

B) ÉTICA E VALORES ORGANIZACIONAIS

AUTOR
GERALDO VIEIRA DA COSTA

Introdução

Neste curso de bacharelado em Administração ofertado pela Universidade Federal do Amazonas, na modalidade a distância, você irá conviver com uma forma diferente de ensino-aprendizagem. Neste modelo você certamente irá encontrar algumas dificuldades por se tratar de um modo de difusão do conhecimento que ainda é considerado novo no Brasil, na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação. E, por ser novo, assustam de alguma forma aqueles que pretendem abraçá-lo, tanto professores como alunos. Mas, ao mesmo tempo em que parece assustador, ele é também desafiante. Assim você deve encará-lo. Tome-o como desafio. A disciplina sobre Ética e Valores Organizacionais traz conteúdos que são motivadores porque estão no cotidiano da vida nacional, principalmente, de nossas organizações de trabalho.

Cada unidade desta disciplina procurará envolvê-lo com temas que objetivam a reflexão e incitam à pesquisa e ao estudo. A imersão nas questões da ética e dos valores que são assumidos nas organizações de trabalho também procurará delinear o perfil ético do futuro administrador que você será.

Palavras do autor

Este é o caderno de estudos da disciplina “Ética e Valores Organizacionais” do curso de Administração, modalidade a distância, da Universidade Federal do Amazonas. A nossa disciplina tem por objetivo geral possibilitar que você discuta e reflita e troque experiências sobre os principais conceitos e problemas existentes no campo dos valores éticos aplicados às organizações de trabalho. Dentre outros assuntos, você estudará nesta disciplina a contribuição da filosofia para a Administração, a teoria do conhecimento, os valores e a ideologia, a gestão por valores, as dimensões histórica, pessoal e social da moral, o fundamento da ética, as correntes e abordagens sobre ética, os fins e valores da nova ética e a perspectiva holística, as dimensões do estudo da ética: ética e o indivíduo, ética e sociedade, ética profissional, responsabilidade social e ambiental, a ética nos negócios e, para finalizar, estudará o código de ética do Administrador.

Faça um bom proveito deste material didático e bom estudo.

Orientações para o estudo do caderno

Este caderno está dividido em 10 unidades. Em cada unidade, além do assunto que compõe o conteúdo programático da disciplina, você encontrará os objetivos de ensino-aprendizagem, com a indicação de tarefas que você deverá realizar. As atividades deverão ser postadas no ambiente virtual.

Ementa

Fundamentos filosóficos da ética. Teoria do conhecimento, ética e pesquisa. A dimensão política da administração. Cultura e valores organizacionais. Gestão por valores. Ação administrativa, racionalidade e ética. Ética nas organizações. Responsabilidade social. Códigos de ética. Código de ética profissional do administrador.

Objetivos de ensino-aprendizagem

1. Possibilitar ao aluno oportunidades para discutir e refletir sobre os principais conceitos e problemas no campo dos valores éticos aplicados às organizações de trabalho, incentivando a troca de experiências na área em estudo.
2. Identificar e compreender a contribuição dos autores e correntes filosóficas que abordaram a questão dos valores e da ética;
3. Estabelecer as implicações dos conceitos básicos da disciplina para a aplicação nos sistemas organizacionais e na sua vivência cotidiana;
4. Compreender e aplicar o conceito de responsabilidade social;
5. Entender, conceituar e aplicar o significado da gestão por valores;
6. Reconhecer a necessidade de associar os projetos de organização e a prática da gestão a um conjunto mínimo de princípios éticos;
7. Refletir sobre o estágio atual das organizações brasileiras em relação à ética organizacional e à responsabilidade social; e
8. Interpretar o código de ética profissional do administrador.

1

Fundamentos filosóficos da ética

Síntese:

Apresentamos aqui os fundamentos, as definições e os conceitos da Ética e da Moral, tentando superar a questão da diversa interpretação dos significados da Ética e da Moral.

1.1 A questão do significado dos termos ética e moral

Costuma-se usar na linguagem cotidiana e no senso comum os termos ética e moral como sinônimos, ou para complicar, também são usadas definições de ética para explicar o significado de moral e vice-versa.

Etimologicamente, ética, do grego *ethos*, significava morada do humano até o século VI a.C. Mais tarde esse termo foi substituído por *oikos* que, juntado com o vocábulo *nomos*, que significa regra, norma, passou a compor a terminologia da economia (*oikos*+*nomos*). Os latinos entenderam a concepção original de *ethos* usando a expressão *mor*, *moris* (moral), gerando uma dupla concepção: a de morada e a de costumes.

Uma distinção muito usada por vários autores consiste em entender o conteúdo da moral em relação às normas ou regras que regem certos aspectos da conduta humana, aceitando-se que seus valores não são questionados e são impostos e a desobediência às normas e regras pressupõe uma sanção, um castigo.

Por outro lado, a Ética seria a disciplina filosófica que trata de estabelecer os fundamentos e a validade das normas morais e dos juízos de valor ou de apreciação sobre as ações humanas qualificadas de boas ou más. Os dicionários de Filosofia costumam definir a Ética como a ciência que tem como objeto os juízos de valor que distinguem entre o bem e o mal.

A moral circunscreve-se a uma data, à época em que foi construída, suas normas e sanções mudam de acordo com as transformações da sociedade, sempre refletindo a visão do mundo e os interesses das elites. As manifestações dos senhores escravocratas e dos tecnocratas das grandes empresas ajudaram a modelar uma moral supostamente racional e ideologicamente neutra que acabam por justificar a pobreza e a desigualdade. Enquanto a moral é particularista, profundamente vinculada e identificada com grupos religiosos, nacionalistas, étnicos, políticos ou classistas, a ética tem conteúdo universal e parte do princípio da igualdade dos seres humanos e de seus direitos inalienáveis à paz, ao bem-estar e à felicidade, individual e coletiva. Suas manifestações concretas são a cooperação e a solidariedade numa organização social pluralista e de democracia participativa.

A ética postula um código de conduta para a comunidade de indivíduos que exige um comportamento baseado em valores consentido e praticado em dimensões universais.

O cerne da ética universal transcende a todos os outros sistemas de crenças e valores, como síntese da consciência humana, ciente da preciosidade de todas as formas de vida humana e dos direitos dos indivíduos à liberdade e felicidade.

Interessante é a interpretação que os filósofos da Antiguidade como Sócrates, Platão e Aristóteles, conferem à ética. Para eles, o

propósito da ética é um só: a busca da felicidade humana, ou seja, a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca da satisfação individual – felicidade – no contexto social. A ética seria, então, instituída pelo comportamento virtuoso, em conformidade com a natureza dos atores sociais e dos fins buscados por eles. O ser humano seria, por natureza, um ser racional, cuja virtude se manifesta pela razão que comanda as paixões. Essa virtude seria o efeito da potencialidade da natureza humana desde que a razão comande as paixões e oriente a vontade, pois só o ignorante é violento, passional e vicioso.

Leonardo Boff (1997) vê uma unidade na dualidade ética/moral, sustentada na etimologia das palavras. Assim, *ethos* – ética, em grego – designa a morada humana. A ética, como morada humana, não é algo pronto, construído de uma só vez, pois o ser humano deve estar sempre tornando habitável a casa que construiu para si. Ético significa, portanto, tudo aquilo que ajuda a tornar melhor o ambiente para que seja uma moradia saudável. Moral, por sua vez, vem do latim *mos*, *mores*, designando os costumes e as tradições.

Quando um modo de se organizar a casa é considerado bom a ponto de ser uma referência coletiva e ser reproduzido constantemente, surge então uma tradição. Nesse sentido, moral está ligada aos costumes e tradições de cada povo, vinculada a um sistema de valores próprio de cada cultura e de cada caminho espiritual.

Conclui o autor que a moral representa o conjunto de atos, repetidos, tradicionais, consagrados. A ética corporifica um conjunto de atitudes que vão além desses atos. O ato é sempre concreto e fechado em si mesmo; a atitude é sempre aberta à vida com suas incontáveis possibilidades. A ética possibilita a coragem de abandonar elementos obsoletos das várias morais, dando-nos a ousadia de assumir, com responsabilidade, novas posturas e de projetar novos valores.

Dessa forma, Boff entende que não basta sermos apenas morais, apegados aos valores da tradição, o que nos faria moralistas e tradicionalistas. Cumpre também sermos éticos, abertos a valores que ultrapassam aqueles do sistema tradicional ou de alguma cultura determinada. Abertos a valores que concernem a todos os humanos, como a preservação da casa comum, o nosso planeta. Valores do respeito à dignidade do corpo, da defesa da vida sob todas as suas formas, do amor à verdade, da compaixão para com os sofredores e os indefesos. Por essa atitude ética, os atos morais acompanham a dinâmica da vida, cabendo-lhe garantir a moradia humana para que seja efetivamente habitável.

1.2 Deontologia

Entende-se por deontologia o conjunto codificado das obrigações impostas aos profissionais de uma determinada área, no exercício de

sua profissão. São normas estabelecidas pelos próprios profissionais, tendo em vista não exatamente a qualidade moral de suas ações, mas a “correção” das mesmas, tendo em vista a relação entre profissão e sociedade.

A deontologia compreende o estudo sistemático dos princípios, fundamentos e sistemas de moral, em relação à sociedade que os criam e mantém na perspectiva de uma categoria profissional.

Com o nome de deontologia a disciplina sobre ética e moral é ministrada em muitos cursos superiores no Brasil. O primeiro Código de Deontologia foi feito na área médica, nos Estados Unidos, em meados do século passado.

De maneira geral, pode-se dizer que a ética é a norma formal, é o que deveria ser, a moral é a ação, é o que efetivamente acontece e, a deontologia, o regulamento ético e moral que rege uma categoria profissional.

1.3 Ética contemporânea

A Ética Contemporânea, cujo marco inicial estabelece-se por volta dos meados do século XIX, origina-se das grandes mudanças ocorridas em toda a humanidade, com o “desenvolvimento” científico e tecnológico que, paradoxalmente, criou as condições propícias para a destruição do planeta. Tal evento levou a comunidade científica e os verdadeiros defensores da vida a uma reação no campo da ética, mudando sobremaneira o paradigma então vigente. Os principais movimentos dessa nova ética são: o Existencialismo, o Pragmatismo, a Psicologia Institucional, o Marxismo, a Filosofia Analítica, o Holismo, a Esquizoanálise, entre outros.

Luis Fuganti, em “A ética como potencial moral e servidão”, artigo escrito em 2001, apresenta uma distinção entre ética e moral, fundamentada na filosofia de Michel Foucault, Gilles Deleuze e Félix Guattari, três grandes representantes do movimento pela nova ética. Afirmo o autor que estamos cativos de uma moral que impõe dever a uma instância exterior como o Estado, o Bem, a Lei ou, em uma palavra, a valores de uma época que, apesar de serem criados por uma determinada sociedade historicamente formada, são publicados e estabelecidos como universais e perenes, enfim, transcendentais ao tempo e ao espaço nos quais emergiram.

Segundo Fuganti (2001), toda essa visão da lei, do bem comum e da obediência a um plano de organização de direitos e deveres que normatizariam as condutas e levariam a uma pretensa ordem universal, ou seja, tudo o que constitui a atitude moral na relação do indivíduo com a sociedade precisa ser claramente distinguida de uma outra atitude, a postura a que chamamos ética.

Assim, contrariamente ao modo moral de ser, o modo de vida ético instiga, não a obediência a um conjunto de regras e valores prescritos pelo poder alheio, interiorizando formas e incorporando atitudes vindas de fora. Não ao modo de ser dos bons sujeitos legisladores guardiões do juízo e da lei abstrata, do bem ou dos valores transcendente à vida cotidiana. Pois o modelo da ética não é o do livre arbítrio para o bem a partir da livre recusa do mal. Bem e mal são ficções fundadas numa mesma ilusão de consciência. E essa suposta liberdade nada mais é do que a ignorância das causas que determinam tal escolha ou recusa.

Enfim, a ética não deve ser entendida como um dever para com a Lei ou o bem, nem tampouco a um poder de segregar ou distinguir o puro do impuro, o bem do mal, mas a uma capacidade da vida e do pensamento que nos atravessa em selecionar, nos encontros que produzimos, algo que nos faça ultrapassar as próprias condições da experiência condicionada pelo social ou pelo poder, na direção de uma experiência liberadora, como num aprendizado contínuo.

1.4 Visão Holística e Ética

A visão holística traz para a administração e para o mundo uma nova forma de ver e agir diante da realidade, enunciando uma nova postura ética do homem, que pode ser traduzida nos seguintes pontos:

a) mudança do paradigma cartesiano e mecanicista para o paradigma holístico (do grego holos, que significa todo, totalidade). O pensamento linear circunscreve-se ao seu enclave e possibilita o exercício do pensamento analítico. Há o encontro entre ciência e consciência.

b) adoção do paradigma holístico, visão que abrange ao mesmo tempo o todo e as partes. Abrange todas as áreas inexploradas da ciência e do espírito. Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global. Verifica-se o encontro entre o extrovertido e analítico Ocidente, com seu legado científico e tecnológico, e o introvertido e sintético Oriente, com sua herança mística e espiritual.

c) concepção da natureza humana: o homem parentético. Em contraposição aos modelos tradicionais de homem – o homem operacional, econômico, reativo, que mantém o mesmo paradigma funcional-racionalista, emerge o homem parentético, possuidor de consciência crítica e que usa a razão para enfrentar as questões e problemas que provocam tensões entre a racionalidade substantiva e a racionalidade funcional. Associa-se a esse conceito a idéia do ser humano nas suas dimensões corpo, mente e alma, evidenciando as características de emocionalidade, racionalidade e espiritualidade.

d) novo respeito pelo pensamento envolvendo todo o cérebro: as pessoas estão dando mais atenção e respeito aos seus pressentimentos (hemisfério direito do cérebro). A visão, um termo mais abrangente para a intuição, tornou-se de uso popular nos negócios, na política e nas artes. À inteligência tradicional (QI), associam-se as inteligências emocional (QE) e espiritual (QS).

e) concepção da organização: entidade centrada na produtividade, mas também ocupada com o aprendizado e a melhoria do bem-estar de seus funcionários, da comunidade e de todo o planeta. O lucro é um valor co-existente com os valores de responsabilidade social.

f) concepção do trabalho: o significado de trabalho é resgatado como fonte de satisfação humana, felicidade e bem-estar.

g) ênfase da prática administrativa: relevância ou efetividade. Os resultados da gestão têm em vista o aprimoramento da qualidade de vida dos participantes do sistema organizacional e o sentido e impacto positivo da atuação da administração na sociedade. Várias são as definições atribuídas à Administração, muitas delas operacionais, levando a uma visão distorcida de sua realidade conceitual, desprezando alguma dimensão que lhe possa completar o seu significado mais autêntico. Não há dúvida de que a Ciência da Administração é multidimensional e, como tal, se se pretende desenvolver um exercício de alto valor científico e acadêmico, deve-se implementá-lo por meio do estudo global dos conceitos que o termo envolve.

Dessa forma, procura-se mostrar uma dessas dimensões situando a importância do fator político para a vida humana associada e para a Administração em particular, considerando a ênfase que vem sendo dada pela teoria administrativa aos aspectos técnicos e à negação dos princípios éticos, o que é verificado tanto no planejamento e implementação dos sistemas governamentais, quanto empresariais.

Exemplos existem, embora poucos, no vasto campo da Teoria Social, de autores preocupados com a dimensão política nas ciências cujo foco de estudo recaia no homem. Essas ciências, dentre as quais podem ser citadas a Sociologia, a Administração, a Antropologia, a Economia, a Psicologia, tem um relacionamento contínuo e constante com a Ciência Política.

O âmbito da Ciência Política é apresentado em termos de relações e padrões de interação entre indivíduos, evidenciando o homem como unidade primária de análise do poder. Essa condição do ser humano é ressaltada por Alberto Guerreiro Ramos (1981) ao afirmar que pelo exercício da razão e, vivendo de acordo com imperativos éticos da razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado e se transforma em um ator político.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

2

Teoria do conhecimento, ética e pesquisa

Síntese:

Veja agora a Teoria do Conhecimento como disciplina filosófica, a estrutura das revoluções científicas e a questão da ética na pesquisa científica.

2.1 Funções superiores do espírito e da cultura

A Teoria do Conhecimento ou Epistemologia (do grego episteme que significa ciência, conhecimento e logos, que significa discurso, estudo) é a interpretação filosófica do conhecimento humano. Como disciplina aspira à apreensão da essência geral no fenômeno concreto do conhecimento, em que consiste a sua estrutura geral. A origem da Epistemologia é atribuída a Platão quando opôs a crença ou opinião (“doxa”, em grego) ao conhecimento. A crença é um ponto de vista subjetivo.

O conhecimento é crença verdadeira e justificada. A Epistemologia abrange o conhecimento teórico, que é o conjunto de todas as informações que descrevem e explicam o mundo natural e social que nos rodeia. Esse conhecimento consiste em descrever, explicar e prever uma realidade, isto é, analisar o que ocorre, determinar por que ocorre dessa forma e utilizar estes conhecimentos para antecipar uma realidade futura.

Mas a Epistemologia abrange também o conhecimento prático, o saber como e a evidência, entendida não como mero sentimento que temos da verdade do pensamento, mas sim no sentido de prova, isto é, os critérios de reconhecimento da verdade.

A **Teoria do Conhecimento** é uma disciplina filosófica que trata dos problemas relacionados ao conhecimento, portanto, é fundamental situar a filosofia no quadro geral das funções do espírito e da cultura, que são as seguintes, segundo Johannes Hessen (1979):

Ciência: função que se ocupa do estudo, da reflexão, da compreensão e da intervenção em parcelas da realidade.

- Assenta-se, como a filosofia, na mesma função do espírito humano, o pensamento.

- Arte: interpretação do universo que procede da vivência e da intuição, muito mais do que do pensamento puro. O artista não cria sua obra com o intelecto, mas com a totalidade das forças espirituais.

- Religião: o princípio que procede e que define o seu espírito é a vivência dos valores religiosos, a experiência de Deus. Pretende resolver o enigma do universo e da vida com base na fé religiosa.

- Moral: pertence ao lado prático do ser humano, tendo por sujeito a vontade.

- Filosofia: refere-se ao lado teórico do espírito humano, a uma tentativa para chegar a uma concepção do universo e do ser por meio de auto-reflexão sobre as funções de valor teóricas e práticas. Difere-se da ciência, pois seu objeto é a realidade no seu conjunto, na sua totalidade.

2.2 Tipos de conhecimento

No mundo há várias formas de aquisição de conhecimento pelo homem. Uma das maneiras mais comum de segmentar e classificar os tipos de conhecimento é:

a) Conhecimento popular ou de senso comum é obtido por meio das experiências e vivências do indivíduo, no dia-a-dia e no trato com os homens e com o mundo. É o modo comum, corrente e espontâneo de obtenção de conhecimento. Advém da vivência e da interação do ser humano com os fatos e os fenômenos da realidade sobre os quais se estabelecem relações e explicações.

b) Conhecimento religioso ou teológico consiste em aceitarem-se as explicações sobre os fenômenos e fatos do mundo por alguém que já tenha desvendado o mistério e compreende proposições e dogmas sagrados que implicam sempre em uma atitude de fé diante do conhecimento revelado. O aprendizado nesta forma de conhecimento é caracterizado pela indiscutibilidade e pela dogmaticidade e os que o aceitam consideram-no infalível.

c) Conhecimento filosófico parte da contemplação e da reflexão sobre o mundo, a vida, o ser, as coisas etc., procurando compreender a realidade em seu contexto mais geral. Por intermédio de processos de racionalização, indutivos ou dedutivos, procura estabelecer explicações para os fatos e fenômenos da realidade. Estes, no entanto, não são passíveis de verificação, pois não podem passar por experimentações, como no conhecimento científico.

d) Conhecimento científico é um suceder alternativo de observação, reflexão e experimento. Como o conhecimento filosófico, o conhecimento científico também procura explicar os fenômenos e fatos observados no mundo, porém, diferentemente daquele, este possibilita a verificação por meio de experimentos que podem aceitar os rejeitar seus enunciados e hipóteses.

2.3 A questão do quantitativo e do qualitativo no conhecimento

Para Roberto Richardson (1985), a aquisição do conhecimento dá-se por meio da pesquisa e da vivência. O método em pesquisa significa a escolha de procedimentos para levar à descrição, interpretação e explicação dos fenômenos. Há dois grandes métodos de pesquisa, o quantitativo e o qualitativo, e sua escolha é determinada pela natureza do problema ou pelo seu nível de aprofundamento.

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas. Representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar

distorções de análise e interpretação, possibilitando assim, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente empregado nos estudos descritivos, nos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. A utilização do método quantitativo ainda prevalece nas ciências sociais.

A procura por métodos alternativos de pesquisa nas ciências sociais deveu-se, principalmente, às críticas filosóficas, políticas e técnicas aos métodos quantitativos. As principais críticas baseiam-se em: concepção positivista da ciência; redução da ciência ao campo do observável e separação entre fatos e seus contextos; ênfase no dado empírico e sua reificação; insistência de uma ciência livre de valores; a forma como, em geral, as ciências naturais vêem o mundo como um objeto que deve ser controlado tecnologicamente pelo ser humano.

O método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Há autores que não fazem distinção entre os dois métodos por entenderem que a pesquisa quantitativa é, de certo modo, qualitativa. Porém, a forma como se pretende analisar um problema é que, de fato, exige uma metodologia quantitativa ou qualitativa. A abordagem qualitativa, além de ser uma opção do investigador, justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Na tentativa de se assegurar a exatidão dos resultados, é comum a transformação de dados qualitativos em dados quantitativos, que consiste em utilizar como parâmetros o emprego de critérios, categorias e escalas ou, ainda, identificar com que intensidade um conceito se manifesta. Contudo, o desejo de se quantificar a todo custo tem levado as ciências sociais a investigarem algo que se quantifica mais facilmente, aumentando o número de pesquisas que, ao desprezarem elementos qualitativos, apresentam pobreza de resultados.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de certo problema, analisar a interação de variáveis, compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

As abordagens, métodos e técnicas de pesquisa são estudados com maior profundidade em cursos ou disciplinas denominados Metodologia da Pesquisa, Metodologia Científica etc.

2.4 A estrutura das revoluções científicas e os paradigmas

Em “A estrutura das revoluções científicas”, Thomas S. Kuhn (1996) procura delinear uma nova imagem da ciência, considerando o desenvolvimento científico como o processo gradativo por meio do qual fatos, teorias e métodos são adicionados, isoladamente ou em combinação, ao estoque sempre crescente que constitui o conhecimento e a técnica científicos.

As dificuldades para isolar invenções e descobertas individuais e as profundas dúvidas a respeito do processo cumulativo que se empregou para pensar como teriam se formado essas contribuições individuais à ciência, resultou em uma revolução historiográfica no estudo da ciência.

Para Kuhn (1996), alguns aspectos da ciência apresentam-se como proeminentes no esforço da nova historiografia. Um deles é a insuficiência das diretrizes metodológicas para ditarem, por si só, uma única conclusão substantiva para várias espécies de questões científicas. Por outro lado, se a observação e a experiência podem restringir drasticamente a extensão das crenças admissíveis, podem determinar também um conjunto específico de semelhantes crenças. Nesse ponto, verifica-se a presença do elemento arbitrariedade, composto de acidentes pessoais e históricos, como um ingrediente formador das crenças esposadas por uma comunidade científica específica numa determinada época.

O termo “ciência normal” é utilizado para designar a pesquisa firmemente baseada em uma ou mais realizações científicas passadas e baseada no pressuposto de que a comunidade científica sabe como é o mundo. Quando ocorrem anomalias que subvertem a tradição existente na prática científica, a ciência normal desorienta-se seguidamente. Então começam as investigações extraordinárias que finalmente conduzem a um novo conjunto de compromissos, a uma nova base para a prática da ciência. Esses episódios extraordinários, denominados por Kuhn de “revoluções científicas”, são complementos complementos desintegradores da tradição à qual a atividade da ciência normal está ligada.

O autor argumenta que muitos trabalhos científicos serviram, por algum tempo, para definir implicitamente os problemas e métodos legítimos de um campo de pesquisa para as gerações posteriores de praticantes da ciência. E puderam fazer isso porque partilhavam duas características essenciais: 1) suas realizações foram suficientemente sem precedentes para atrair um grupo duradouro de partidários, afastando-os de outras formas de atividades científicas dissimilares; e 2) suas realizações eram suficientemente abertas para deixar toda espécie de

problemas para serem resolvidos pelo grupo redefinido de praticantes da ciência.

As realizações que partilham essas duas características são chamadas de “paradigmas”, um termo estreitamente relacionado com a ciência normal. O estudo dos paradigmas é o que prepara basicamente o estudante para ser membro da comunidade científica na qual atuará. Homens cuja pesquisa está baseada em paradigmas compartilhados estão comprometidos com as mesmas regras e padrões para a prática científica.

Na ausência de um paradigma ou de algum candidato a paradigma, todos os fatos que possivelmente são pertinentes ao desenvolvimento de determinada ciência têm a probabilidade de parecerem igualmente relevantes.

A emergência de um paradigma afeta a estrutura do grupo que atua na pesquisa científica. No desenvolvimento de uma ciência, na primeira vez que um indivíduo ou um grupo produz uma síntese capaz de atrair a maioria dos praticantes de ciência da geração seguinte, as escolas mais antigas começam a desaparecer gradualmente. E isso, em parte, é causado pela conversão de seus adeptos ao novo paradigma. Além do que, quando um cientista pode considerar um paradigma como certo, não tem mais necessidade de tentar construir seu campo de estudos começando pelos primeiros princípios e justificando o uso de cada conceito introduzido.

2.5 A ética na pesquisa científica

A questão da ética na pesquisa tem chamada a atenção da comunidade científica mundial, com reflexos na sociedade brasileira, culminando com a edição, pelo Plenário do Conselho Nacional de Saúde, em 10 de outubro de 1996, da Resolução nº. 196, que aprovou as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

A citada Resolução, que pode ser obtida no site do CNS (<http://conselho.saude.gov.br>), fundamentou-se nos principais documentos internacionais que emanaram declarações e diretrizes sobre pesquisas que envolvem seres humanos.

O texto da Resolução nº. 196 estabelece, em seu tópico III.1, que a eticidade da pesquisa implica em:

a) consentimento livre e esclarecido dos indivíduos-alvo e a proteção a grupos vulneráveis e aos legalmente incapazes (autonomia). Neste sentido, a pesquisa envolvendo seres humanos deverá sempre tratá-los em sua dignidade, respeitá-los em sua autonomia e defendê-los em sua vulnerabilidade;

b) ponderação entre riscos e benefícios, tanto atuais como

potenciais, individuais ou coletivos (beneficência), comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos;

c) garantia de que danos previsíveis serão evitados (não maleficência);

d) relevância social da pesquisa com vantagens significativas para os sujeitos da pesquisa e minimização do ônus para os sujeitos vulneráveis, o que garante a igual consideração dos interesses envolvidos, não perdendo o sentido de sua destinação sócio-humanitária (justiça e equidade).



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

3

A dimensão política da administração

Síntese:

Apresentamos aqui a dimensão política da gestão enfatizando a necessidade da adoção de princípios éticos na administração.

Várias são as definições atribuídas à Administração, muitas delas operacionais, levando a uma visão distorcida de sua realidade conceitual, desprezando alguma dimensão que lhe possa completar o seu significado mais autêntico. Não há dúvida de que a Ciência da Administração é multidimensional e, como tal, se se pretende desenvolver um exercício de alto valor científico e acadêmico, deve-se implementá-lo por meio do estudo global dos conceitos que o termo envolve.

É preciso ressaltar que uma tarefa básica de qualquer teoria administrativa que tenha por critério de excelência o senso crítico deve

Várias são as definições atribuídas à Administração, muitas delas operacionais, levando a uma visão distorcida de sua realidade conceitual, desprezando alguma dimensão que lhe possa completar o seu significado mais autêntico. Não há dúvida de que a Ciência da Administração é multidimensional e, como tal, se se pretende desenvolver um exercício de alto valor científico e acadêmico, deve-se implementá-lo por meio do estudo global dos conceitos que o termo envolve.

Dessa forma, procura-se mostrar uma dessas dimensões situando a importância do fator político para a vida humana associada e para a Administração em particular, considerando a ênfase que vem sendo dada pela teoria administrativa aos aspectos técnicos e à negação dos princípios éticos, o que é verificado tanto no planejamento e implementação dos sistemas governamentais, quanto empresariais.

Exemplos existem, embora poucos, no vasto campo da Teoria Social, de autores preocupados com a dimensão política nas ciências cujo foco de estudo recaia no homem. Essas ciências, dentre as quais podem ser citadas a Sociologia, a Administração, a Antropologia, a Economia, a Psicologia, tem um relacionamento contínuo e constante com a Ciência Política.

O âmbito da Ciência Política é apresentado em termos de relações e padrões de interação entre indivíduos, evidenciando o homem como unidade primária de análise do poder. Essa condição do ser humano é ressaltada por Alberto Guerreiro Ramos (1981) ao afirmar que pelo exercício da razão e, vivendo de acordo com imperativos éticos da razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado e se transforma em um ator político.

É preciso ressaltar que uma tarefa básica de qualquer teoria administrativa que tenha por critério de excelência o senso crítico deve considerar o homem dotado de razão no seu sentido mais natural e substantivo e não no conceito ideológico de razão que vem violando as ciências sociais – conceito este, centrado em um tipo de racionalidade que se transformou em instrumento disfarçado de controle e da repressão social e ao qual se deu a denominação de racionalidade

instrumental. Pode-se até dizer que a ideologização formada por esse modo específico de razão – a instrumental¹ – é, em parte, responsável por uma série de interpretações equivocadas e falaciosas no campo das ciências, como por exemplo, a de se separar acriticamente o técnico do político, o teórico do prático, o científico do senso comum, sem se fazer uma análise profunda das interfaces desses conceitos.

Essa maneira de se analisar o homem como um ser político, também,² é apenas um exercício inicial de esclarecimento, cujo principal objetivo é retomar o estudo de uma dimensão quase sempre esquecida pelas escolas e abordagens administrativas, bem como refutar certa tendência em apoiar as teorias da vida humana associada numa visão sociomórfica do homem – que o reduz a nada mais que um ser social, e numa visão tecnicista do homem – que o reduz a um mero seguidor acrítico e perpetuador de padrões e regras preestabelecidas.

Há ainda um interesse especial em comentar sobre a falsa dicotomia que se estabeleceu entre o técnico e o político, decorrente da distorção conceitual de que se falou anteriormente. Todo o aparato ideológico estabelecido em torno da formação do conhecimento, que é também um ato político, contribuiu para perpetrar um tipo de metodologia formadora de recursos humanos preparados apenas para analisar os sistemas sociais de um ponto de vista parcial, segmentário e acrítico, o que é não só um erro metodológico, mas também, prático. E, é com a adoção de uma política transformadora para a preparação científica de recursos humanos críticos que se pode mudar o estado em que se encontra a literatura administrativa, abrindo-a para uma visão de mundo em que o técnico e o político, o teórico e o prático, são parcelas indissociáveis de uma única realidade.

Do ângulo prático de encarar o problema, sabe-se ser comum ouvir, no ambiente das organizações, a seguinte assertiva: esta organização só será eficaz a partir do momento em que sua linha de conduta e sua filosofia de ação obedecer a critérios puramente técnicos e racionais, isentos de influências políticas e ideológicas. Ora, será realmente possível separar os assuntos administrativos dos assuntos políticos? Será que o administrador consegue tomar uma decisão administrativa, situando-se num ponto de neutralidade política? Note-se que, embora essa querela pareça mais insistente no campo da administração pública, ela tem lugar também no enclave empresarial da administração, afeto que é pelos mais variados tipos de influências ideológicas.

Por conclusão, pode-se afirmar com evidência que em qualquer sistema organizado existem processos de configurações, conquista e manutenção do poder, fato que atribui à administração uma dimensão também política. Portanto, uma das missões do administrador como

homem de organização é estudar e compreender tais mecanismos, procurando tirar proveito de suas manifestações, a fim de cumprir com relevância a sua tarefa como profissional, respeitando os princípios da cidadania.

A importância do fator político sobressai quando se enfoca um dos trabalhos mais comuns na administração: a análise organizacional e o consequente projeto de organização. Nestes trabalhos, alguns experientes analistas estimam que, em torno de 40% do tempo é distendido com negociações, avanços e recuos, estudos dos adversários, “jogos de cintura” e elaboração de táticas para cada nova situação que for surgindo.

Diante desse conjunto de fatores, o administrador depara-se com o conceito de cultura organizacional. O estudo da cultura não pode faltar em qualquer projeto de análise administrativa, sobretudo, porque ela é, fundamentalmente, um processo de intervenção na cultura da organização. Esta, se não for devidamente preparada, sensibilizada e conscientizada para a idéia de mudança e inovação, pode conduzir à derrocada toda equipe responsável pelo trabalho de reorganização. Trata-se, por conseguinte, de um verdadeiro projeto político-institucional.

Com isso, a mensagem que se pretende deixar é que as organizações sociais devem ser estudadas a partir de modelos multidimensionais, incluindo as dimensões política, social, técnica, econômica e as considerem enclaves indissociáveis, merecedores de análise, cuja natureza seja de ordem estratégico-global.

Um outro exercício de esclarecimento tem lugar na retomada da postura ética de quem lida com a teoria da vida humana associada. Isso se faz necessário quando se sabe que nem sempre há correlação positiva entre o desenvolvimento científico e o ético, em outras palavras, pode-se afirmar que um alto grau de desenvolvimento técnico e econômico pode até corresponder a um baixo desenvolvimento ético.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), hoje em dia, em seus modelos liberal e socialista, a ciência social formal tem a concepção da vida humana associada como sendo ordenada pelo interesse imediato e, ao tornar difuso o elemento político na organização social, ela - a ciência social formal - deixa de considerar qualquer espécie de regulação sobre o processo econômico. O padrão ético inerente à teoria política substantiva foi substituído pela justificação moral do interesse imediato do indivíduo. Assim, toda **ação administrativa** é modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional ou instrumental, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade.

Observa-se que prática administrativa consumada hoje nas organizações evidencia uma luta pelo poder de discutidos critérios éticos.

Ação administrativa:
supõe que os seus agentes,
enquanto a exercem,
estão sob a vigência
predominante da ética da
responsabilidade.

Há quem diga que, ao aspirar ao poder, o homem deve relegar seus princípios e utilizar-se de todos os meios para obtê-lo. Dir-se-á, então, ser a ciência do poder aética. Essa postura, contudo, nega o próprio significado da ciência e é, por conseguinte, mais uma decorrência da política cognitiva. É a ênfase na eficácia em detrimento dos meios.

A ação do administrador deve buscar, portanto, a relevância⁴ e, como tal, deve decorrer de uma ciência que tenha sustentação em um conjunto mínimo de preceitos éticos, capaz de fazê-la retomar o seu compromisso histórico com o homem, resguardando suas condições de sobrevivência e de qualidade de vida.

Notas

1. Antigamente, a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilitava o indivíduo a distinguir entre bem e mal e, assim, ordenar sua vida pessoal e social. Para Weber, a razão formal, funcional ou instrumental é determinada por uma expectativa de resultados, “fins calculados”. A razão substantiva, substancial ou de valor é determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela.

2. Os pensadores clássicos, em geral, concebiam a sociabilidade como uma qualidade do bando. O homem, na qualidade de animal político, é destinado a agir por si mesmo, como um portador da razão, no sentido substantivo. O homem é, portanto, um animal social e um animal político.

3. A discussão sobre a ética conduz à necessidade de diferenciar ética da responsabilidade e ética da convicção. A ética da responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins, seu critério é a racionalidade funcional ou pragmática. O termo responsabilidade, nesse caso, refere-se a response, responder. A ética da convicção, do valor absoluto ou dos fins últimos está implícita em toda ação referida a valores, seu fundamento é a racionalidade substancial.

4. Na Teoria Administrativa associam-se a eficiência aos meios, métodos e procedimentos; a eficácia aos fins e resultados, ao atingimento dos objetivos; e a relevância (ou efetividade), à qualidade e ao impacto positivo da ação do administrador no ambiente organizacional, considerando principalmente as responsabilidades social e ética.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

4

Cultura e valores organizacionais

Síntese:

Veja nesta unidade o fenômeno da cultura organizacional e a manifestação dos os valores individuais e organizacionais.

4.1 Cultura organizacional: conceito e elementos

Da sociologia e da antropologia os estudos sobre cultura foram levados para o âmbito das organizações formais, considerando que elas são representações, em menores proporções, das características e valores da sociedade em que estão inseridas, além sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria.

Edgar Schein (1989) define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três níveis associados ao grau em que o fenômeno é analisado pelo observador:

a) nível dos artefatos visíveis – compreende o ambiente construído da organização, sua estrutura, seus processos e rotinas de trabalho, sua arquitetura, layout, tecnologia, documentos oficiais e outros. Esse nível é muito enganador porque os dados, embora fáceis de obter, são difíceis de decifrar, dificultando a compreensão lógica subjacente ao comportamento dos grupos;

b) nível dos valores das pessoas (*espoused values*) – nesse nível, os valores, conscientes em alto grau, concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém uma vez identificados, geralmente representam o conteúdo manifesto da cultura. Isto porque os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao comportamento humano permanecem escondidas ou inconscientes;

c) nível dos pressupostos básicos subjacentes (pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem) – esse nível permite uma compreensão mais profunda da cultura do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Uma vez que esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade (*taken for granted*), passando a ser inquestionável na organização.

Os principais elementos da cultura de uma organização são:

Artefatos visíveis – reproduzem com frequência o sistema de valores predominante na organização, devendo ser verificados no contexto em

que se situam, com o propósito de complementar informações sobre a cultura organizacional. Dentre os artefatos visíveis destacam-se: nome da organização, logotipo, vestuários, portarias, cartazes, arquitetura, paisagismo, bandeira, cores, layout, slogan, quadros de avisos e tipo de mobiliário.

Tecnologia – em seu sentido amplo inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações que são usados no trabalho em qualquer organização. O conceito de tecnologia vai além das máquinas e equipamentos usados nos processos de trabalho, envolvendo o conjunto de conhecimentos utilizáveis em uma organização para atingir seus objetivos de forma mais econômica e com níveis de qualidade assegurados.

Valores – podem ser definidos como concepções desejáveis que se salientam em um grupo humano e que são geralmente expressas em termos de objetivos e padrões de ação. Os valores formam o coração da cultura definindo o sucesso em termos concretos para os trabalhadores e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois fornecem uma direção comum para os colaboradores e um guia para o seu comportamento diário.

Crenças e pressupostos – são usados para expressar o que é tido como verdade na organização. Tidos como verdade, esses conceitos são internalizados e, conseqüentemente inquestionáveis. A formação dos pressupostos atende a uma necessidade humana de consistência e ordem, desde que determinado grupo tenha tido tempo suficiente para que tal formação ocorra. Na organização, os pressupostos formam-se a partir de avaliações a respeito do que é um produto bem-sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes, qual a melhor forma de organização, ou de como as pessoas devem ser motivadas e administradas.

Ritos, rituais e cerimônias – constituem um conjunto elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural de um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais e acompanham o ciclo de vida da organização. Por meio deles, as regras sociais são definidas, convencionadas e valorizadas. Quando diversos ritos são vinculados a um evento particular, configura-se uma cerimônia. Os ritos organizacionais mais comuns são os ritos de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos, de integração e de celebração.

Estórias ou sagas e mitos – são narrativas baseadas em eventos que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente

organizacional. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas. Já os mitos, referem-se a histórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentadas pelos fatos.

Tabus – são elementos que colocam em evidência o não-permitido, cumprindo um papel orientador do comportamento, demarcando áreas de proibição. Embora se trate de um importante elemento cultural, constata-se a quase total ausência de menção aos tabus organizacionais na literatura especializada. Os tabus são associados às proibições ligadas a certas representações cuja infração envolve a aplicação de sanções.

Heróis – são os grandes líderes da organização que personificam os seus valores e condensam sua força. Os heróis são os responsáveis pela criação da organização, pela formação da imagem institucional para o mundo exterior, pelo fornecimento de modelos para os funcionários e por tornar o sucesso atingível e humano.

Normas e regras – são padrões de conduta partilhados pelos membros da organização e possuem as seguintes características: a) são formadas com relação a atitudes que têm significação para a organização; b) há gradação na aceitabilidade das normas, pelos membros da organização; c) podem ser aplicáveis a todos os membros da organização ou apenas a alguns deles. As normas correspondem ao comportamento sancionado por meio do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas no ostracismo, quando violam essas normas. São criadas a partir das crenças, pressupostos e valores vigentes na organização e podem ser estabelecidas formalmente, como regras escritas, ou informalmente, como instrumento de controle social.

Comunicação – é o processo de interação social por meio do qual as pessoas trocam mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete esses significados é, mais ou menos, transformado em modelo, assumindo sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. A comunicação pressupõe desenvolver uma linguagem na organização, ou seja, um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados.

4.2 Valores individuais e valores organizacionais: significado e categorias

As definições de cultura organizacional não são uniformes no sentido de apresentar os elementos que compõem seu conceito, mas há um ponto comum para o qual convergem a maioria das definições.

Este ponto reside na questão dos valores que aparecem em quase todas as definições como elementos fundamentais de identificação da cultura de uma organização.

Weber ao estudar a “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais afirma categoricamente que “[...] o conceito de cultura é conceito de valor”. Assim, a “[...] realidade empírica é cultura para nós porque e na medida em que a relacionamos a idéias de valor” (MAX WEBER, 1997, p.92). Weber pressupõe que a cultura abrange os componentes da realidade que se tornam significativos para nós, ou seja, aqueles componentes que têm relação com as idéias de valor com que abordamos a realidade.

O filósofo Manuel Morente (1976) ensina que na vida das pessoas há (existem) três conjuntos de objetos: há coisas reais, há objetos ideais, há valores. Tanto as coisas reais quanto os objetos ideais são, ou seja, têm em comum, pelo menos, a categoria do ser. Acontece que o ser das coisas é um ser real, isto é, temporal e causal; enquanto que o ser dos objetos ideais é ideal, porque não é temporal nem causal.

Os valores não são nem coisas, nem impressões subjetivas, porque os valores não são, porque os valores não têm essa categoria própria dos objetos reais e dos objetos ideais, essa primeira categoria de ser.

Mas, se os valores não são, então o que quer dizer essa afirmação? O que quer dizer este não ser? Quer dizer que os valores não são, mas valem. Em outras palavras, uma coisa é valor e outra coisa é ser. Quando se diz de algo que vale, não se diz nada do seu ser, mas se diz que não é indiferente. A não-indiferença, então, é a essência do valor.

O valor não é um ente, mas sempre algo que adere à coisa e, por conseguinte, uma qualidade. Assim, revelam-se duas categorias dessa esfera ontológica: os valores têm a primeira categoria de valer em lugar de ser, e a segunda categoria da qualidade pura.

A terceira categoria da esfera ontológica do valor é a polaridade. Já que a não-indiferença é a essência do valor, ela revela que não ser indiferente implica sempre um ponto de indiferença, e o que não é indiferente afasta-se mais ou menos desse ponto de indiferença. Essa constatação sugere que o valor tem um pólo positivo e um pólo negativo, ou ainda, que todo valor tem seu contravalor, de forma que não há valor que seja só. Dentre os fenômenos psíquicos, o único que como os valores têm a característica da polaridade é o sentimento.

Por essa razão, evidenciam-se dois tipos de polaridades: a polaridade dos sentimentos, ou psicológica e a polaridade dos valores, ou axiológica.

A polaridade dos sentimentos por força subjetiva é uma polaridade infundada, visto que os sentimentos representam vivências internas da

alma; enquanto a polaridade dos valores é uma polaridade fundada porque os valores expressam qualidades objetivas das coisas mesmas.

A quarta categoria da esfera ontológica do valor é a hierarquia. Ora, se há uma multiplicidade de valores e, se os modos de valer são modos da não-indiferença, essa não-indiferença dos valores nas suas relações múltiplas, uns com respeito aos outros, é o fundamento de sua hierarquia. A hierarquia permite, pois, uma classificação, uma organização hierárquica dos valores, tendo por base um ponto de indiferença, convencionalmente designado por zero. Os valores, seguindo sua polaridade, agrupar-se-ão à direita ou à esquerda desse ponto, em valores positivos ou valores negativos e, a maior ou menor distância do zero, implicando necessariamente em preferências, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem mais e menos valor. Conhecido o significado dos valores a partir de uma perspectiva filosófica, faz-se necessário conhecer como eles acontecem e se desenvolvem nas organizações formais.

Os valores organizacionais são definidos por Álvaro Tamayo e Maria das Graças Gondim (1996) como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Depreendem-se dessa definição dois aspectos dos valores organizacionais: o cognitivo e o motivacional. O aspecto cognitivo constitui em elemento básico já que os valores expressam formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas para os problemas da organização. As crenças que constituem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a constituir um sistema de valores organizado hierarquicamente, que funciona como padrão cognitivo para o julgamento e a justificação do comportamento das pessoas no trabalho. Já o aspecto motivacional, está centrado no fato de que os valores organizacionais expressam interesses e desejos de alguém individualmente ou da coletividade, funcionando como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim. Por essa razão os valores organizacionais acabam por representar metas mais ou menos conscientes da organização.

É importante esclarecer que os valores organizacionais embora tenham vínculos com os valores pessoais, com eles não se confundem. Muito menos se confundem com os valores que os membros da organização gostariam que nela existissem. O sistema de valores que prevalece em uma organização pode não ser o mesmo conjunto de valores que têm seus membros, o que conduz a situações de conflito e tensão. Da mesma forma, as pessoas podem imaginar para a

organização em que trabalham um conjunto de valores que consideram ideal, presumindo que com eles o desempenho organizacional possa ser bem superior àquele mantido com base nos valores vigentes.

Terrence Deal e Allan Kennedy (apud FREITAS, 1991) descrevem as principais influências dos valores nas organizações:

a) os valores indicam que questões são prioritariamente observadas na organização, sugerindo que tipo de informação é mais seriamente considerada no processo de tomada de decisão; b) os valores desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na hierarquia da organização;

c) os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior a imagem da organização e o que a comunidade pode dela esperar.

Por outro lado, quando os valores são precários, as consequências para o desempenho da organização podem ser extremamente desastrosas. Burton Clark (1967) estabelece um estudo sobre a precariedade e a debilidade dos valores sociais e sobre as modificações de significado e de aceitação que se verificam quando tentam ser implementados no âmbito da organização formal. Nesse sentido, o grau ou profundidade com que os valores estão certos ou firmes são determinados por muitas condições do contexto social e cultural e, quando precários, os valores precisam de agentes deliberadamente intencionados, pois hão de ser definidos normativamente, ou estabelecidos socialmente, ou ambos.

Os valores tendem a ser precários quando:

a) não são definidos, ou seja, quando não são incorporados a objetivos padrões existentes de grupos comprometidos;

b) a posição dos membros da organização não foi totalmente legitimada, neste caso, o valor não estaria assentado em uma firme base social;

c) forem inaceitáveis por uma população, condição geralmente relacionada com o segundo fator, constituindo-se na fonte mais aparente de debilidade, pois resulta da falta de apoio da generalidade dos membros do sistema social maior.

Portanto, criar e manter os valores organizacionais em grau adequado de coesão são condições indispensáveis ao equilíbrio organizacional, daí a ênfase que vem sendo dada ao estudo do compartilhamento dos valores nas organizações formais como meio de sustentar a sua integridade.

Reconhece-se que os valores não são percebidos de forma idêntica pelos membros de uma comunidade organizacional, até porque as pessoas têm características individuais próprias dos processos educacional e cultural a que são submetidas e que contribuem, de

certo, para a formação da personalidade. Contudo, mais importante do que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização. Tal convergência conduz ao conceito de valores compartilhados ou de congruência de valores, isto é, a coincidência na percepção dos valores organizacionais entre todos ou entre vários membros da organização. Esse processo ocorre quando os funcionários orientam-se por um mesmo conjunto de valores, ainda que temporariamente, que têm relevante importância para os padrões de funcionamento da organização.

A expressão uniformidade ou similaridade de valores também é utilizada para fazer referência a certos interesses e ambições que são compartilhados pelos membros de um grupo e que o torna mais coeso e harmônico e, por consequência, mais orientado para participar das atividades organizacionais. Embora se reconheça que os grupos podem ser compostos de diversos indivíduos com uma variedade de características de personalidade, observa-se que durante o processo de interações de um grupo, aquela heterogeneidade de atitudes e orientações, verificadas em seu início, com o tempo é substituída por uma maior similaridade de interesses.

Já para Tamayo (1997), a expressão “valores compartilhados” pode designar na literatura duas coisas distintas:

- 1) os valores percebidos por todos ou por um grupo de funcionários, como sendo os princípios que guiam o comportamento da organização;
- 2) os valores comuns entre a organização e os funcionários, tanto do ponto de vista do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia.

A forma e a força com que os valores são compartilhados dentro de uma organização definem a noção de cultura corporativa. Quando as pessoas falam de cultura corporativa, em geral referem-se aos valores e práticas compartilhados por todos os grupos da organização, pelo menos no enclave da administração superior. Da mesma forma, os valores são tidos como compartilhados quando interesses e metas são aceitos e assumidos pela maioria dos participantes da organização e tendem a moldar o seu comportamento persistindo, com frequência, mesmo quando mudam os membros do grupo.

Como se observa, na busca de resultados positivos e relevantes para a organização, é necessário que seus dirigentes trabalhem devidamente a cultura institucionalizada no sentido de fortalecê-la por meio da geração e manutenção de valores fortes e compartilhados, consentâneos com os objetivos e metas organizacionais. Como consequência para a organização, esse conjunto de valores compartilhados constituir-se-á

num poderoso elemento que sustenta a sua missão, orienta seus grandes objetivos, metas e estratégias e impulsiona suas ações para fazer frente aos mais variados setores ambientais com que convive.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

5

Gestão por valores

Síntese:

Apresentamos agora o modelo de Gestão por Valores e suas características básicas.

5.1 O significado de gestão por valores

O modelo da Gestão por Valores (Managing by Values – MBV) foi apresentado por Ken Blanchard e por Michael O'Connor, em 1997, em um livro sobre um estilo de gestão, cuja tradução brasileira recebeu o título de “O administrador ético”. A Gestão por Valor fornece um conteúdo que define, esclarece e comunica os valores de uma organização para que estes sirvam de guia e orientação para toda a vida institucional.

Operar pelos valores que sustentam as ações, as estratégias e a opinião dos colaboradores é um conceito radical que vai ao encontro da manifestação cultural sobre o negócio. As companhias que gerenciam e controlam por valores sinalizam que o sucesso está muito próximo. Eis aí uma das indicações do modelo: o sucesso no negócio é devido à excelência do serviço apoiado em um conjunto de valores.

Comparando a Gestão por Valores com os modelos clássicos de gestão, vêem-se bem as diferenças nos estilos. Na maioria das organizações as decisões vêm do alto, de cima para baixo, na forma verticalizada. A participação dos colaboradores é mínima e não é incentivada. Os estabelecimentos dos prazos, as metas, os alvos e as projeções vêm do alto, de forma impositiva. Os gerentes governam meio a uma atmosfera de intimidação.

Com a Gestão por Valores, os colaboradores são incluídos no sistema organizacional de decisões. Os gerentes operam com criatividade incentivando seu pessoal a fazer o melhor pela sua equipe. Os valores são gerados com a discussão, o debate e o acordo, estabelecendo um processo de compartilhamento e comprometimento.

O mundo do negócio hoje é caracterizado pela integração dos aspectos tecnológicos, culturais, sociais e econômicos, que exercem forte pressão sobre as pessoas nas organizações, aumentando a ansiedade, a insegurança e o estresse. Gerir por Valor fornece uma resposta prática às exigências do mundo contemporâneo, com reflexos diretos na construção de uma estrutura para a estabilidade, a continuidade e o crescimento das organizações. O modelo mostra como as organizações podem planejar uma maneira de fazer o negócio permitindo a todos os proprietários, acionistas, empregados, colaboradores e clientes, atingirem as metas de sucesso. Construindo um conjunto comum de valores, qualquer organização pode atingir o patamar de sucesso, definido não pelo seu tamanho ou pelo volume dos lucros, mas pela qualidade do serviço disponível aos clientes e pela qualidade de vida conferida aos colaboradores.

A literatura sobre negócios produzida na última década indica a necessidade do gerenciamento da cultura organizacional em que

estratégias, processos e pessoas fossem orientados por uma missão, por uma finalidade, por uma visão e por um elenco comum dos valores. A Gestão por Valor vai além do mero jogo de poder e controle que ocorre nas organizações de trabalho. Blanchard e O'Connor (1999), fornecem um modelo, um plano de gestão prático que esclarece, comunica, e alinha as ações da organização em todos os níveis e em todas as áreas, com um esquema definido e funcional dos valores guiando toda a organização de forma a conciliar, a tornar comum, os valores para o grupo, para o departamento e para o colaborador.

Proceder dessa forma significa por em prática uma aproximação mais ampla que construa na fundação de uma organização eficaz, a sua missão e os seus valores. Melhor do que focalizar unicamente em resultados financeiros, as organizações ganham enfatizando primeiramente valores – a opinião, as atitudes e os sentimentos que a gerência superior tem sobre empregados, clientes, qualidade, éticas, integridade, a responsabilidade social, o crescimento, a estabilidade, a inovação, e a flexibilidade. Gerir por valores, não só por lucros, é um processo que ajusta a organização na trajetória de se transformar no que Blanchard chama de “500 afortunadas”, termo que corresponde no Brasil às “500 melhores organizações”. Blanchard (1999) estabelece as dez características das “500 melhores”:

1. Missão - as 500 melhores organizações têm uma missão assumida pela gerência superior a respeito do que é e do que quer ser a organização. Essa missão, que abarca os valores assumidos, é comunicada claramente a todos os empregados e usada em uma base diária de tomada de decisões.

2. Empowerment - os colaboradores são tratados como sócios do negócio. A organização espera muito de cada colaborador e se propõe a ajudá-lo no seu trabalho com o mínimo de barreiras. Os colaboradores esperam aprender habilidades novas e crescer, e a organização fornece as opções de desenvolvimento, de capacitação e de ascensão na carreira para facilitar esse crescimento.

3. Desempenho – o desempenho do colaborador é medido e monitorado de maneira a atingir resultados ótimos. Os objetivos e metas são ajustados para todas as áreas e o resultado da avaliação é fornecido rotineiramente.

4. Desenvolvimento da equipe - os colaboradores são organizados tanto quanto possível em equipes para facilitar os melhores meios para resolver problemas, melhorar a motivação e criar a energia que leve à produtividade organizacional.

5. Serviço ao cliente - os clientes são tratados como a parte a mais importante do negócio. Cada colaborador, cada gerente é capacitado

para servir ao cliente ou para dar suporte àqueles que estão tentando resolver problemas que afetam os clientes.

6. Qualidade - a organização orgulha-se em produzir bens com qualidade e presta serviços de manutenção a toda a hora. A companhia sabe que o sucesso depende da reputação e da imagem criada no atendimento do dia-a-dia e, assim, procura consistentemente desenvolver relacionamentos de qualidade.

7. Comunicação - a gerência sabe que uma comunicação clara e transparente é o suporte para manter a organização no caminho da qualidade. Assim, procura comunicar frequentemente aos seus colaboradores, em todos os níveis da organização, permitindo a oportunidade para que eles comuniquem-se em todo o sentido dentro da organização e gerem um processo de participação.

8. Ética - a organização espera que todos os seus colaboradores sejam éticos e ajam de acordo com o conjunto de valores declarados e assumidos pela instituição. É o alinhamento dos valores organizacionais com a atitude ética dos colaboradores.

9. Qualidade de vida - a organização é comprometida com a qualidade de vida de seus colaboradores, pois sabe que assim procedendo, terá uma força de trabalho saudável, o absentismo será menor e os custos diminuirão.

10. Lucro - a organização tem que ser rentável porque ser assim é necessário para sobreviver, mas não considera esse objetivo como sua única razão de existir.

Blanchard (1999), apresenta as sete etapas que devem ser seguidas para transformar uma organização, colocando-a no patamar das “500 melhores”. As cinco primeiras envolvem o diagnóstico; as duas últimas envolvem a execução:

1. Valores alinhados.
2. Identificar e descrever as práticas organizacionais-chave.
3. Comparar valores com as práticas.
4. Estabelecer prioridades para o realinhamento.
5. Recomendar mudanças e estratégia da execução.
6. Fazer as mudanças desejadas.
7. Monitorar e controlar o progresso.

5.2 Missão da organização

No processo da gestão por valores uma das principais tarefas consiste em definir a missão institucional. Constituir um negócio ou redefini-lo face às novas realidades assumidas pela organização cria uma moldura a partir da qual ela precisa cumprir uma missão que justifique sua existência.

A missão é uma forma de traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições, filosofias e princípios adotados pela organização.

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de questões como: em que negócio nós estamos; quais valores orientam nossa conduta; quem são meus clientes; qual a contribuição que nossa organização está dando para a sociedade; o que distingue nossa organização e a torna exclusiva?

Não se deve confundir a missão com os objetivos organizacionais. A missão exerce uma função orientadora e delimitadora da ação organizacional, expondo claramente sua responsabilidade social e comunitária e a preocupação com valores básicos de ecologia, meio ambiente e desenvolvimento econômico. Ela representa um horizonte no qual a organização decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte. Por exemplo, um negócio pode ser criado com a expectativa de gerar um lucro, a partir da fabricação de um produto, que é um objetivo econômico. Mas, isso não é, de forma alguma, a missão do negócio, porque não declara a responsabilidade social do empreendimento. Também não se deve confundir missão com visão do negócio. O processo de criação da visão é uma viagem do conhecido para o desconhecido, que ajuda a criar o futuro a partir da composição de fatos, esperanças, sonhos, ameaças e oportunidades. É uma descrição evocativa do que é possível. Não é algo impraticável, mas a evocação das possibilidades que possam levar o empreendimento ao sucesso. A visão vai-se tornando realidade quando se tem uma missão clara, consistente e congruente com os valores assumidos pelas pessoas que conduzem o negócio (SCOTT et al, 1998).

Por outro lado, existe também uma diferença entre slogans e declaração de missão. Os slogans focam atenção, mas não comunicam o propósito e nem os valores da organização. Geralmente são frases de efeito como: “O cliente em primeiro lugar”, “Educar é o nosso lema”, “Nós somos obcecados pelo cliente”. O slogan não esclarece, mas a missão é esclarecedora. A missão da organização deve ser definida em termos amplos, apresentando valores e procurando satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não ser colocada em termos de oferecer algum produto ou declarar o objetivo do negócio. Além do que, uma missão bem definida desenvolve nos colaboradores internos um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explicitada atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

A seguir, são apresentadas as missões da Editora Abril e da Universidade Federal do Amazonas para que se possa estabelecer um exercício comparativo entre os valores nelas envolvidos.

Editora Abril:

A ABRIL está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país (EDITORA ABRIL, 1980, s.p.).

Universidade Federal do Amazonas – UFAM (1994/1997):

Cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento puro e aplicado, visando a construção de uma sociedade baseada nos valores de justiça, de democracia, de preservação do patrimônio histórico e cultural e de desenvolvimento econômico e social, sendo suas funções: Ministras o ensino em grau superior; Realizar pesquisas e estimular atividades criadoras nas diversas áreas do conhecimento; Desenvolver estudos sobre a realidade brasileira e amazônica, em busca de soluções para os problemas relacionados com o desenvolvimento econômico e social da região, dela fazendo um ativo centro criador; Estender o ensino e a pesquisa à sociedade (PLANO ESTRATEGICO DA UFAM, 1997, s.p.).



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

Hoje, a missão da UFAM é “Cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento, por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia”.

Como expressão da razão existencial de uma organização, é necessário dotar a missão de certa flexibilidade que permita acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente é preciso repensar a missão, questionar a sua validade em função da dinâmica do contexto ambiental e de sua adequação em função de novas orientações para os negócios da organização.

6

Ação administrativa, racionalidade e ética

Síntese:

Falamos aqui sobre a natureza da ação administrativa e os dois pares conceituais que a sustentam: as racionalidades substancial e funcional e as éticas da convicção e do valor absoluto.

6.1 A natureza da ação administrativa

Em uma perspectiva emancipadora a administração pode ser definida como sendo a descoberta e a implementação de recursos estratégicos a serem mobilizados pelos participantes de uma organização. Nesse sentido, administração é entendida como o processo social de revelação e realização de um curso de ação estratégica, seja no nível macro ou microsocial. Administrar é, portanto, tomar decisões críticas em relação a possíveis cursos de ação, isto é, decidir entre possibilidades objetivas emergentes.

Os requisitos funcionais da ação administrativa devem estar claramente subordinados a certos valores humanos, ou articulados a um conjunto de princípios éticos. Para realizar este empreendimento é necessário ver os participantes de uma organização como seres humanos autodeterminados, capazes, portanto, de consciente e ativamente participarem da transformação do mundo em que vivem.

Mas, o que prevalece nas organizações é o instituinte, o poder organizado, formal, que se instala para manter o processo de dominação do capital sobre a força de trabalho. É nesse campo de batalha que a razão humana procura suas explicações para fundamentar a ação administrativa, colocando-a a serviço do grupo dirigente ou do conjunto dos trabalhadores.

Afirma Guerreiro Ramos (1983) que, para se definir ação administrativa, é necessário considerar preliminarmente alguns aspectos do conhecimento como:

- 1) o entendimento de que o âmbito das técnicas administrativas não coincide com o da sociedade global;
- 2) a percepção de que eficiência e produtividade são fenômenos mais complexos do que supunha a teoria tradicional;
- 3) a consciência de que é necessário conhecer de modo sistemático a influência do ambiente externo sobre as organizações.

6.2 Ação administrativa e racionalidade

O estudo de dois pares conceituais de origem weberiana (trata-se de “racionalidade funcional / racionalidade substancial” e “ética da responsabilidade / ética do valor absoluto ou da convicção”) complementa e conduz a um satisfatório equacionamento teórico do significado de ação administrativa.

Assim, estabelecer a diferença entre racionalidade funcional e racionalidade substancial apresenta-se como passo inicial para a definição clara de ação administrativa e tem fundamento nos estudos de Weber sobre ação social, que se manifesta através de quatro tipos: a racional no tocante aos fins, a racional no tocante aos valores, a afetiva e a tradicional.

A ação social afetiva e a tradicional são respectivamente determinadas por estados emotivos e sentimentais e por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas consequências.

A ação racional no tocante a valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados.

A ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios deliberadamente elegidos.

Karl Mannheim (apud RAMOS, 1983) aprimorou os conceitos weberianos qualificando-os para melhor ajustá-los às necessidades de compreensão de nossa época, concluindo que as emoções e os costumes são elementos ordinariamente irracionais que perturbam o rendimento ou o êxito da ação. E também o são, os valores. Percebeu Mannheim, que esse era um terreno em que careciam ser refinados os significados de racionalidade e irracionalidade. Recorreu, então, aos adjetivos “funcional” e “substancial”.

Assim, a racionalidade funcional, formal ou pragmática é entendida como relativa aos atos ou elementos que, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado. É, pois, em função do objetivo pré-determinado que se afere esse tipo de racionalidade.

Já a racionalidade substancial ou noética é todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia em um conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta ao ser humano sua qualidade de criatura dotada de razão. Razão no sentido de acurácia intelectual, ou seja, de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos, e de outros atos que perturbam o entendimento inteligente da realidade.

É importante, para compreender o estágio das ciências gerenciais, destacar que Mannheim observou como a industrialização tem desenvolvido a racionalidade funcional, acarretando um efeito paralisador sobre a capacidade média de apreciação e entendimento à luz da racionalidade substancial. Assim, nas organizações, o homem torna-se um mero agente passivo do poder e de decisões.

Os diferentes interesses assumidos pelos indivíduos em relação aos interesses da organização geram um conflito que cria pólos de tensão que tendem a ser resolvidos mediante a deliberada auto-racionalização da conduta, em alto nível de consciência e compreensão, supondo a ética da responsabilidade.

Dessa forma, outro par conceitual de origem weberiana torna-se atualíssimo quando se propõe a discutir a ética da organização, o que

conduz à necessidade de diferenciar ética da responsabilidade e ética da convicção.

A ética da responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins. Seu critério fundamental é a racionalidade funcional ou pragmática. O termo responsabilidade usado para designar esse tipo de ética refere-se a response, responder. A ética da responsabilidade, segundo Guerreiro Ramos (1983), é ingrediente de toda ação administrativa.

A ética da convicção, do valor absoluto ou dos fins últimos está implícita em toda ação referida a valores. Seu fundamento é a racionalidade substancial.

Contudo, as duas éticas não são necessariamente antagônicas, sua relação está mais na dialética da ambiguidade do que na dialética da contradição, o que pode explicar os problemas das tensões éticas na organização. Como consequência, em geral, nenhum indivíduo organiza sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas.

A partir desses esclarecimentos, Guerreiro Ramos (1983, p.47) define ação administrativa como sendo “[...] a modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”. Destacam-se três aspectos dessa definição:

- 1) trata-se de uma ação social, ou seja, consiste no fato de ser orientada pelas circunstâncias, elementos e condutas de terceiros;
- 2) fica esclarecido o caráter funcionalmente racional da ação administrativa que objetiva a eficácia e a utilização produtiva de recursos tendo em vista alcançar objetivos predeterminados;
- 3) como decorrência, a organização tem um ethos específico, diverso do ethos da vida humana em geral.

Como conclusão, depreende-se do pensamento de Guerreiro Ramos (1983) que o mundo da organização corresponde à racionalidade funcional e, a ação administrativa, já que fundamentada na racionalidade funcional, está sob a vigência da ética da responsabilidade.

Em obra posterior, Guerreiro Ramos (1981) estabelece uma crítica à razão moderna e sua influência sobre a teoria da organização¹, ressaltando a necessidade de o ser humano resgatar o uso da razão substantiva para identificar-se novamente como animal político, pois pelo exercício da razão e, vivendo de acordo com imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado e se transforma num ator político. O autor conclama por um reexame da noção de racionalidade que parece afetada por fortes implicações ideológicas e sustenta que, contrariamente a grande parte dos autores da administração moderna, a racionalidade instrumental não é a única que se pode conceber.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que entende que o enclave predominante da racionalidade funcional é a organização burocrática, Guerreiro Ramos sustenta que há outras dimensões da existência humana em que o homem, organizadamente, pode e deve desenvolver a racionalidade substantiva, até porque as finalidades da vida humana são diversas e só umas poucas, dentre elas, pertencem essencialmente, à esfera das organizações econômicas formais.

Nota

1 Segundo Guerreiro Ramos, a teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua e assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no ocidente. Esse tipo de racionalidade decorre da transvaliação do conceito de razão que, no seu sentido original, era entendida como a força ativa na psique humana, que habilitava o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar sua vida pessoal e social. Para os filósofos clássicos a razão substantiva é que conferia ao homem o status de animal político, pois a socialidade como qualidade do bando é indigna do homem político. Com os trabalhos de Hobbes a “razão moderna” passa a ser entendida como cálculo utilitário de consequências, ou seja, converte o bom no funcional, o ético no não-ético, a virtude em vício. Na verdade, a razão é uma só, o que tem acontecido é a prevalência dos seus aspectos funcionais ou instrumentais



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

7

Ética nas organizações

Síntese:

Abordamos nesta unidade a ética nos negócios e o processo de corrupção no Brasil.

7.1 Ética no contexto das organizações de trabalho

O estudo da ética nas organizações de trabalho vem assumindo um papel relevante na teoria da gestão nos dias de hoje. Sabe-se que é cada vez mais intensa a presença das organizações na vida das pessoas, com reflexos em toda a sociedade, que passa a exigir uma linha de ação gerencial centrada em valores de ética e justiça social. Tal fato sinaliza para uma mudança de comportamento gerencial no sentido de um comprometimento maior com o bem estar social.

O artigo “A ética nas organizações é possível?”, de Maria Aparecida Aguiar (2000, p.51-52), que trata das questões abordadas nesta unidade do curso, é reproduzido em parte, a seguir, pois contém pontos relevantes dirigidos aos objetivos desta unidade.

[...] a questão ética nas organizações se inicia com a própria constituição da organização, uma vez que se entende ser ela, a organização, um processo de interação entre pessoas que buscam alcançar objetivos predefinidos. Esse processo interacional tem característica própria: é marcado por valores e crenças que justificam os objetivos gerais da organização, mas, sobretudo, determinam os princípios nos quais as relações interpessoais vão ser apoiadas, ou seja, em que princípios morais a organização constrói e conduz a sua estrutura de ações comunicativas. A importância dos princípios morais nos quais a organização se fundamenta fica, assim, evidenciada, uma vez que a organização como cenário estruturado interfere tanto para distorcer quanto emancipar a vida dos cidadãos. Por cenário estruturado, entende-se os valores e objetivos organizacionais, a sua visão e missão, as políticas organizacionais gerais e específicas (entre essas as de recursos humanos e salariais), as estruturas social e de poder, as normas, os processos gerenciais, as tarefas e sua natureza bem como a tecnologia e o ambiente físico. Os programas participativos organizacionais que têm como objetivo a adesão aos valores e à cultura organizacional, sem um processo de reflexão crítica dos mesmos por parte de seus funcionários, são elementos coercitivos que impedem e agridem o direito da construção individual da consciência moral. Nessa mesma linha de reflexão, podem ser enquadrados os códigos de ética das organizações. Esses, na realidade, são a própria explicitação da eticidade, na qual a consciência moral individual é substituída pela moralidade imposta pela organização. É importante ainda ressaltar que os códigos de ética, algumas vezes também denominados credos das organizações, são padronizadores e controladores de comportamentos. Explicitam como seus funcionários devem agir moralmente e, para isso, estabelecem valores básicos. Esse agir moral é traduzido em deveres e responsabilidades com a organização e, até mesmo, em características individuais consideradas essenciais pela organização. A sua não-obediência envolve punições e a ausência daquelas características pode levar a demissões. A partir de uma perspectiva comprometida com os princípios da ética universal, pode-se perceber as contradições e os compromissos com os princípios morais particularistas presentes nos códigos de ética. Como já foi dito, os códigos de ética organizacional são exemplos da ética comunitária e apresentam como característica básica a substituição da consciência moral individual, tendo, como consequência, a anulação da responsabilidade individual no agir moral. A organização define, a partir de princípios morais eleitos por

ela e comprometidos com a sua missão, o que é justo-injusto. A sua ética, assim alicerçada, justifica a imposição de valores específicos, o que caracteriza a sua natureza particularista, bem como o uso do indivíduo como instrumento. Busca, nos valores religiosos calvinistas, a justificativa moral para o uso do ser humano como meio para atingir os objetivos de lucro e acumulação de riquezas e poder[...].

7.2 A corrupção como distorção da ética

Corrupção é uma palavra que deriva do latim *corruptus* que, em uma primeira acepção, significa quebrado em pedaços e em uma segunda acepção, apodrecido, pútrido. Por conseguinte, o verbo corromper significa tornar pútrido, podre.

No sentido amplo, corrupção significa o uso ilegal – por parte de governantes, funcionários públicos e agentes privados – do poder político e financeiro de organismos ou agências governamentais e de empresas com o objetivo de transferir renda pública ou privada de maneira criminosa para determinados indivíduos ou grupos de indivíduos ligados por quaisquer laços de interesse comum como, por exemplo, negócios, corporativismo, nepotismo, localidade de moradia, etnia ou de fé religiosa, entre outros.

7.3 Países mais corruptos e a posição do Brasil no ranking

A Transparência Internacional – TI é uma organização não governamental fundada na Alemanha que tem como missão criar mudanças de comportamento que conduzam à construção de um mundo melhor, livre de corrupção.

A TI idealizou o Indicador de Percepção de Corrupção, ranking anual que aponta os países percebidos como os menos e os mais corruptos do mundo. Esse ranking é apresentado em relatório, sendo um dos documentos cuja publicação é das mais aguardadas em todo o mundo.

Para construí-lo, a TI faz uma meta-análise (uma “pesquisa de pesquisas” feitas por especialistas) de 16 pesquisas originais de dez institutos independentes e atribui notas de 0 a 10 aos países analisados. Dessa meta-análise resulta a medida anual da incidência de corrupção em 163 países do mundo.

A escala é feita a partir da percepção sobre a corrupção pública e privada, sendo que os países que têm resultado menor que cinco apresentam “sérios” problemas de corrupção, como é o caso do Brasil. Já nas nações com notas inferiores a três, segundo a TI, a corrupção é “reinante”.

Os pesquisadores buscam saber como as diferentes formas de corrupção, por exemplo, o pagamento de suborno, isto é, propina, superfaturamento em obras públicas por meio de concessão de contratos

públicos a amigos e parentes, corrupção no Judiciário e mau uso de cargos públicos, são percebidos pela população e por estrangeiros em contato com a administração desses países.

O índice mede a percepção da corrupção e não a atividade corrupção propriamente dita, mas acredita-se que o ranking retrate de uma maneira precisa o problema da corrupção no mundo.

Em 2004 os 10 países percebidos como os menos corruptos no planeta foram: Finlândia, Noruega, Austrália, Canadá, Islândia, Holanda, Nova Zelândia, Singapura, Suécia e Suíça.

Os 10 países mais corruptos em 2004 foram: Azerbaijão, Bangladesh, Bolívia, Camarões, Indonésia, Quênia, Nigéria, Paquistão, Rússia e Tanzânia.

O relatório de 2005: em 2005, a Islândia tomou o lugar da Finlândia como o país percebido como o menos corrupto. Naquele ano, os 5 primeiros colocados em percepção da corrupção e suas notas respectivas foram: 1) Islândia (9,7); 2) Finlândia (9,6), Nova Zelândia (9,6); 4) Dinamarca (9,5); 5) Singapura (9,4).

O Brasil caiu da 59ª posição da lista de 2004 para 62ª posição em 2005, com 3,7 pontos. Para a TI “a liberdade excessiva dos governantes brasileiros para indicar aliados políticos para ocupar posições na administração do Estado e os episódios relacionados ao escândalo do mensalão deixam claro que uma estratégia anticorrupção integrada a uma abordagem ampla é necessária”.

Entre os países da América Latina, o melhor colocado foi o Chile, em 21º lugar, empatado com o Japão, com 7,3 pontos.

A Rússia, embora fazendo parte do Grupo dos Oito (G8), é considerada uma nação tão corrupta quanto Níger e Serra Leoa. A Rússia, que ficou com 2,4 pontos, caiu da 90ª posição no ranking de 2004 para a 126ª, principalmente em função da redução da transparência nas atividades do governo e da repressão às organizações independentes e à imprensa.

Em 2005 os países percebidos como os mais corruptos do mundo foram Bangladesh e Chade, com 1,7 pontos. “Os níveis de corrupção em Bangladesh e no Chade são extremamente sérios e têm consequências devastadoras para as pessoas comuns, que têm de pagar propinas simplesmente para conseguirem as coisas às quais têm direito”, disse o presidente-executivo da TI, David Nussbaum, quando da publicação do ranking de 2005.

No entanto, não é apenas a riqueza dos cidadãos nas relações de mercado e o dinheiro de impostos e taxas pagos por eles que são alvo da ação dos corruptos.

Em 2005, os executivos da TI afirmaram que ficaram extremamente

preocupados com o desvio de dinheiro de doações internacionais destinadas às vítimas do tsunami de 2004 na Ásia.

Enquanto o país menos corrupto do mundo, a Islândia, recebeu 9,7, os Estados Unidos da América, país mais poderoso militarmente do mundo, teve nota 7,6 e ficou em 17ª posição.

O Iraque foi considerado o país mais corrupto do Oriente Médio, mas sua nota aumentou de 2,1 para 2,2.

Dos 44 países africanos pesquisados, 31 países ficaram abaixo da nota 3 no ranking e fizeram a África novamente o mais corrupto dos continentes.

O relatório de 2006: a TI salientou que em 2006 muitos países tiveram piora significativa nas posições, incluindo Brasil, Cuba, Israel, Jordânia, Laos, Trinidad e Tobago, Tunísia e Estados Unidos.

No ranking de 2006 o Brasil cai mais uma vez, passando a ocupar a 70ª posição com nota 3,3, continuando entre os países com sérios problemas de corrupção. Entre os países das Américas, o Brasil ficou em 14º lugar, atrás de Chile, Uruguai, Colômbia e Jamaica.

Iraque e Mianmar, ambos com 1,9 pontos e Haiti, com 1,8 pontos aparecem como os últimos do ranking, sinalizando para uma forte ligação entre pobreza, violência e corrupção. O Haiti sente o efeito da ação das gangues armadas, apesar da presença das forças da Organização das Nações Unidas (ONU), desde 2004, quando o presidente Jean-Bertrand Aristide foi deposto.

A lista dos menos corruptos continua encabeçada por Finlândia, Islândia e Nova Zelândia, agora empatados com 9,6 pontos, seguidos de Dinamarca, com 9,5, e Cingapura, que recebeu 9,4 pontos.

A TI não analisou países cujos dados não eram considerados suficientes para o estudo, incluindo Afeganistão, Somália e Coreia do Norte.

Entre os países que tiveram grande melhora em 2006, estão Argélia, República Tcheca, Índia, Japão, Letônia, Líbano, Paraguai, Eslovênia, Turquia, Turcomenistão e Uruguai.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

8

Responsabilidade social

Síntese:

Conheça agora os conceitos de responsabilidade social das organizações, de accountability e de balanço social.

8.1 Origem e significado de responsabilidade social

As primeiras definições acerca da responsabilidade social surgiram na década de 50 referindo-se às obrigações dos homens de negócios de decidir e orientar-se por condutas que fossem compatíveis com os fins e valores da sociedade. Tal concepção evoluiu para o âmbito das organizações de trabalho, passando a significar a decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce.

Hoje, a responsabilidade social é associada a uma ação ética das organizações, em suas questões ligadas à cidadania e à preservação do meio ambiente e, não mais assumem uma única postura centrada nas ações apenas filantrópicas.

Por outro lado, é importante salientar que as ações de Responsabilidade Social não são exclusivas das empresas, ao contrário, são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, famílias, governo, grupos sociais, movimentos sociais, igrejas, clubes esportivos, partidos políticos e outras instituições.

Por essa razão, a responsabilidade social, quando acontece no âmbito das organizações de trabalho, é denominada de responsabilidade social corporativa.

As seguintes práticas são atribuídas às organizações socialmente responsáveis:

- Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- Preservação do meio ambiente;
- Investimento no bem-estar e na qualidade de vida do seu pessoal e dependentes;
- Comunicações internas e externas transparentes;
- Desenvolvimento de boas relações com clientes e fornecedores;
- Elaboração do **balanço social**; e
- Adoção de valores éticos.

Segundo Francisco de Melo Neto e César Froes (2001), a Business for Social Responsibility – BSR, organização não governamental (ONG), estabeleceu que uma organização é socialmente responsável quando é:

- Ecológica – usa papel reciclado em produtos e embalagens;
- Filantrópica – permite que os funcionários reservem parte do horário de serviço para a prestação de trabalho voluntário;
- Flexível – deixa que os funcionários ajustem sua jornada de trabalho às necessidades pessoais;
- Interessada – faz pesquisas entre os funcionários para conhecer seus problemas e tentar ajudá-los;

Balanço social

é o sistema de informações dirigido ao público a respeito do comportamento socialmente responsável de uma organização.

- Saudável – dá incentivos para funcionários que alcançam metas de saúde como redução de peso e colesterol baixo;
- Educativa – permite que grupos de estudantes visitem as suas dependências;
- Comunitária – cede as suas instalações esportivas para campeonatos de escolas das redondezas; e
- Íntegra – não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas e outras práticas desonestas de marketing.

Francisco de Melo Neto e César Froes (2001) fazem uma crítica aos mandamentos da BSR e às práticas ditas de responsabilidade social, considerando-as restritivas e acrescentam as seguintes ponderações:

1. A dimensão ecológica que envolve muitas outras atividades além do uso de papel reciclado, como por exemplo, o uso de tecnologia limpa, a prática de gestão e políticas ambientais, entre outros procedimentos.

2. A filantropia é apenas mais uma ação inserida no contexto mais amplo da responsabilidade social. Muitos especialistas nem a consideram uma ação da responsabilidade social, mas um estágio de pré-responsabilidade social.

3. A flexibilidade não é uma dimensão apenas da responsabilidade social, mas de toda a empresa. A responsabilidade social exige da empresa uma gestão efetiva da sua força de trabalho, do ambiente de trabalho e de qualidade de vida no trabalho. Portanto, indo muito além do simples ajuste da jornada de trabalho às necessidades pessoais.

4. O Interesse da empresa por seus funcionários é um indicador de responsabilidade social interna. Não basta a pesquisa somente com os funcionários, ela deve estender-se aos problemas de seus familiares, bem como dos prestadores de serviço.

5. A ênfase na saúde dos funcionários engloba questões relacionadas à saúde mental, ocupacional e segurança no trabalho. Portanto, extrapolando questões como peso ou nível de colesterol.

6. No campo da educação, a abrangência é ainda maior. Pois, engloba ações de formação, treinamento e capacitação profissional, tanto para funcionários e seus dependentes, quanto para clientes, fornecedores e demais parceiros, além da sociedade e comunidade.

7. Na relação comunitária, a empresa socialmente responsável não se limita a ceder suas instalações para a prática esportiva, ou para atividades de cunho social. Ela atua com um espectro maior, envolvendo ações de inserção social, de fomento do desenvolvimento social e de apoio social.

8. A empresa socialmente responsável deve considerar a integridade como a dimensão de maior amplitude. É a base ética do comportamento da empresa, não somente a ética aplicada aos negócios

(propaganda enganosa ou abusiva, venda casada), mas também a ética em todo o ambiente organizacional.

9. Os autores citados ainda acrescentam a cidadania como um complemento aos oito mandamentos elaborados pela BSR, considerando a cidadania individual de cada colaborador, a cidadania coletiva e a promoção da cidadania pela empresa junto à sociedade e à comunidade onde atua.

8.2 Balanço social e accountability

Idalberto Chiavenato (1994) trata do balanço social como um sistema de informações dirigido ao público a respeito do comportamento socialmente responsável da organização, carregando a convicção do dever de prestar contas desta para com seu público, função que a administração de recursos humanos não se pode subtrair.

A partir da década de 80, alguns países da Europa se preocuparam com a contabilização dos recursos humanos e com o balanço social. Embora o social e o humano sejam difíceis de ser contabilizados, os reflexos de um bom clima organizacional, por exemplo, melhoram os resultados de produtividade e favorecem a conservação de bens patrimoniais: as quantificações desses ganhos de produtividade ou das melhorias patrimoniais não aparecem nos balanços contábeis tradicionais. Assim, surge uma interrogação inicial: deverá o balanço social constituir um alargamento do balanço contábil ou deverá ser uma nova e diferente perspectiva afastada da contabilidade tradicional e da sua característica intrínseca de patrimonialidade?. O balanço social é um conceito cuja concretização ainda está incompleta, pois na inventariação dos valores sociais apenas são focalizados certos aspectos que não são mais do que um dos lados do balanço, ou seja, aspectos do ativo social. As organizações não costumam evidenciar aspectos negativos, ou seja, aspectos do passivo social. Nesse sentido, se não se têm ativo social e passivo social, não se pode ter balanço social. Mas o homem não pode ser reduzido a uma simples equação de igualdade dentre um ativo e um passivo. Porém, se a organização despende algo com o chamado aspecto social, ela deve ter uma remuneração compensatória por isso.

Assim, duas idéias são postas: a primeira é a de que o homem é um ativo para a organização; e a Segunda, é que, como para todos os outros bens, torna-se necessário conhecer o custo de obtenção desse ativo e da sua lei de amortização ou retorno.

Implicitamente, essas duas noções preliminares introduzem uma noção do tipo capitalista de que todo ativo deve ser rentável tendo-se em vista o objetivo da organização, que é o lucro. Todo ativo deve produzir algum lucro como retorno.

O balanço social objetiva apresentar, em um documento, os principais dados que permita apreciar a situação da organização no domínio social, registrar realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e dos anos anteriores. O balanço social deve incorporar informações sobre o emprego, a remuneração, os encargos sociais, as condições de higiene e segurança, a produtividade, a rotatividade, o absenteísmo, os conflitos e as relações trabalhistas etc.

Porém, o balanço social deve retratar não só as relações entre a organização e seu pessoal, mas, sobretudo, as relações entre a organização e a sociedade. Nesse sentido, são importantes as informações sobre as seguintes categorias de parceiros: empregados, acionistas, clientes, fornecedores, entidades locais, regionais e nacionais e autoridades públicas em geral.

Desse modo, o balanço social procura demonstrar as relações entre a organização e seus parceiros sociais, bem como a influência social ou societária e o impacto social exercido pela organização.

O balanço social põe em evidência o conceito de responsabilidade social da organização. Esta não significa a atuação responsável socialmente dos membros, nem as atividades de beneficência, mas os compromissos da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato: com seu ambiente de tarefa. A responsabilidade social está voltada para a atitude da organização em face das exigências sociais da sociedade e das consequências das suas atividades, o que implica na avaliação e na compensação dos custos sociais que gera e a ampliação do campo dos seus objetivos, definindo o papel social a desenvolver.

Amitai Etzioni (1967), no artigo “Concepções alternativas de accountability: o exemplo da administração da saúde” apresenta o termo accountability, que não tem ainda uma tradução adequada para a língua portuguesa, em face das várias abordagens que os autores têm dado ao seu significado. Um dos prováveis significados da palavra seria prestar contas ou ainda, responsabilidade (response).

Etzioni (1967) ilustra as formulações alternativas de **accountability** para referir-se a uma maior responsabilidade e sensibilidade, para aludir a uma maior atenção com a comunidade, ou ainda, para exigir maior compromisso com valores, resultando em quatro concepções:

1. a primeira concepção é relativa a accountability enquanto gesto (sentido simbólico). Sua marca como gesto é que ela é pura norma, conferindo-se-lhe pouca ou nenhuma instrumentalidade, ou seja, o escritor ou orador que clama por accountability, não leva o uso do

Accountability é a forma de prestar contas à sociedade sobre as ações de responsabilidade social de uma organização. Termo usado para designar uma maior responsabilidade e sensibilidade, para aludir a uma maior atenção com a comunidade, ou ainda, para exigir maior compromisso com os valores assumidos.

termo a suas consequências. Como resultado pode-se ter um efeito manipulativo ou então um efeito capaz de provocar a mobilização e construir um movimento.

2. accountability como política realista tem por base o “realismo político”, visão de administração que se caracteriza por ter o poder como sua única variável importante. Assim, o padrão estabelecido de administração e governo, reflete a qualquer momento no tempo a totalidade das forças que atuam no sistema, as que funcionam para manter o status quo e as que procuram remodelá-lo.

3. accountability enquanto abordagem legal ou formal tem por ênfase instituir “freios e contrapesos”. Essa abordagem vê os administradores tendo que se reportar a uma ou várias autoridades. É uma abordagem própria da racionalidade burocrática. Merece destaque a Auditoria Compreensiva de Saúde como mecanismo de representação do consumidor, implicando em um levantamento regular da consciência de custos e da qualidade do atendimento prestado em cada hospital, a cargo de uma equipe externa de auditores habilitados pelo governo.

4. accountability como guia de orientação é a visão mais cara aos sentimentos de Etzioni, pois se baseia em uma variedade de forças interativas, não apenas em um atributo ou mecanismo isolado, ou seja, depende de todos os fatores já mencionados e de mais alguns outros. Um desses outros fatores é considerar que ela tem ao mesmo tempo uma base moral e uma base de poder. Esse fato leva à compreensão de que os administradores não são seres neutros, eles têm sentimentos, preferência e, sobretudo, valores. Cabe então, ao administrador, ajudar a moldar, mobilizar e combinar os vetores que determinam o rumo do órgão e o modelo de accountability, de forma a trazê-los para mais perto do sistema desejado.

8.3 Normas internacionais sobre responsabilidade social

Para possibilitar às organizações cumprirem seu papel social no trabalho, a organização americana Social Accountability International – SAI, criou a SA 8000 (Social Accountability 8000), norma internacional que tem seus princípios estabelecidos a partir das Convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho), da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

A SA 8000 busca o aperfeiçoamento contínuo e a excelência das relações de trabalho.

A vantagem competitiva conferida às organizações produtivas que atendem à norma SA 8000, ou que se encaminham no sentido de atendê-la, proporciona uma poderosa alavanca capaz de produzir

mudanças na cultura das organizações e no seu *modus operandi*. Da mesma forma, é crucial existirem medidas solucionadoras e corretivas eficazes. Sem tais objetivos, o avanço fica limitado, pois a oportuna identificação de problemas é bastante útil.

Quanto mais abrangente for a auditoria da adequação da organização aos requisitos da norma SA 8000, melhor será o serviço que os auditores poderão prestar, identificando oportunidades de aperfeiçoamento no local de trabalho.

As organizações que aderem à SA 8000 reconhecem que a autêntica e sincera implantação da norma melhorará a imagem da marca e, conseqüentemente, sua reputação.

Dentre as vantagens comerciais à sua adesão destacam-se: a melhoria das relações com fornecedores, mais informações com o conseqüente aumento da confiança por parte dos consumidores, melhor gestão da cadeia de fornecimento e garantia aos investidores e clientes.

Ao aprimorarem as condições de trabalho, as organizações contribuem para uma ambiente global mais estável no mundo dos negócios.

A SA 8000 é cada vez mais reconhecida mundialmente como um sistema de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho e abrange: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; e sistema de gestão.

A responsabilidade social, contudo, tem um significado abrangente e, como se viu, o sistema de verificação da SA 8000 considera apenas a parte relativa às condições do local de trabalho.

As questões não abordadas na SA 8000 poderão ser consideradas em outras normas complementares ou nas já existentes em outras áreas (ISO 9000, ISO 14000 etc.).

Outra opção é o uso da norma AA 1000 (Account Ability 1000), criada em 1999 pela organização inglesa Institute of Social and Ethical Accountability – ISEA. Esse conjunto de normas não possui sistema de certificação, mas promove um relacionamento abrangente e complementa aquilo que a SA 8000 já institui na busca do desenvolvimento sustentável do negócio.

As organizações serão bem sucedidas no sentido pleno, quando forem, também, socialmente responsáveis.

A AA 1000 aborda o processo de levantamento de informações, auditoria e relato social e ético, com enfoque no diálogo com partes interessadas (stakeholders). A utilização do processo AA1000 como método de trabalho oferece um caminho sólido para aprendizagem



Vá ao ambiente virtual
e realize as atividades
relacionadas a esta
unidade.

organizacional, para a qualidade de vida no trabalho e para a implementação e melhoria contínua do processo de gestão.

No Brasil, a prática da AA1000 ainda é recente e restringe-se a poucos exemplos de empresas que embarcaram nesse processo.

9

Códigos de Ética

Síntese:

Apresentamos o conceito, o conteúdo, as finalidades e as vantagens da utilização dos códigos de ética..

9.1 Conceito e objetivo do código de ética

Um código de ética é um acordo de conduta feito pelos membros de um grupo social: uma categoria profissional, uma empresa, um partido político, uma associação civil etc. O código de ética é concretizado em um documento de texto que é redigido, analisado e, por último, aprovado pela entidade, organização ou categoria profissional, de acordo com a atividade desempenhada, de forma que ela venha a adequar-se aos interesses, lutas e anseios da comunidade beneficiada pelos seus serviços.

O objetivo de um código de ética é explicitar como aquele grupo social que o elaborou pensa e define sua própria identidade e como se compromete a realizar seus objetivos particulares de um modo compatível com os princípios universais da ética.

Um código de ética começa pela definição dos princípios que o fundamentam e se articula em torno de dois eixos de normas: direitos e deveres. Ao definir direitos, o código de ética cumpre a função de delimitar o perfil do seu grupo. Ao definir deveres, abre o grupo à universalidade.

9.2 Conteúdo, elaboração e utilização do código de ética

O processo de produção de um código de ética é, antes de tudo, um exercício de ética, caso contrário, não passará de um simples código moral defensivo de uma corporação (código de ética como corporativismo).

A construção de um código de ética deve ser coletiva, envolvendo intencionalmente todos os membros do grupo social que ele abrangerá e representará. Isso exige um processo de participação e colaboração entre os membros do grupo social, construindo-se consensos progressivos, de tal modo que o resultado final seja A elaboração do documento deve ser ao mesmo tempo um processo elucidativo, esclarecedor e educativo, não só para o grupo que o construiu, como também para a sociedade a que serve, pois, em última forma o código de ética comunicará a esta sociedade o conjunto de valores defendidos pela categoria profissional ou organização que o elaborou, representando a sua imagem institucional.

Como instrumento de realização dos princípios, valores, visão e missão do grupo que o elaborou, o próprio processo de implantação do código de ética deve produzir um mecanismo de sensibilização de todos os interessados, convidando-os para a reflexão e troca de idéias sobre os pontos do socialmente aceitável.

Um código de ética é formado por um conjunto de políticas e práticas específicas, fundamentados em valores aceitos, compartilhados

e assumidos pelo grupo social que o elaborou. Esse conteúdo é reunido em um documento que, uma vez aprovado, deve servir de parâmetro para futuros comportamentos e atitudes, tornando claras as responsabilidades, os direitos e os deveres de cada membro do grupo social.

Entre os inúmeros tópicos apresentados no código de ética, dependendo das características do grupo social que o elaborou, predominam alguns pontos como direitos e deveres dos membros, formas de sanção e punição, respeito às leis do país e conflitos de interesse. No caso de códigos de ética empresariais é comum encontrarem-se os seguintes tópicos: proteção do patrimônio da instituição, transparência nas comunicações internas e externas da organização, conflito de interesses, denúncia, prática de suborno e corrupção, relações com os funcionários, respeito entre chefes e subordinados, comportamento da empresa nas contratações, demissões, entretenimento e viagens de empregados, assédio moral e sexual, alcoolismo e uso de drogas.

A aprovação de um código de ética por um grupo social, qualquer que seja o seu tipo (categoria profissional, governo, empresa etc.) apresenta inúmeras vantagens para os vários públicos com os quais interage, pois fortalece as relações com eles mantidas e possibilita a criação de uma imagem positiva da organização.

Por outro lado, a adoção de um código de ética é uma ótima oportunidade para desenvolver a integração entre os colaboradores e o comprometimento destes com a missão do grupo social ao qual pertencem. Além disso, o código de ética como norma de ação, ao estabelecer padrões com base em valores culturais comuns ao grupo social, permite a uniformização de critérios de tomada de decisão, o que vale principalmente em situações de desvio de conduta de algum membro quando coloca em risco a imagem institucional.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

10

Código de ética do profissional administrador

Síntese:

Esta unidade apresenta o Código de Ética Profissional do Administrador.

10.1 Institucionalização

O Código de Ética Profissional do Administrador foi instituído pelo Conselho Federal de Administração – CFA, por meio da Resolução Normativa CFA N.º 253, de 30.03.2001, publicada no D.O.U. de 05/04/01, alterada pela Resolução Normativa CFA N.º 264, de 06.03.2002, publicada no D.O.U. de 10/04/2002. O texto dessa Resolução pode ser acessado no site do CFA (<http://www.cfa.org.br>).

10.2 Conteúdo

O texto do Código de Ética Profissional do Administrador define ética como: “[...] a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca do bem comum e da realização individual” (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, s.p.). Estabelece que o propósito da ética é: “[...] a busca constante da realização do bem comum e individual, o que conduz ao desenvolvimento social, compondo um binômio inseparável” (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, s.p.). Também é apresentado como:

[...] o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado num conceito de ética direcionado para o desenvolvimento, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o Administrador amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, s.p.).



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades relacionadas a esta unidade.

Os capítulos que compõem o seu texto são: disposições preliminares, Tribunais de Ética dos Administradores, deveres, proibições, direitos, honorários profissionais, deveres especiais em relação aos colegas, deveres especiais em relação à classe, infrações e sanções disciplinares, normas procedimentais para o processo ético, disposições finais.

Referências

- AGUIAR, M. A. F. A ética nas organizações é possível? Revista UNICSUL, São Paulo, ano 5, n. 7, p. 44-58, dez. 2000.
- BLANCHARD, K.; O'CONNOR, M. O administrador ético. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- BOFF, L. A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. Ética e moral: a busca dos fundamentos. Petrópolis: Vozes, 2003.
- CAMPOS, E. (Org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CARDOSO, F. H. A arte da política: a história que vivi. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1994. Edição compacta.
- CLARK, Burton R. Adaptação das organizações e valores precários. In: ETZIONI, A. (Coord.). Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1967.
- COHN, G. (Org.). Weber. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Altera a Resolução Normativa CFA n. 264, de 06.03.2002, publicada no D.O.U. de 10/04/2002 que trata do Código de ética profissional do administrador. Resolução Normativa CFA n. 253, de 30 de março de 2001, publicada no D.O.U. de 5 de abril de 2001. Disponível em: <http://www.cfa.org.br>. Acesso em: 30/6/2007.
- CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução n. 196 de 10 de outubro de 1996. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br>. Acesso em: 26/10/2006.
- COSTA, G. V. da. Cultura e valores organizacionais. Florianópolis: Insular, 1999.
- DELEUZE, G; GUATTARY, F. O que é a filosofia. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.
- EDITORA ABRIL. Missão, valores, princípios e visão. 1980. Disponível em: http://www.abril.com.br/br/conhecendo/conteudo_43365.shtml. Acesso em: 20 jun. 2006.
- FREITAS, Maria Éster de. Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron, 1991.
- FUGANTI, L. A ética como potencial moral e servidão. 2001. Disponível em: <http://www.oestrangeiro.net>. Acesso em: 26 out. 2006.

- GUATTARY, F. As três ecologias. São Paulo: Papirus, 1990.
- GUERREIRO RAMOS, A. Administração e contexto brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- _____. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- HESSEN, J. Teoria do conhecimento. 7. ed. Coimbra: Arménio Armado Editor, 1979.
- KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- MÁTTAR, J. Filosofia e administração. São Paulo: Makron, 1998.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MORENTE, M. G. Fundamentos de filosofia: lições preliminares. São Paulo: Mestre Jou, 1976.
- NASH, L. L. Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas nas empresas. São Paulo: Makron, 2001.
- NIETZSCHE, F.W. Para além do bem e do mal: prelúdio de uma filosofia do futuro. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- RICHARDSON, Roberto et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 2. ed. San Francisco: Jossey – Bass, 1989.
- SCOTT, Cynthia D. et al. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SOUZA, S. M. R. de. Um outro olhar: filosofia. São Paulo: FTD, 1995.
- SROUR, R. H. Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios e na política. São Paulo: Campus, 2000.
- TAMAYO, A., GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A. et al. (Org.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- TAVARES, C. S. C. Iniciação à visão holística. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Indicadores de percepção de corrupção. 2005. Disponível em: <<http://www.transparency.org/publications/ger/>>. Acesso em: 30 jun. 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Plano estratégico da UFAM 94/97. Disponível em: <http://www.ufam.edu.br>. Acesso em: 20 jun. 2006.

VALLS, Á. L. M. O que é ética. São Paulo: Brasiliense, 1986.

WEBER, M. A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. In: Cohn, G. (Org.). Weber. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997.

Geraldo Vieira da Costa é graduado em Administração e Engenharia Civil (1980), especialista em Administração de Recursos Humanos (Ufam - 1981), mestre em Administração (UFSC - 1998) e doutor em Psicologia (USP - 2009). Foi Secretário Municipal de Planejamento e Gerente Geral de Projetos (Prefeitura de Manaus), assessor da Presidência do Tribunal de Contas dos Municípios, membro do Conselho Federal de Administração pelos Estados do Amazonas e Roraima. Na Ufam desde 1980, foi chefe do Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais, Coordenador do Curso de Graduação em Administração e dos Cursos de Pós-graduação em: Administração de Recursos Humanos; Gestão pela Qualidade Total e Estratégia para Competitividade Empresarial; Administração de Recursos Humanos. É Avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior do INEP/MEC.

