. De comportamento pró-ativo, criativo e com capacidade inovadora não se prende a soluções já conhecidas, mas com instinto de adaptação imagina possibilidades e estratégias novas, sempre no marco da negociação, menos custoso que o do conflito;

**para o entendimento dos processos** de tomada de decisão é imprescindível a compreensão das finalidades da organização. Neste sentido, a educação e a preocupação com um atuar eticamente correto deverão formar parte do desenvolvimento da organização;

*A empresa que busca somente os resultados ou as vantagens imediatas é suicida, a responsabilidade a longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Por si só, a ética não é condição para um bom negócio, mas o propicia*

**a cultura do individualismo**, característica da modernidade, é geradora de insatisfações. Como consequência os indivíduos buscam se integrar a uma comunidade ou corporação para recuperar seu “eu concreto”. Os seres humanos tornam-se pessoas dentro de comunidades concretas, nas quais aprendem os valores éticos que vão seguir defendendo. A empresa pode ser entendida como uma comunidade que propõe a seus membros uma identidade, um sentido de pertença, valores a compartilhar, uma tarefa comum, um bem comum não distinto do bem de cada um dos seus integrantes e, até mesmo, um sentido de excelência que o “universalismo individualista” é incapaz de considerar. Esta é a cultura das organizações que, começando pela família e continuando através dos demais grupos humanos que cada indivíduo integra, leva ao resgate do sentido concreto da vida de cada um;

**as organizações sociais, hoje** em dia, reclamam um atuar eticamente adequado, mas não querem que as pessoas sejam heróis. No entanto, ao pertencer a uma empresa, cujo desenho e funcionamento põem os resultados econômicos a curto prazo adiante do respeito dos direitos das pessoas ou da satisfação da necessidade dos consumidores, tomar decisões eticamente corretas pode tornar-se um ato heróico, no qual o trabalhador arrisca seu posto de trabalho. Assim, outra razão pela qual fala-se de ética nas empresas é a situação de insegurança e intranquilidade na qual se encontram muitos diretivos que devem tomar as decisões exigidas pela empresa, mas sentem-se, segundo sua consciência, como se estivessem agindo de maneira eticamente censurável;

**a insistência na qualidade ética** leva, por extensão, à qualidade em sentido mais amplo resultando em maior rentabilidade;

**contribui para a boa imagem** da empresa, pois nenhuma das grandes e excelentes companhias distingue-se pela falta de princípios éticos, mas pela qualidade do produto que colocam à disposição do mercado. As empresas têm uma imagem a resguardar, patrimônio essencial para a continuidade do próprio negócio. A imagem da empresa não pode ser vilipendiada ou reduzida à simples peça publicitária uma vez que ela representa um ativo econômico sensível à credibilidade que inspira. A dimensão ética é uma parte decisiva dentro do conceito de qualidade que a empresa apresenta à sociedade.

Resta, dentre as motivações para a preocupação com a ética nas empresas, levantar a questão do modismo.

Gómez<sup>10</sup> coloca este ponto como uma das razões para este crescente florescimento da ética dos negócios, já Cortina e col.<sup>5</sup> defende uma outra posição afirmando que a ética empresarial não consiste nem em uma moda passageira, nem em último intento de justificar relações injustificáveis, mas em uma nova forma de orientar a atividade empresarial e o desenho das organizações. Também segundo Ortiz-Ibarz<sup>14</sup>, mais que um modismo, a ética nas atividades empresariais e de qualquer organização é uma necessidade mais exi-

gida à medida em que se aprofunda a complexidade do tecido social. Estas últimas posições expressam as reais funções e os objetivos da introdução da preocupação com a ética no mundo dos negócios. No entanto, a colocação feita pelo primeiro autor traz um aspecto que não pode ser desprezado, há um risco de que a ética nas organizações revista-se de um caráter de modismo e perca de vista suas finalidades.

*A imagem da empresa não pode ser vilipendiada ou reduzida à simples peça publicitária uma vez que ela representa um ativo econômico sensível à credibilidade que inspira. A dimensão ética é uma parte decisiva dentro do conceito de qualidade que a empresa apresenta à sociedade*



## ASPECTOS HISTÓRICOS

A época do grande florescimento da ética nos negócios, nos Estados Unidos, ocorre nos anos 80, no entanto é possível encontrar marcos históricos deste assunto anteriores à década de 70.

Em 1940, Rensis Likert publica o livro *Moral and Management*. Dez anos mais tarde, o sociólogo Katz publica, na *Harvard Business Review*, o artigo *Los valores personales y las decisiones*. No mesmo periódico, em 1969, Kenneth Andrews, no artigo *Toward Professionalism in Business Management*, expõe sua tese de que a direção de negócios não pode receber o qualificativo de profissional enquanto não aceitar um código ético independente e que se encontre acima do mando máximo da empresa, de tal modo que o diretor deva respeitá-lo de maneira absoluta<sup>12</sup>.

Segundo Llano<sup>12</sup>, estes autores não representam um movimento isolado, são consequência de uma corrente poderosa, demonstrada em estudos do sociólogo Wright Mills, que busca reafirmar os valores éticos das “antigas classes médias dos EUA” que durante mais de 40 anos mantiveram-se na defensiva. E estes valores derivados da tradição cristã incluem a honradez, a laboriosidade, o altruísmo, a mentalidade cívica, a prática religiosa e o auto - controle ou a disciplina pessoal.

No final dos anos 60, o conceito de ética nos negócios toma impulso e isto se deve principalmente aos ataques à indústria automotiva e ao desenvolvimento de um movimento em defesa dos direitos dos consumidores. Uma onda de escândalos levando ao questionamento da segurança dos produtos, da proteção do meio ambiente e do comportamento dos homens de negócios provoca intensas reações da opinião pública e a ameaça de intervenção por parte do Estado. O mundo dos negócios norte-americano descobre a necessidade de uma reflexão acerca das responsabilidades sociais da empresa e dos aspectos éticos do comportamento na área dos negócios. Os meios de comunicação interessam-

se pelo assunto e é assim que nos anos 80 vive-se o florescimento da ética nos negócios<sup>12,14</sup>.

Em 1980, os jesuítas abrem, em Wall Street, um Centro de Reflexão para os banqueiros e os bolsistas católicos. Cinco anos mais tarde, já estão em funcionamento nas escolas de administração mais de 500 cursos sobre o tema com cerca de 40.000 estudantes. Em Harvard, que recebe uma doação de 23 milhões de dólares do presidente da *Securities and Exchange Commission* (SEC) para financiar pesquisas nesta área, a partir do outono de 1988, ética nos negócios é matéria obrigatória para todos os estudantes de administração de empresas. Criam-se, com pauta na lógica casuística, numerosos manuais para o ensino abrangendo conceitos básicos e soluções práticas. A ética dos negócios converte-se em tema de um best-seller: o autor do *Manager Minute*, Kenneth Blanchard, publica com Norman Peale, *The Power of Ethical Management*. Em 1988, outra obra sobre o tema, *Practical Ethics* de Gordon Shea, é publicada e promovida no meio dos negócios e nas universidades pela *American Management Association* (AMA)<sup>17</sup>.

Além das publicações, o tema torna-se objeto de um mercado no qual atuam consultores especializados, como o *Deyford Group* que propõe um programa de formação. O *Managing Ethical Issues* aborda desde a definição de ética até a gestão de problemas cotidianos, como o absenteísmo e as notas de gastos. Robert C. Solomon, da Universidade do Texas, organiza seminários para executivos de grandes empresas. Como consequência de todo este movimento, mais de 75% das grandes empresas norte-americanas tem um código de conduta e algumas, como o Chase Manhattan e a General Electric, contam com cursos internos de formação e com comitês de ética e de responsabilidade social<sup>17</sup>.

Na Europa, são os ingleses que dão início a este interesse pela ética nos negócios. Neste país, também os escândalos financeiros e os numerosos problemas de produtos

alimentícios deteriorados provocam a desconfiança do público. O *Institute of Business Ethics* (IBE) elabora um modelo de código de ética a ser explicado e difundido, pelos diretos, a todas as partes implicadas desde os empregados até os acionistas. Recomenda-se que cada empresa decida sobre a inclusão do código no contrato de trabalho, a sua aplicação em todas as filiais incluindo aquelas fora do país e as sanções para o desrespeito das normas nele contidas. O *King's College* de Londres conta com um centro de investigações sobre ética nos negócios e mantém cátedras especializadas nas universidades. A *Christian Association of Business Executives* (CABE) publica, em 1983, um código de ética nos negócios. O *Journal of Business Ethics* tem um grande número de assinantes<sup>17</sup>.

Em novembro de 1987, em Bruxelas, é criada a *European Business Ethics Network* (EBEN) com o objetivo proporcionar um espaço para o debate e o intercâmbio entre os responsáveis por empresas e estudantes de administração<sup>17</sup>.

Na França, a quebra da bolsa de valores de 1987 impulsiona o florescimento da ética dos negócios. Nesta ocasião, o Instituto *La-Boétie* publica a obra de Michael Novak, com temas de ética econômica e dos valores da economia de mercado, e promove estudos acerca dos princípios éticos implicados na direção e nas instituições. Na primavera de 1988, um jantar que debate o tema *El hombre de negocios y la santidad*, promovido pela Associação Francesa de Ex-alunos da Harvard Business School, conta com a sala lotada. Um pouco mais tarde, o Centro de Jovens Dirigentes escolhe a ética como o tema do congresso que comemora seu cinquentenário. Entre 1989 e 1990, o Instituto da Empresa reúne diversas associações para uma reflexão acerca dos problemas éticos<sup>17</sup>.

Quanto ao ensino da ética nos negócios na Europa, têm-se a cátedra na *London School of Economics* e na *University of Nottingham*, Grã-Bretanha, na Universidade de Erlangen-Nuremberg, Alemanha, na Universidade de Saint-Gall, Suíça, na *The Netherlands School of Business*, Holanda e na Escola Superior de Comércio de Lyon, França<sup>17</sup>.

Para o Brasil, não há uma literatura disponível que permita traçar o desenvolvimento histórico e o atual estado em que se encontra o interesse pela ética nos negócios. No entanto, cabe destacar que a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas conta com um Centro de Ética nos Negócios que, no início do segundo semestre de 1998, promove I Congresso de Negócios, Economia e Ética na América. Neste sentido, também faz-se oportuno evidenciar afirmação de Srour<sup>18</sup> considerando que a maioria dos empresários brasileiros ainda confunde ética e legalidade pensando que “para ser ético, basta não ser pego”. Isto parece colocar o país em posição distinta da descrita no cenário mundial.

Durante estes marcos históricos observa-se uma mudança nos tópicos que merecem a atenção nas discussões. Os acordos sobre preços e a desumanização da força de trabalho configuram as duas grandes preocupações dos anos 50<sup>13</sup>.

Frente a indignação de todos com a agressividade militar e a política do complexo industrial militar originada pela Guerra do Vietnã, nos anos 60, a ética empresarial volta sua atenção para a destruição ambiental<sup>13</sup>.

Os códigos corporativos de conduta marcam a discussão ética dos anos 70. Isto ocorre em resposta aos escândalos internacionais, como Watergate e em consequência dos movimentos em defesa dos direitos dos consumidores em franco crescimento. Estes códigos voltam-se contra as práticas danosas e/ou enganosas nas propagandas, embalagens e rotulagens dos produtos<sup>13</sup>.

Duas fases dividem os anos 80. Na primeira metade desta década, a ética nas empresas é caracterizada pela preocupação com a responsabilidade institucional. Na segunda, a capacidade moral dos indivíduos ganha destaque. Os valores pessoais de um administrador tornam-se uma questão essencial para a empresa. Em uma pesquisa realizada em 1989 pela *Korn/Ferry* e pela *Columbia University Graduate School of Business*, com mais de 1.500 executivos de 20 países, a ética pessoal é classificada como a característica primordial para o presidente da empresa ideal no ano 2000<sup>13</sup>.

O foco de atenção da ética nos negócios, no anos 90, está centrado em como obter e manter a excelência. Dentro do contexto competitivo e das grandes mudanças, característico da maior parte dos setores da atividade empresarial, busca-se um conjunto de premissas gerenciais que estimulem a integridade pessoal e possibilitem fazer frente ao mercado econômico. Ganha evidência a idéia de que os administradores tomam decisões com implicações éticas, pois a maioria das atividades empresariais têm impacto sobre outras pessoas além daquelas diretamente envolvidas, ficando assim sujeitas a uma avaliação das consequências de benefício ou malefício originadas para todas as contrapartes. As questões éticas básicas devem fazer parte do cálculo para a solução dos problemas enfrentados no cotidiano gerencial de uma organização, pois quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra conseqüências<sup>13,18</sup>.

Apesar de sua breve trajetória, a ética no mundo dos negócios tem apresentado mudanças, provavelmente em conseqüência da tentativa de acompanhar o dinamismo próprio

do mundo empreendedor e de superar dificuldades enfrentadas que, segundo Cortina e col.<sup>5</sup> encontram-se especialmente em dois fatos:

a) a desconfiança, por parte do próprio empresariado, quanto à ética suscitando arraigadas predisposições, como:

- quem quer fazer bons negócios tem que deixar a ética na porta da empresa;
- o negócio é o negócio, e a missão da empresa consiste em maximizar benefícios, assim não há valor superior à conta dos resultados;
- a empresa deve preocupar-se em ganhar dinheiro, deixando as

questões sociais para os mecanismos do mercado e os poderes públicos.

b) o questionamento que se faz frente aos reclames da sociedade por uma maior ética nos negócios: está realmente aludindo a uma necessidade que ela sente ou simplesmente tranquilizando a sua consciência com a aparência de que a ética é fundamental na empresa, a exemplo da política ou das informações?

*As questões éticas básicas devem fazer parte do cálculo para a solução dos problemas enfrentados no cotidiano gerencial de uma organização, pois quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra conseqüências*

# CONCEITUAÇÃO

Antes de mais nada, é preciso distinguir ética econômica e empresarial. O primeiro termo, ética econômica, refere-se ao campo geral das relações entre economia e ética ou, especificamente, à reflexão ética acerca dos sistemas econômicos<sup>5</sup>.

A ética empresarial ou dos negócios, centra-se, principalmente, na concepção da empresa enquanto organização econômica e instituição social ou seja, um tipo de organização que desenvolve uma atividade que lhe é peculiar e na qual resulta fundamental a função diretiva e o processo de tomada de decisões<sup>5</sup>.

Para definir ética empresarial Cortina e col.<sup>5</sup> destacam várias correntes de pensamento com caracterizações distintas:

- a) enquanto processo de decisão: nesta corrente, está M.T. Brown, que entende por ética o processo de decidir o que se deve fazer. A reflexão ética é vista como a análise da argumentação que permite tomar decisões melhor justificadas e chegar a consensos. Parte-se da concepção das organizações como agentes éticos que podem escolher, dentre diversos, um curso de ação<sup>5</sup>.
- b) enquanto preocupação às relações externas e internas: nesta linha, a ética dos negócios é vista como aquela que concerne às relações externas das empresas ou dos profissionais independentes com os clientes, com os provedores e com o poder público e às relações internas entre as pessoas na empresa, incluindo os dirigentes. Esta relação opta sempre por um modelo de cooperação em lugar do conflitivo, ganhando sentido os códigos de conduta. Em uma empresa, o código de ética e uma política de normas de conduta constituem meios excelentes para comunicar seus propósitos e expor os valores e convicções de sua liderança. Porém quando os executivos baseiam-se demais em regras e padrões, é provável que acabem se escondendo atrás de um código de ética e acreditando que para ser ético basta não violarem as regras, assim o papel dos ideais e do julgamento profissional pode ser perdido<sup>2,3,5</sup>.
- c) enquanto ramo da ética: em uma primeira fase, esta vertente defende a ética empresarial como um ramo da ética que trata de aplicar princípios éticos aos negócios. Em uma segunda fase, passa-se ao entendimento de que as organizações têm obrigações sociais que vão além das econômicas. Quando a responsabilidade social das organizações passa a ser alvo de uma visão mais objetiva, que busca compreender as suas finalidades como a chave para o processo de decisão, constitui-se a terceira fase desta corrente de pensamentos<sup>5</sup>.
- d) enquanto inserida no contexto de uma ética das instituições: para esta corrente que engloba as demais, S. García Echevarría citado por Cortina e col.<sup>5</sup> destaca alguns elementos:
  - a empresa é, primeiramente, um sistema de valores com potencialidades que podem aflorar na cultura organizacional;
  - as empresas, como instituições, devem definir suas finalidades a partir dos valores que as identificam;
  - a ética constitui uma exigência dos sistemas abertos e desregulados, pois os seres humanos necessitam de normas de comportamento baseadas nos valores da organização empresarial;
  - o ético é rentável, pois possibilita uma identificação com a organização e conseqüentemente uma motivação eficiente;
  - a cultura própria da empresa permite a sua diferenciação frente aos competidores;
  - a clara concepção do papel do diretivo, que deve identificar-se com a organização e ter capacidade e habilidade para integrar pessoas humanas.

Portanto, a ética empresarial ou organizacional pode ser entendida como o descobrimento e a aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da empresa ou organização, especificamente, no processo de tomada de decisões a fim de aumentar sua qualidade<sup>5,11</sup>.

Sua tarefa principal, consiste em elucidar o sentido e fim da atividade empresarial e propor orientações e valores éticos específicos para alcançá-los. As decisões concretas ficam nas mãos dos sujeitos que são responsáveis por elas e, portanto não podem tomá-las sem considerar o fim que se persegue, os valores éticos orientadores, a consciência ética socialmente alcançada e os contextos e conseqüências de cada decisão<sup>5</sup>. Srouer<sup>18</sup> considera que a introdução da reflexão ética nas organizações ajuda a diminuir a indefinição que por vezes cerca algumas situações:

“(...) a introdução da reflexão ética nas organizações serve para elucidar as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias morais, sem o quê, corre-se o risco de patinar na indefinição e de estimular abusos por parte do corpo funcional. Ao revés, se houver respostas consistentes aos dilemas, a nervura central da cultura organizacional será consolidada, porque tais respostas transformam-se em orientações emblemáticas; dizem o que justo e injusto, certo e errado, lícito e ilícito; esclarecem o que se espera dos funcionários e dos dirigentes; demarcam os padrões culturais validados pela organização; anunciam o que será recompensado e inibem possíveis racionalizações individuais, ao formular proibições e licenças.”<sup>18</sup> (p.307)

A ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética<sup>5,14</sup>.

Uma ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando for conveniente, mas o tempo todo<sup>2,10</sup>. Neste senti-

do, Srouer<sup>18</sup> advoga que é indispensável a adoção de uma abordagem ética coerente com os valores nucleares da cultura organizacional, não bastando exortações ou ações pedagógicas, pois há muitos fatores em jogo, como os apelos do consumismo, do enriquecimento rápido, o ambiente de incertezas, o desemprego estrutural e as pressões para obtenção do sucesso pessoal que, dissolvendo as convicções, estimulam uma postura de egoísmo ao gosto do “eu-primeiro” e do “salve-se quem puder.

Como características da ética empresarial, Cortina e col.<sup>5</sup> assinalam:

**não é uma ética de convicção,** mas sim de responsabilidade pelas

conseqüências das decisões tomadas<sup>\*\*\*</sup>. No entanto, deve-se evitar extremos, pois aquele que pauta seu agir puramente pela ética da responsabilidade, sem convicções, pode transformar-se em um frio calculador de conseqüências;

*A ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética*

\*\*\* Entende-se por ética de convicção a que prescreve ou proíbe determinadas ações, incondicionalmente, como boas ou más em si, sem levar em conta as condições em que devem realizar-se ou omitir-se ou, ainda, sem considerar as conseqüências que podem advir de sua realização ou omissão. E por ética da responsabilidade, a que ordena ponderar as conseqüências previsíveis das próprias decisões ou das circunstâncias em que ocorrem<sup>5</sup>.

**uma vez que a atividade** empresarial tem uma função social que a legitima, a empresa que esquece deste aspecto não logra esta legitimação. Desta forma, os consumidores são interlocutores válidos e constitui-se uma exigência para a ética da empresa ter em conta seus interesses através de mecanismos de participação efetiva;

**os membros da empresa** também são interlocutores válidos, cujos direitos devem ser respeitados

**os membros da empresa** devem cumprir com suas obrigações e co-responsabilizarem-se pelo andamento de suas atividades, com a cooperação suplantando o conflito e a apatia.

Assim, pode-se concluir que uma empresa ou organização que atua de forma eticamente adequada é a que persegue os objetivos pelos quais existe (satisfazer as necessidades humanas) e caracteriza-se pela agilidade e iniciativa, pelo fomento da cooperação entre seus membros, pela solidariedade, pelo “risco racional” (“*riesgo razonable*”) e pela co-responsabilidade. Mas, tudo isto deve ocorrer dentro do marco da justiça, sem o que a organização está eticamente incorreta. E este marco de justiça ao qual a empresa atual deve ater-se é pós-convencional ou seja, não somente legal, mas sobretudo ético<sup>5</sup>.

Na medida em que as atividades das organizações tornam-se mais complexas, a função diretiva, na maioria delas, passa a ser desempenhada por um administrador treinado em um corpo de conhecimento formal que o habilita para a função. Dentre os instrumentos que este administrador deve lançar mão, a fim de que a organização produza resultados, destaca-se o uso adequado de incentivos para obter motivação e a liderança essenciais a todas as funções administrativas. Ele deve conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderá-las<sup>4</sup>.

Cortina e col.<sup>5</sup> propõe a liderança empresarial como liderança ética, pois o diretivo converteu-se em um dos personagens mais significativos da cultura deste fim do século, não apenas pela importância das decisões que toma ou por sua capacidade de gestão, mas porque sua liderança ultrapassou os limites da empresa. O administrador desempenha papel decisivo para que a empresa converta-se em um verdadeiro espaço ético que decorre de um processo de aprofundamento, esclarecimento e determinação das responsabilidades dos membros que a compõem. Desta forma, gera-se o êthos da organização que lhe outorga identidade distinta e é dinamizado como âmbito de inovação, de cooperação e de responsabilidade.

# OBSTÁCULOS À ÉTICA ORGANIZACIONAL

Cada organização tem uma missão que define todo seu sentido. Um delineamento bem preciso da missão serve de constante alerta acerca da necessidade de olhar-se para fora da organização em busca de medidas de sucesso e não somente de clientes. Assim, é mais importante definir claramente a meta e a finalidade da organização estimulando seus membros a alcançá-las do que determinar um conjunto de normas e regulamentos. São os fins que conferem sentido às atividades e as regras só podem ser fixadas se eles forem levados em conta<sup>5,7</sup>.

Os empresários “excelentes” indicam que, hoje em dia, tem mais peso a clareza dos fins do que das normas e dos regulamentos. Aqueles que têm lucidez acerca das finalidades e sabem, partindo delas, ordenar os objetivos intermediários estão mais capacitados a adaptar-se e/ou criar soluções inovadoras frente às mudanças que surjam. Ter consciência dos propósitos a serem perseguidos e habituar-se a escolher e agir segundo eles constitui um fator imprescindível na configuração de uma ética pessoal e das organizações<sup>5</sup>.

Segundo Drucker<sup>7</sup>, as organizações sem fins lucrativos, nos EUA, crescem em resultados e em número de voluntários envolvidos em suas atividades porque começam seu planejamento pelo desempenho de sua missão, ou seja pelo ambiente externo, pela comunidade ou os futuros “clientes”. As melhores organizações sem fim lucrativos dispensam grande atenção à definição de sua missão, evitando declarações abrangentes e concentrando-se em objetivos com implicações claras para o trabalho a ser realizado pelos seus membros, funcionários e voluntários. O autor defende que isso focaliza a organização na ação, define as estratégias específicas necessárias na consecução das metas vitais e cria um organização disciplinada.

Vale registrar dois **exemplos relatados por Drucker<sup>7</sup>**:

**o primeiro diz respeito à** experiência de uma grande cadeia de hospitais católicos localizada no sudoeste dos EUA e retrata como um claro senso da missão e o foco nos resultados podem tornar-se produtivos. A despeito dos cortes nos pagamentos do *Medicare* essa cadeia aumentou suas receitas em 15%, conseguindo, ao mesmo tempo, chegar a um ponto de equilíbrio e elevar os padrões de qualidade no atendimento ao paciente. E isto deve-se ao fato da diretoria ter compreendido que o negócio de sua equipe é prestação de cuidados à saúde, sobretudo aos mais pobres e não a direção de hospitais. Quando, por razões médicas, a assistência médico-sanitária

começa a transferir-se para fora dos hospitais, a cadeia promove esta tendência ao invés de lutar contra ela. Abre, dentre outros serviços, centros cirúrgicos ambulatoriais, centros de reabilitação, redes de centros radiológicos e de laboratórios de análises. O lema da cadeia é: “Se isso é no interesse do paciente, devemos promovê-lo;

nosso trabalho será torná-lo autosustentado”. Esta política enche os hospitais da rede; as instalações tornam-se tão populares que geram um fluxo constante de referências e recomendações. A organização alvo deste exemplo parte da missão e daquilo que deveria fazer acontecer fora dos seus limites para merecer recompensa e legitimação social, não principiando pela recompensa em si.

**o segundo exemplo refere-se** ao fato da maioria dos alunos do programa para executivos de alto e médio nível no qual o autor leciona servirem no corpo de voluntariado de organizações sem fins lucrativos. Provenientes de uma ampla gama de empresas, desde bancos e seguradoras até companhias aeroespaciais, eles atuam como voluntários em igrejas, conselhos de faculdades, orquestras sinfônicas, esportes, ACM, Fundo Comunitário, etc. O que chama a aten-

*Uma organização atua de forma eticamente adequada quando persegue suas metas e respeita os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual está inserida*

ção é a razão que boa parte deles apresenta para tal comportamento, alegando que no trabalho de cada um não há muitos desafios, nem realizações ou liberdade de ação suficientes e, principalmente, que não existe uma missão, mas apenas conveniência.

Assim, uma missão organizacional explicitamente definida, compartilhada e respeitada faz com que as pessoas sintam orgulho da organização, do que ela representa e conseqüentemente lutem pela sua integridade. Além disto, sentindo-se apreciados, é mais provável que os partícipes da organização resistam à tentação de se desviarem de condutas eticamente corretas<sup>2</sup>.

Uma organização atua de forma eticamente adequada quando persegue suas metas e respeita os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual está inserida. No entanto, no atuar ético não cabe a expressão a qualquer preço, pois há preços que nem as pessoas, nem as organizações podem pagar se é que querem agir de maneira, além de prudente, também justa. Para assegurar o bem comum deve-se observar procedimentos idôneos. As empresas nas quais a transparência do processo decisório não é comprometida, colocada de lado ou minimizada com vistas à obtenção de resultados almejados constituem palco de boas práticas éticas<sup>1,2,5,10</sup>.

A impaciência e a pressa para chegar aos objetivos e metas constituem fatores para a negligência no trato das questões éticas dentro das organizações. Isto pode por em risco a satisfação dos clientes e dos empregados, iniciando um ciclo negativo que termina por afetar os resultados<sup>2</sup>.

Etklin<sup>8</sup> chama este desvio da missão organizacional, especialmente em seu aspecto social, de perversidade. Em outras palavras, a perversidade ocorre quando uma organização, através das ações de seus participantes, afasta-se de sua razão de ser, do que é esperado para o seu tipo de atividade. Ao isolar-se das necessidades e demandas sociais, a organização deixa cair no esquecimento a causa primeira de sua existência e mina a motivação de seus integrantes. Como exemplo, dentre outros, o autor refere-se a um hospital que se

apresenta com a missão social específica de curar e na prática, como um desvio na direção oposta ou um distanciamento desta missão organizacional, só cura quando se trata de um negócio viável ou rentável.

Os sistemas perversos ou também chamados de dupla moral fazem alusão à corrupção social que provoca a mudança arbitrária de valores de acordo com as circunstâncias e as conveniências dos envolvidos. Desta forma, pode-se dizer que a perversidade sustenta-se conceitualmente em uma definição que requer contextualização. O invariável é a coexistência de requerimentos contraditórios, como a possibilidade de ser, simultaneamente, juiz e parte em um processo<sup>8</sup>.

Falar de perversidade significa referir-se a modelos de relação e formas de pensar passíveis de ocorrer em qualquer grupo social. A perversidade emerge de uma relação marcada pela assimetria e desigualdade e é plasmada por uma racionalidade destrutiva. As vítimas são submetidas a regras injustas que não controlam, mas que lhe causam danos. A perversidade implica que os envolvidos incorporem em suas relações um esquema explicativo que torne admissível ou justificável a desigualdade, podendo chegar a considerá-la normal ou mesmo a não distingui-la. Por isto é relativamente comum que os protagonistas de relações permeadas pela perversidade não admitam que em sua forma de agir exista algo de desvio ou destruição. Alegam tratar-se de alternativas escolhidas a fim de conseguirem seus fins pessoais dentro dos grupos ou organizações às quais pertencem. Muitas vezes, o que é eticamente incorreto aparece sob o rótulo de adaptação ao meio. Desta forma, é bem comum as pessoas não se sentirem responsáveis pelas conseqüências negativas que causam aos outros<sup>8</sup>.

Os desvios e as deformações podem restringir-se a pontos específicos da organização, mas é possível que se estendam propiciando condutas antes não aceitas e revestindo de ambigüidade a definição da missão organizacional. Brechas no controle social, como a falta de sanções e punições e a dissuasão ou a supressão deste através de meios indefensáveis, como a corrupção e a intimidação facilitam a ocorrência do



fenômeno da perversidade nas organizações. A burocracia também pode constituir fator facilitador da instalação da perversidade quando consome uma parte exagerada dos materiais, da energia e dos recursos a ponto de suplantar o que é gasto na geração dos serviços ou dos produtos tidos como os característicos da atividade organizacional<sup>8</sup>.

Frente a este risco da perversidade, é necessário que as diferentes organizações, tendo patente o sentido da atividade que lhes é característica, reflitam sobre quais os bens internos a esta atividade e os meios adequados para atuar nesta direção. Talvez, seja esta a primeira tarefa de uma ética para as organizações<sup>5</sup>.

\* Texto extraído (e editado) da tese de dissertação de mestrado *A interface entre a ética e a administração hospitalar*, desenvolvida por Elma Lourdes Campos Pavone Zoboli e apresentada ao Departamento de Prática em Saúde Pública da Universidade de São Paulo para obtenção do grau de Mestre, Área de concentração: Serviços de Saúde, em 1999. Orientador: Prof. Dr. Paulo Antonio de Carvalho Fortes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bernardo J. **Ética de los negocios**. Buenos Aires: Macchi; 1993.
2. Blanchard K e Peale NV. **O poder da administração ética**. Trad. de R Jungmann. São Paulo: Record; 1994.
3. Chen YSA, Sawyers RB, Williams PF. **O novo caminho para a ética**. HSM Management 1998; 11: 36-40.
4. Chiavenato I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books; 1994.
5. Cortina A, Conill J, Domingo-Moratalla A, García-Marzá VD. **Ética de la empresa**. 2a ed. Madrid: Trotta; 1996.
6. Darr K. Patient-centered ethics for health services managers. *JHHRA*. 1993; 16: 197-216.
7. Drucker P. **Administrando para o futuro**. Trad. de N Montingelli Jr. 5ª ed. São Paulo: Pioneira; 1996.
8. Etkin JR. **La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada**. Madrid: McGraw-Hill; 1993.
9. Flower J. A conversation with Peter Drucker, part 1. Being effective: the secret is concentration of the very resources you have where you can make a difference. *Healthc Forum J*. 1991; 34 (3): 52-57.
10. Gómez R. **Ética empresarial: teoria e casos**. [snt]
11. Gracia D. **Ejercicio de la medicina y gestión de la salud. Problemas éticos de la gestión sanitaria**. [snt] [apostila do Ciclo de Bioética Clínica do I Magister en Bioética da Universidade do Chile e do Programa Regional de Bioética para a América Latina e Caribe OPAS/OMS]
12. Llano C. **El empresario y su acción**. México: McGraw-Hill; 1990.
13. Nash LL. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. Trad. de KA Roque. São Paulo: Makron Books; 1993.
14. Ortiz-Ibarz J. **La hora de la ética empresarial**. Madrid: McGraw-Hill; 1995.
15. Peters TJ, Waterman RH. **In search of excellence. Lessons from America's best-run companies**. New York: Warner; 1984.
16. Savater F. **La dimensión ética de la empresa**. Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre Editores/Fundación Social; 1998. (Conversaciones)
17. Scherrer V. **En la jungla de los negocios: por una moral de la empresa**. Trad. de ECT Isoard. México: Grijalbo; 1991.
18. Srour RH. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus; 1998. A ética nas organizações; p. 269-323.