

ÉTICA NA GESTÃO EMPRESARIAL – UMA QUESTÃO DE VALOR

José Cláudio Rodrigues Guerra (autor)

RESUMO

Nada mais difícil que falar de ética nos dias em vivemos, mas este trabalho procura mostrar a ética sob a ótica da gestão empresarial. Procura mostrar o quanto a ética está envolvida em valores individuais e mesmo assim possui uma grande influência na imagem de uma empresa, sua perenidade e, por fim, nos seus resultados. O culto a valores que formam o nosso caráter ao longo de nossas vidas, advindas de nossa formação familiar, acadêmica, cultural, nos leva a competências singulares e que influenciam no todo organizacional. Passando para a organização, a ética deve ser cultuada dia a dia, deve ser a força motriz de cada decisão, por menor que seja, a fim de que forme a imagem da empresa, e de forma sintomática se faça presente entre os relacionamentos interpessoais. A partir deste raciocínio poderemos pensar na ética fazendo parte dos planos empresariais, desde seu planejamento estratégico, passando aos planos táticos, chegando no nível operacional. Dominasse assim a cultura cerebral, tanto do ponto de vista interno como externo da empresa. É a própria negação da corrupção, não sendo facilmente influenciado pelo poder e pelo dinheiro, mas sim, é ser ético por motivação, por querer ser, e o mais importante por ser natural ser ético, é uma questão de valor, e não ao contrário.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma visão dos conceitos de ética do ponto de vista empresarial, e o quanto se agrega em valor ser ético. O mundo dos negócios é amplo e complexo, com um conjunto de variáveis humanas e organizacionais internas e externas que, invariavelmente, nos faz refletir qual a melhor decisão, qual o impacto desta

decisão, e onde esta decisão irá nos levar. Carregado por estas perguntas as organizações se deparam com diversas análises éticas, cada qual com o seu nível de importância dentro do cenário que esteja envolvida, mas que, certamente, no conjunto irá ao longo do tempo formando sua imagem, bem como de seus dirigentes. Assim entender a influência na cultura corporativa, nas lideranças e nas estratégias da empresa é importante, tanto do ponto de vista do cenário presente, bem como do cenário futuro. As lideranças precisam ser integradas em uma organização flexível, mas voltada para visão e ações estratégicas. Desponta-se uma organização voltada para um futuro promissor, no entanto com o decorrer da vida de uma empresa, baseado no princípio da continuidade da contábil, apresentam-se decisões diárias, desde o recrutamento e seleção de um funcionário, até o ponto em que este funcionário, independentemente do nível organizacional esteja inserido, precise tomar pequenas decisões que contribuirão para o resultado do todo empresarial. A vigilância sobre este aspecto, na ótica da ética é fundamental, pois tudo que hoje é grande um dia foi pequeno, e pequenas decisões não éticas pode levar a grandes problemas no futuro. Assim, se constrói uma imagem ética, assegurando-se o respeito e a confiança na marca da empresa. A incompetência é a mãe da injustiça. A corrupção é um processo paulatino de destruição de tudo que toca. O ser corruptível inconscientemente contribui para destruir o que está a seu redor, aniquilando desejos e esperanças. O sentimento de ser ético é tão importante quanto o de querer ser ético, pois a motivação ao erro é dominada pelo bem-querer e contribui, assim, para o bem comum. Neste contexto, a educação e a cultura podem ser considerados combustíveis do desenvolvimento, que aliadas a motivação impulsionam instituições e empresas.

2. ORIGEM E DEFINIÇÃO

Ética é o nome dado ao ramo da filosofia dedicado aos assuntos morais. A palavra ética é derivada do grego e significa aquilo que pertence ao caráter. Uma infinidade de características pessoais poderia ser elencada, a fim de que se possa tentar descrever de forma um pouco mais precisa, dentre elas cita-se a verdade, a piedade, os costumes, a cidadania, a virtude, a moral, a lealdade, os costumes, o respeito, a igualdade, o conhecimento, a solidariedade, o comportamento, a moral, a liberdade, entre outros. Em um

sentido menos filosófico e mais prático podemos compreender um pouco melhor esse conceito examinando certas condutas do nosso dia a dia, quando nos referimos por exemplo, ao comportamento de alguns profissionais tais como um médico, jornalista, advogado, empresário, um político, um gestor público, um professor, entre outros profissionais. Para estes casos, é bastante comum ouvir expressões como: ética médica, ética jornalística, ética empresarial e ética pública. Segundo de Matos (2017, pg 14):

A ética pode ser confundida com lei, embora, com certa frequência, a lei tenha como base princípios éticos. Porém, diferentemente da lei, nenhum indivíduo pode ser compelido, pelo Estado ou por outros indivíduos, a cumprir as normas éticas, nem sofrer qualquer sanção pela desobediência a estas; mas a lei pode ser omissa quanto a questões abrangidas pela ética. A ética abrange uma vasta área, podendo ser aplicada à vertente profissional, daí diversificados conceitos éticos do ponto de vista profissional. Existem códigos de ética profissional que indicam como um indivíduo deve se comportar no âmbito da sua profissão. A ética e a cidadania são dois dos conceitos que constituem a base para que uma sociedade possa prosperar.

3. ÉTICA: DESAFIOS À CULTURA CORPORATIVA LOCAL, À LIDERANÇA E À ESTRATÉGIA

A cultura organizacional é fortemente influenciada pela forma como a ética é conduzida ao longo da vida da organização. A liderança como forma de influenciar a conduta humana esta eivada de conceitos que podem distorcer a forma de agir e reagir de cada componente das equipes da organização. Ter uma visão estratégica, a fim de entender que o todo é muito mais que a somas de cada parte da organização torna-se vital, a fim de que se possa conduzir a organização de forma a manter uma imagem adequada diante do público interno e externo. A cultura do corporativismo

3.1 Como Está a Ética Hoje?

Se você não muda, a vida faz você mudar! Assim, pode-se deparar com três essencialidades: sentir a necessidade de ser – equivale à conscientização; Querer ser – corresponde a motivação; e . saber ser – implica

em competência. Sentir a necessidade de ser ético é algo que deve estar na essencialidade, pois o comportamento ético poderá se manifestar naturalmente, mesmo diante das dificuldades, ainda que inesperadas, que ocorram na organização, é a predisposição de ser ético, que aliado a vontade, torná-la-á sintomática. Assim, a predisposição e a vontade são inexoráveis.

3.2 Mas Pouco Se é Sem a Sabedoria – A Competência em Saber ser Ético

A incompetência é a raiz da injustiça social. A ética é o fundamento da sociedade, é essencial que a sociedade seja justa, ou seja, que haja oportunidades para todos. É necessário que a sociedade seja livre, e que a vontade educada torne a liberdade responsável; e é vital que a sociedade seja solidária, a fim de que haja compromisso com o bem pessoal e o bem comum.

4. LIDERANÇA INTEGRADA, ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL E VISÃO E AÇÃO ESTRATÉGICAS

Para que sejam cumpridas as funções básicas da sociedade, são imprescindíveis desenvolverem-se, igualmente, três capacidades, eminentemente éticas: Liderança integrada – não basta que haja líderes, eles devem estar integrados por verdades comuns; Organização flexível – em que as estruturas estimulem a participação, a criatividade, a descentralização e a delegação de autoridade; e Visão e ação estratégicas – em que se desenvolvam simultaneamente a percepção diagnóstica (saber o que está acontecendo) e o pensamento estratégico (saber definir cenários futuros e tomar decisões eficazes).

4.1 A Competência Ética Resulta do Investimento de Três Áreas Fundamentais

Ser competente é sinônimo de conhecimento, a busca do saber a fim de que se possa desempenhar algo de forma ótima, eficácia no conjunto de ações e reações como resultante do que se busca. Assim são três as áreas fundamentais: Liderança – Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamen-

tos. Estratégia – é uma palavra com origem no termo grego que significa um planejamento, a fim de alcançar um objetivo ou resultado específico. A estratégia é ampla e agrega um conjunto de ações organizacionais de modo que todos os níveis organizacionais possam fazer parte, atendidos os conceitos de comunicações adequadas, ou seja, a necessidade de conhecer de cada nível organizacional, quais sejam, operacional, tático ou de gerencial e alta administração ou direção. Cultura corporativa - é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. Baseado nestes três fundamentos, algumas questões essenciais precisam ser apuradas: Quais são as verdades comuns que integram e dão sustentação e coerência as ações globais? Qual o estilo de gestão predominante? Qual a atitude habitual dos líderes? Qual o nível de integração e relacionamento entre os gestores? Qual o nível motivacional e de comprometimento com objetivos éticos? Qual a qualidade da comunicação interna e externa? Quais os fatores determinantes do conceito da empresa como ética?

4.2 Ensino – Educação – Cultura – Competência

Dado o conceito de cultura corporativa, pode-se verificar a necessidade de uma ética multidimensional, onde os setores organizacionais precisam tomar seus próprios planos, mas estes planos não podem ser inconsistentes com os planos dos diversos paralelos e nem dos níveis superiores. O Planejamento estratégico organizacional é o instrumento que permitirá condensar as informações, e onde deverá apresentar os indicadores de desempenhos das atividades-fim, bem como das atividades-meio, permitindo verificar onde a organização está e onde poderá chegar durante um período de tempo idealizado pela empresa, em geral um ciclo operacional. No entanto, este conhecimento não nasce por si só, ele é fruto do amadurecimento das pessoas e da organização, pesando sobremaneira as capacidades intelectuais

adquiridas e desenvolvidas nos sistemas de ensino, a fim de que se possa ter a percepção de que por meio da educação se pode incutir valores, estes levaram a ótica da cultura e por conseguinte o desenvolvimento de competências éticas, tais como: Ética da consciência – corresponde a visão, a percepção ética Eivada de valores morais, onde o abstrato e inconsciente atua, a fim de que as ações e reações possam acontecer de maneira natural. É percebida pelos outros, mas não por quem a conduz, dada a ação sintomática e rotineira de atitudes. Ética do coração – implica compreensão humana, sensibilidade ética. Se traduz por ver as coisas racionalmente, mas perceber que por trás de cada ação há um motivo, e que muito se pode evitar antes que algo se torne maior. É a sensibilidade para perceber o ser humano como passível de erro, no entanto buscar sempre a decisão da consciência. PIOVESAN, (2009, pg. 69): [...] vem inovar a gramática dos direitos humanos, ao introduzir a chamada concepção contemporânea de direitos humanos, marcada pela universalidade e indivisibilidade destes direitos. Universalidade porque clama pela extensão universal dos direitos humanos, sob a crença de que a condição de pessoa é o requisito único para a titularidade de direitos, considerando o ser humano como um ser essencialmente moral, dotado de unicidade existencial e dignidade, esta como valor intrínseco à condição humana. Indivisibilidade porque a garantia dos direitos civis e políticos é condição para a observância dos direitos sociais, econômicos e culturais e vice-versa. Quando um deles é violado, os demais também o são. Os direitos humanos compõem, assim, uma unidade indivisível, interdependente e inter-relacionada, capaz de conjugar o catálogo de direitos civis e políticos com o catálogo de direitos sociais, econômicos e culturais. Ética da inteligência – tem foco na estratégia, em com ser ético. É composta pelo conjunto de ferramentas adquiridas ao longo do conhecimento, sua utilização eficaz, a fim de atingir o objetivo maior, não perdendo de vista o bem maior e o respeito a dignidade humana. Ética da vontade – primado da motivação, em querer ser ético. Dadas as ambiguidades que aparecem, bem como as dificuldades das decisões em determinados momentos e assuntos, a ética será sempre muito pessoal, composta sempre pelo conjunto de valores e conhecimentos adquiridos. Assim a vontade, que é o desejo de querer ou ser está presente em cada um, primada por uma motivação interior, e que ninguém poderá falar por outro. Ética do comportamento – essencialidade na ação, o ser ético O dia a dia fala por cada um, e as ações são diárias e assim observadas, tanto do ponto de vista organizacional, bem como do

ponto de vista pessoal, assim é essencial ser ético em cada ação diária. O comportamento é a ação materializada da ética. A ética da Consciência, do Coração, da Inteligência e da Vontade, sem a ética do Comportamento, não realizam a ética, mas a forma contrária da ação de materializar a ética.

5. SER ESTRATÉGICO – SER TÁTICO – SER OPERACIONAL

O posicionamento hierárquico é ponto vital nas relações das organizações, perceber os níveis adequados de comunicações é um dever silencioso de todos que compõem as equipes de trabalho, dentro deste cenário vale discutir o que é cada um destes níveis. Ser estratégico – implica em visão do todo, entender que as partes estão interligadas pelas culturas internas, e fortemente influenciada pela ambiência externa. É preciso estar focado nos cenários, a fim de avaliar as transformações, que trazem forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, que afetam as empresas e os negócios. Ser tático – impacta em uma visão mais restrita da ambiência organizacional, ou seja, ver a parte em que está inserido, estando mais focado no mercado. Em geral está no nível de gerência, identificando seus recursos disponíveis, a fim de entender e suplantar seus concorrentes, assim como conquistar seus potenciais clientes, e fidelizar os que já existem. Ser operacional – está preocupado com o nível de produção e serviços realizados, possui metas a atingir, de modo a atender a produção. Tem impacto no detalhe do que produzido, assim precisa ter uma ação atuante no processo produtivo, obtendo melhores resultado. Está intimamente ligado a satisfação do que recebe o cliente, não obstante é fonte de informações sobre as fontes fornecedoras.

6. COMO A CORRUPÇÃO TORNA-SE A NEGAÇÃO DA ÉTICA

É por meio da educação que se desconfigura a corrupção. Se em uma democracia é o povo que elege seus representantes, para que estes possam eleger o representante que melhor atenda aos anseios de uma coletividade, faz-se necessário que esta coletividade possua educação pública. A sociedade que não possui educação está doente, pois não é capaz de discernir o que é público e o que é privado, estabelecendo conflitos morais que

difícilmente concorrerá para a melhor decisão. Buscar o bem comum deve ser um princípio de cada cidadão, dando como finalidade a formação do Estado, onde temos um governo para administrar o que é público, um território que consubstanciase na área a ser governada, e uma sociedade cônica de suas responsabilidades com o meio em que vive. Assim, governantes e governados sabem onde se quer chegar, podem pensar estrategicamente a evolução dos ambientes de convívio em seus diversos níveis, quais sejam, municipal, estadual e federal, e utilizar recursos públicos passar a ser algo em proveito do cidadão. A prestação de contas é algo natural e claro, crível em suas realizações e não uma mera burocracia a ser realizada para ajustar contas as necessidades pessoais de poucos. Quando se usa o que é público em proveito próprio, quem perde é a sociedade, seus anseios mais básicos deixam de ser atendidos, a qualidade e o nível de vida se degeneram e a sociedade fica em um “mar de lama” cultivado pela doença da corrupção. É a própria negação da ética no Estatal.

6.1 Cultura Cerebral x Quociente de Inteligência

A capacidade de influenciar a conduta do homem é algo muito poderoso. Está intimamente ligado a cultura adquirida ao longo da vida, que aliado a um quantitativo de inteligência, na maior parte dos casos emocionais, facilita a escalada de alguém, em alguns casos por meio da cultura da violência. Não se trata aqui de um quociente de inteligência desenvolvido nos bancos escolares, mas o crescimento por meio da influência e seu tráfico. É como se fosse um grande mal, que um dia Agamben (2002, pg.74): Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, a margem de nós mesmos. Era pequeno, mas que influenciado e negligenciado pelo Estado foi tomando corpo de algo arditosamente bom, mas que em sua essência não estava preparado para a influência que estava recebendo. Segundo o filósofo Aristóteles em o *Leviatã*, democracia mal utilizada se transforma em anarquia. A cultura da violência é enviada de estratégias puramente racionais, onde o todo deixa de ser mais importante que o somatório das partes, esquecendo-se dos legados e culturas cultivados para se chegar ao nível de desenvolvimento baseado em outrora. Formam se assim ilhas de dominações nos diversos

níveis organizacionais, cada qual pensando somente em seu domínio, sem conseguir observar sua periferia, centrado somente em seu feudo, ocupado somente com seus vassalos e o quanto eles podem auferir e repassar como forma de submissão as suas vontades. É a própria negligência ao Estado em sua forma mais ampla, condenando o Povo a miséria, seu Território a fragilidade de defesa, nas mãos de um Governo corrompido. São as ilhas de dominação de um senhor feudal.

6.2 O Líder Corrupto – Dinheiro, Poder e Ética

Ética empresarial não se cuida ou se conversa em horários de intervalo, não deve ser tratado sem a devida importância. Deve ser filosofia e prática de empresa. Políticas e estratégias que se tornaram puramente racionais focaram o lucro obsessivo e a competitividade predatória como pressupostos da conquista do mercado, concebido como “monstro a ser dominado por táticas de guerra”. Esse espírito bélico volta-se para dentro, criando o clima do conflito institucional nas organizações. Daí a sutil Cultura da violência, com a qual se convive, sem que seja percebida. A mais grave consequência é a corrupção e a desagregação do poder. A falta de integração das lideranças cria ilhas de dominação; cada governante tende a se tornar um senhor feudal, uma das causas do falho compartilhamento de informações, da corrupção e dos problemas organizacionais. Segundo de Matos (2017, pg 33): A liderança corrupta, lamentavelmente, existe e é uma expressão do mal. Sua fraqueza, porém, está em ignorar a incontestável força do bem, que supera as efêmeras vitórias conquistadas por meios ilícitos. Os corruptos arrastam como sina uma equipe desagregada, pois não induzem à lealdade. O mal não integra; quando muito, estabelece uma união precária, corporativista, à base de medo, gerador da traição. A liderança corrupta, aparentemente forte, esconde uma estrutura muito frágil, pois sua falta de consistência ética produz seguidores escravos, não liderados livres. Reprime-se o mal com educação, ética e solidariedade; não com demagogia e artimanhas, técnicas geralmente utilizadas pelos corruptos. No momento em que a mídia diária traz a corrupção para as manchetes, a ética e a responsabilidade social passam a ter dimensões estratégicas para as organizações. É fundamental, para isso, ter um programa de educação corporativa e integração das lideranças. Preservar e desenvolver a consciência ética nos quadros humanos da organização é condição básica de garantia da excelência da imagem institucional, mas isso

não basta; é imprescindível que se reforce a imagem com ações concretas, não só para a comunidade organizacional interna, como também para o público externo. Nessa dimensão está a responsabilidade ética e social dos dirigentes. Em uma sociedade na qual as diferenças sociais são gritantes, é necessário traduzir o compromisso ético com realizações objetivas que atendam a demandas urgentes. A ética significa: Não ao individualismo e a seus subgrupos – egocentrismo e corporativismo; Não ao autoritarismo e suas subdivisões em ilhas de poder – arquipélago organizacional; Não ao totalitarismo político, com a centralização do poder; Não ao totalitarismo organizacional, com o comportamento burocrático; e Não ao totalitarismo emocional, com paternalismo. Ética é vida. Sem princípios éticos, é inviável a organização social. Ética organizacional é a alma do negócio. É o que garante o conceito público e a perpetuidade da empresa.

7. CONCLUSÃO

O próprio significado da palavra ética, aquilo que pertence ao caráter, resume o quanto é algo pessoal e intransferível. Ainda assim, é algo que atinge o coletivo, impactando diretamente no que chamamos de bem comum ou finalidade do Estado. A ética na gestão empresarial passa sigilosamente pela mente e corações das pessoas, influenciando no dia a dia e no resultado das organizações. A observância dos preceitos éticos, tais como: verdade, solidariedade, honestidade, respeito, entre outros, é ponto vital para atingir com eficácia o planejamento estratégico da empresa. Planejamento este que deve conter os indicadores desempenho adequados e críveis de onde se quer chegar em um dado período de tempo. Uma organização flexível aliada a uma liderança integrada resulta em competência, sendo está calcada em educação, ensino e cultura. Na essência da ética está a vontade, a inteligência, o coração e a consciência, mas materializa-se no comportamento. Nega-se assim a corrupção, que é a própria negação da ética, ficando menos vulnerável ao poder e ao dinheiro, solidificando a imagem e contribuindo para perenidade da empresa, por meio da geração de valores na gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

AGAMBEN, G. Homo Sacer: o poder soberano e a vida nua. Trad. Henrique Burigo. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

ANNAS, G.J. The impact of health policies on human rights. In: MANN, J.M. et al. Health and Human Rights: A Reader. London: Routledge, 1999.

BERLINGUER, G. Questões de vida: ética, ciência e saúde. São Paulo: Hucitec; 1993.

DIAS, M.C. Teorias de justiça. In: DIAS, M.C. (Org). A perspectiva dos funcionamentos: em defesa de uma abordagem moral mais inclusiva. Rio de Janeiro: Editora Pirlampo, 2015.

MATOS, Francisco Gomes de. Ética na gestão empresarial. Ed. Saraiva 3ª Edição, 2017. MOSCA J.J.; AGUIRRE, L.P. Direitos humanos: pautas para uma educação libertadora. Petrópolis: Vozes, 1990.

PIOVESAN, F. Direitos Sociais: Proteção nos sistemas internacionais e regional interamericano. Revista Internacional de Direito e Cidadania, n. 5, p.67- 80, outubro/2009. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/33285-42418-1PB.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2017.