

## Ética na Organização: uma Construção Reflexiva Coletiva

Rose Irene Souza Neves  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Celia Cristina Zago

### RESUMO

*De forma gradativa, as organizações ampliam sua visão acerca da importância estratégica de valorização de aspectos subjetivos e intangíveis para a concretização de seus objetivos, quer seja pela busca da sobrevivência e sustentabilidade num ambiente cada vez mais competitivo, ou pela consciência de sua responsabilidade social perante seus entes organizacionais, as instituições com as quais transacionam e com o meio onde estão inseridas. A preocupação com a ética nas - ou das, organizações têm figurado como suporte essencial nesse contexto. Objetivando contribuir com essa temática, este estudo apresenta uma discussão fundamentada em uma pesquisa bibliográfica, e traz como pressuposto básico que uma das possibilidades de a organização atuar eticamente é dada pela implantação de um método formativo da consciência ética suportada por um processo reflexivo para a elucidação do universo simbólico da organização a respeito do tema. Uma pesquisa de campo foi aplicada em um Banco de Fomento para averiguação da validade da prática proposta na percepção dos respondentes. Os resultados apontaram a existência de um terreno propício para a implantação de um processo de construção reflexiva sobre os comportamentos éticos a serem adotadas na instituição por considerarem que a reflexão possibilita o aprimoramento e a construção da consciência ética dos atores participantes do processo es protagonistas das ações organizacionais.*

PALAVRAS-CHAVE: ética, organizações, consciência, reflexão.

### 1. INTRODUÇÃO

Temas como responsabilidade social e ética nas organizações têm despontado significativamente em produções científicas nesta última década. Dado à sua complexidade, oferece uma grande diversificação em seus enfoques, posto que trata do indivíduo numa série de relações - com sua própria natureza e condição humana, com o meio ambiente e com outros indivíduos em relações complexas.

Essa preocupação toma força com a deflagração dos reflexos econômicos e culturais provocados pelo “efeito globalização”, que obriga as organizações a estarem permanentemente atentas e prontas para refazerem cenários e traçarem novas estratégias; dentre as quais, envolvem-se as possibilidades de transformação de práticas morais, com o objetivo de se conformar um conteúdo mais inclusivo.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial, inicialmente focado nas questões ambientais e de filantropia, hoje agrega ao seu conteúdo o compromisso de agir com responsabilidade com todos os agentes com os quais a empresa se relaciona,

cuja efetiva realização está nas atitudes concretas de enfrentamento dos problemas sociais, contribuindo para a melhoria das condições e qualidade de vida da sociedade. Numa perspectiva de mercado, os procedimentos éticos facilitam e solidificam os laços de parceria empresarial em função do respeito que o agente ético gera em seus parceiros em qualquer nível relacional. (MOREIRA, 1999).

Ao se considerar a responsabilidade social como a habilidade das pessoas e das organizações em dar respostas que atendam as necessidades atuais e futuras, o primeiro passo seria a compreensão dos seres em relação ao seu papel e seu compromisso com a sociedade; para tanto, o indivíduo precisa de sólidos os princípios éticos na formação dessa consciência. No que se refere à organização, prevê-se uma inserção social além do seu papel de geradora de emprego e renda, mas como núcleo de conhecimento, crítica e criatividade, concorrendo para ser uma empresa-cidadã. Uma das estratégias emergentes é a “gestão da ética”<sup>1</sup> na organização, com o intuito de mostrar que valores que humanizam são o melhor para a organização - entendida como grupo humano, e para a sociedade em que ela opera (DENNY, 2001).

Muitas empresas, geralmente as mais ágeis, já adotam um código de ética institucional, sinalizando ao mercado sua posição de boa conduta, entretanto grande parte desses documentos é escrita em forma prescritiva - que condicionam os sujeitos da organização a agirem conforme normas, sob a condição de punição quando da sua transgressão (ARRUDA, 2002), caracterizando-se por uma ética de papéis em detrimento de uma ética de tomada de decisões - que aumenta o poder das pessoas e da própria organização (BROWN, 1993). Chauí (1995), ao afirmar que não há espaço para a ética fora de um contexto de liberdade e autonomia da vontade, nos remete ao entendimento de que, por ter sua origem na filosofia, parece fundamental que a ética deva subsistir em contextos de reflexão, pois a adesão ao pensamento ético perpassa pela questão da consciência, que somente acontece através de um processo reflexivo.

Excluído: ¶

Observa-se que organizações estão à procura de entendimentos que sustentem uma posição ética, como uma resposta à comunidade onde atuam. A questão principal seria saber se a forma como a orientação ética está sendo estruturada nas organizações é suficientemente adequada para um comportamento que corresponda à postura esperada.

Nessa perspectiva, este estudo apresenta uma discussão fundamentada em uma ampla pesquisa bibliográfica, que suporta a proposição de um método reflexivo para a elucidação do universo simbólico da organização a respeito do tema, que possa sustentar a construção de um estatuto de princípios éticos para a organização, fundamentado na consciência coletiva. Em seguida, descreve os procedimentos metodológicos utilizados para uma pesquisa de campo que teve como objetivo averiguar a receptividade da prática proposta na percepção dos respondentes. Em suas considerações finais, o artigo traz reflexões gerais e a proposta de novos estudos e projetos que possam viabilizar a implementação de Fórum Permanente de Debate como um Método Formativo da Consciência Ética na organização.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. ÉTICA E MORAL

Apesar de alguns autores tratarem como sinônimos, os termos “Ética” e “Moral” têm sentido diverso (SROUR, 1998 e 2000; SINGER, 1994; VÁSQUEZ, 1996; REGA, 2000). A guisa de elucidação, Vasquez (1996, p. 8) esclarece que: a decisão e a ação numa situação concreta é um problema prático-moral e, por outro lado, a ética é um problema teórico, cuja competência seria investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo ao qual nossos atos estão sujeitos.

Assim, consideram-se as questões práticas da vida cotidiana (familiar, social e organizacional) como ações morais, validadas pelo grupo social a quem tais questões afeta; por outro lado, as questões que antecedem a prática, ou que a sucedem, enquanto atos de reflexão, são consideradas questões éticas.

Quando se fala de “conduta ética”, presume-se a existência do agente consciente, aquele que conhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, virtude e vício, e que se reconhece como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com os valores morais, sendo responsável por suas ações. Isso implica que, como afirma Chauí (1995, p. 337), “Consciência e responsabilidade são condições indispensáveis da vida ética” que nos orientam para a prática do bem ou nos alertam sobre a prática do mal.

Outro aspecto fundamental, do ponto de vista ético, é que é diferente ter comportamentos morais por decisão interna e, por outro lado, por medo do castigo originado de alguma entidade superior (próprio de todos os códigos religiosos), pois, a consciência presume, como afirma Kant (2006, p. 6), que “a ética deve corresponder, de modo perene, às razões mais íntimas do verdadeiro humanismo.” [...]... aquilo que deve ser moralmente bom não basta que seja conforme à lei moral.

Nesse sentido, Kant centra suas considerações éticas na determinação do princípio de validade das normas de nossas ações; sua ética estará preocupada não em estabelecer normas para o agir humano, mas em fundamentar um princípio moral no sentido de uma regra suprema de discernimento e julgamento para o agir ético dos homens (OLIVEIRA, 1995).

Kant<sup>2</sup> formulou o imperativo categórico nos seguintes termos: “Age segundo a máxima que possa transformar-se em lei geral”; e, quando o formulou, fez clara distinção entre máxima e lei. “A máxima é um princípio subjetivo que contém a regra prática que a razão determina de acordo com as condições do sujeito. A lei é o princípio objetivo, prescrevendo um comportamento que todo ser racional deve seguir.” (FREITAG, 1992, p. 50).

O imperativo kantiano constitui a condição da possibilidade de existência de uma sociedade justa, fundamentada em um contrato social que atenda aos direitos e defenda a dignidade de todos os homens, pois o desrespeito à dignidade de um homem significa um insulto à humanidade como um todo (FREITAG, 1992). Este imperativo nos remete ao atual conceito de bem supremo ou “bem superior” que apesar de ser subjetivo, vem sendo tratado de forma a considerar em seu conteúdo a capacidade do indivíduo de enxergar o outro (BOFF, 1999; BETTO, 2000; DALAI LAMA, 2000), e “o outro” é o ser humano e tudo o mais que compõe o meio ambiente de hoje e das gerações futuras.

Constatado, então, que a ação ética perpassa pela responsabilidade e consciência, elegemos como apropriado para efeito deste estudo, o conceito formulado por Japiassú e Marcondes (1995 p. 18) que definem ética como:

“... a parte da filosofia prática que tem por objetivo elaborar uma reflexão sobre os problemas fundamentais da moral (finalidade e sentido da vida humana, os fundamentos da obrigação e do dever”, natureza do bem e do mal, o valor da consciência moral etc.), mas fundada num estado metafísico do conjunto das regras de conduta consideradas universalmente válidas”

## 2.2. A ÉTICA NA CONTEMPORANEIDADE

Discutir a ética na contemporaneidade significa considerar a pressão imposta pelo sistema de produção, altamente competitivo. Na estrutura capitalista de produção sustentada, fundamentalmente, pela teoria utilitarista<sup>3</sup> as atitudes não são por si só boas ou ruins; a avaliação é circunstancial, depende das conseqüências que os atos vão acarretar.

A crítica que se faz ao utilitarismo ao relacioná-lo com a ética é que ele diz que o bom não é bom porque o indivíduo aprendeu a avaliar certas coisas como boas e outras como más, mas porque maximiza interesses. Esse aspecto relativista do utilitarismo é criticado por autores que condenam o relativismo ético, entre eles Wittgenstein (*apud* COSTA, 1994), que afirma que a ação moral é sempre julgada de modo absoluto em seu valor. O bom pode ir contra o interesse da maioria.

É preciso, também, considerar a filosofia moral inerente à vida moderna, que “tendeu a se concentrar mais no que é certo fazer do que no que é bom ser, antes na definição do conteúdo da obrigação do que na natureza do bem viver; e não há nela espaço conceitual para a noção do bem como o objeto de nosso amor ou lealdade.” (TAYLOR, 1997, p. 15-16)

[...] nossas concepções éticas são forjadas por um processo social onde o capital, um bem finito, tem mais prioridade do que os bens infinitos – a dignidade, a ética, a liberdade, a paz, a experiência espiritual etc.” E, por se estar perdendo a vida interior, acaba-se entrando em outra anomalia, que é a hipertrofia do olhar e a atrofia do escutar (BETTO, 2000, p. 9-10).

Se, para os gregos, virtude era um suplemento de honra, criado pela disciplina da vontade dos que aspiravam à glória ou à imortalidade (imaginando-se livres e capazes de exercer influência sobre si e sobre os outros, os indivíduos tentavam ser excelentes no que faziam ou na maneira como viviam), na ideologia do bem-estar, e do homem como representação econômica, o que conta não é a virtude, é o sucesso, “tornando qualquer lucro em virtuoso, e qualquer pobreza como falta de virtude” (ASSMANN, 2003, p. 112), onde o parâmetro do sucesso é a visibilidade, consagrada pelo espaço publicitário.

O sucesso tornou-se um meio ‘naturalizado’ ou ‘socializado’ de construção de identidade pessoal. A diluição do sujeito na moral do consumo e do mercado faz do sucesso uma das poucas condições de posse da admiração do outro.” (COSTA, 1994, p. 46)

Sen (1999) formula uma crítica à chamada ‘economia positiva’, declarando que a importância da abordagem ética diminuiu substancialmente com a evolução da economia moderna por ter não apenas se esquivado da análise econômica normativa como também porque teve o efeito de deixar de lado uma variedade de considerações éticas complexas que afetam o comportamento humano real. “Examinando as proporções das ênfases nas publicações da economia moderna, é difícil não notar a aversão às análises normativas profundas e o descaso pela influência das considerações éticas sobre a caracterização do comportamento humano real.” Sen (1999, p. 23)

Como consequência do distanciamento da visão ética do mundo econômico, é comum a postura amoral dos homens de negócios; isto é, a atitude de quem precisa atuar dentro da lógica do mercado, obedecendo às regras impostas pela dinâmica do capital. Valls (1994, p. 47) destaca que “... na massificação atual, a maioria hoje talvez já não se comporte mais eticamente, pois não vive imoral, mas amoralmente.” Essa idéia é complementada por Nash (1993, p. XIV) quando coloca que “os instintos decentes nem sempre são suficientemente fortes para resistir às condições complexas e adversas que os executivos, inevitavelmente, encontram.” Nesse espaço, observa-se a separação dos negócios das outras dimensões pessoais, apesar de já se observar movimentos contrários a essa lógica pelo despertar de que hoje as decisões das empresas devem passar por muito mais análises do que apenas as financeiras.

Como solução, Forrester (*apud* CROCETTI, 2004, p. 2) propõe “a revolução do pensamento, a recuperação da capacidade crítica dos indivíduos para que eles saiam do entorpecimento geral, que abre espaço para todas as manobras do poder do mercado.”

### 2.3. DISCUTINDO OS ATUAIS CÓDIGOS DE ÉTICA

Na construção da sua imagem, algumas organizações mostram a preocupação com o desenvolvimento de ações responsáveis perante seus sistemas relacionais tendo como fundamento preceitos éticos, normalmente estabelecidos através de um Código de Ética, que pretende ser o balizador das ações dos seus membros, sendo, em última instância, e no seu conjunto, personificadores da imagem da própria organização.

Tem-se observado que os códigos de ética propostos pelas organizações<sup>4</sup> têm sido elaborados com o fim de servirem como ferramenta para guiar o comportamento individual e coletivo dos entes organizacionais dentro de preceitos estratégicos subjetivos, sendo que, a maioria das empresas usa os códigos de ética para se defenderem de possíveis ações incorretas praticadas por seus empregados, em vez de tê-los como mais um instrumento de conscientização de responsabilidades; por isso, “é difícil encontrar códigos que incentivem os empregados a adquirir hábitos que lhes permitam trabalhar de forma excelente.” (ARJOON *apud* ARRUDA, 2002, p. 5)

Consultando exemplos desses documentos apresentados em Arruda (2002), há a indicação que seus conteúdos destacam duas características principais: a) tratam o código de ética como um normativo da empresa (alta administração) para os que com ela se relacionam, desempenhando o papel de instruções da empresa para o funcionário.<sup>5</sup> e b) justamente por apresentarem esse caráter normativo, os códigos de ética nessas organizações instruem, na maior parte do seu conteúdo, sobre o que não se deve fazer e quais serão as punições para as infringências.

Assim, num esforço de definição clara de intenções, grande parte desses documentos<sup>6</sup> é escrita em forma prescritiva - que condicionam os sujeitos da organização a agirem conforme normas, muitas vezes sob a condição de punição quando da sua transgressão (ARRUDA, 2002), caracterizando-se por uma ética de papéis em detrimento de uma ética de tomada de decisões - que aumenta o poder das pessoas e da própria organização. (BROWN, 1993)

Georges Enderle no prefácio da obra de Arruda (2002, p. ix-x), questiona o método impositivo e prescritivo dos códigos de ética dizendo que mesmo que sejam bem formatados e estabelecidos com clareza, permanecem documentos de papel sem utilidade e podem se tornar contraproduativos, se não forem seguidos de esforços ainda maiores para sua implantação.

Partindo do pressuposto de que as ações dos seres humanos são sustentadas pelas suas convicções e consciência, parece fácil concluir que reduzir a ética a um conjunto de normas e prescrições sem uma reflexão que leva à consciência parece ser uma forma simplória de se querer ter um comportamento ético. Como afirma Arjoon (*apud* ARRUDA, 2002, p. 6) “A ética busca a excelência, implica trabalhar de forma virtuosa. Seria uma visão reducionista compreendê-la como um conjunto de regras e proibições frias e abstratas. Uma orientação empresarial moderna busca na ética uma força construtiva, dinâmica, fonte inspiradora de boas ações.”

O que se questiona, portanto, não é conteúdo dos códigos de ética das organizações, mas se a forma como a orientação ética está sendo estruturada nas organizações é suficientemente adequada para um comportamento que corresponda à postura desejada.

### 3. PROPOSTA DE MÉTODO FORMATIVO DA CONSCIÊNCIA ÉTICA

Como se constata, as inquietações a respeito das limitações de um código de ética prescritivo nas organizações foram sentidas por vários autores. Numa tentativa de proposição de alternativas para a questão, Arruda (2002) contribui sugerindo técnicas educativas a serem provocadas pelos dirigentes, direcionadas aos funcionários, e a adoção de medidas como a criação de comitês, treinamentos e contratação de auditoria em ética e a inserção de programas de comunicação ética, para reforçar o ideal ético da empresa, através de folhetos e outras mídias que a organização achar conveniente, e ainda, uma avaliação ética na contratação dos funcionários, a exemplo das avaliações técnica, psicológica e educacional.

Entretanto, se o agir ético é uma questão de introspecção e consciência suportado pela consistência das crenças e convicções dos sujeitos, como foi colocado anteriormente, o método de “educação bancária”<sup>7</sup> ou “treinamento”, parece não ser suficiente por se propõem a esclarecer e elucidar, sem ser garantia de introspecção e adoção dos conceitos. De forma mais ampla o indicado seria então, o método da “formação”, cujo objetivo é o desenvolvimento de uma consciência crítica. Neste sentido, espera-se que a consciência sub-rogue o controle.

Dussel (2000) explica que na visão Freireana, a ética é entendida hoje - nas pós modernidade progressista, como “uma reflexão crítica sobre a moralidade” e complementa afirmando que:

“(...) Paulo define precisamente as condições de possibilidades do surgimento do nível do exercício da razão ético-criativa (...) como condição de um processo educativo integral (...) o processo transformativo das estruturas onde emerge o novo “sujeito social” é o procedimento central de sua educação progressiva, liberdade que vai efetivar a práxis libertadora.” (DUSSEL, 2000 pg 435)

Dentre os métodos pertinentes para a formação da consciência crítica sugerem-se dois, propostos por Brown (1993): um que induz à reflexão, e outro à discussão ou diálogo. O primeiro (do domínio da filosofia) processa-se inicialmente de forma individual, pela realização de leitura de temas sugeridos – filosóficos, ambientais, organizacionais e outros - para discussão posterior em grupo. O segundo método traz técnicas de argumentação onde indivíduo exercita-se a pensar e desenvolve métodos argumentativos de discussão. O propósito dos métodos é levar as pessoas a refletirem sobre qualquer ação.

Como foi visto, a função moral envolve a habilidade de considerar cursos alternativos de ação, de escolher um curso em relação a outro e de justificar a decisão apelando para padrões apropriados de conduta. Com o processo de reflexão ética, têm-se um aumento dos recursos para tomada de decisões acerca do que deve ser feito. Este processo depende de as pessoas assumirem uma perspectiva ética em suas ações envolvendo relações humanas e organizacionais.

Para concordar ou discordar de uma política, é necessário saber qual pergunta ela responde. E se esta é a melhor resposta. A prática da reflexão figura como alternativa para aumentar a capacidade dos indivíduos de refletirem sobre suas ações e objetivos organizacionais de forma participativa e responsável, tendo como base de reflexão os ‘por quês’ das ações. Refletir induz o indivíduo a rever suas atitudes e isso é um exercício positivo para a prática de ações responsáveis.

A reflexão possibilita ligar noções éticas, tais como direitos e justiça, à administração de sistemas de poder, para que possam administrar esses sistemas de forma apropriada e mostrar como analisar e avaliar os diferentes componentes do processo de tomada de decisão. Dados os recursos então disponíveis, poderão desenvolver métodos para a criação de um clima organizacional no qual a reflexão ética possa ser praticada e melhorada.

... a reflexão ética pode aumentar a força das pessoas e a sua disposição e capacidade de responder com relação a importantes assuntos organizacionais e sociais. Quando as pessoas tornam-se seguras quanto a suas escolhas e têm os recursos para fazer as melhores escolhas, elas contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade mais humana. O engajamento na reflexão ética é um processo de aprendizado e pode criar uma organização que aprende e muda. (BROWN, 1993, p. XV)

Assim, tem-se como pressuposto que o processo de reflexão não está restrito aos filósofos. Os indivíduos dotados de capacidade racional, autonomia e liberdade de ação

são sujeitos morais capazes de rever valores arraigados na sociedade, na organização, na família e no seu próprio ser individual. Refletir sobre os eventos vivenciais à luz da razão é o que permite mudanças estruturais na ocorrência dos tais eventos. Sem refletir, o homem torna-se apenas parte dos eventos, abdicando da sua capacidade de ser ator e sujeito daquela realidade, agente modificador.

O Sistema Argumentativo pode ser entendido como o questionamento de aspectos cruciais das ações do cotidiano visando reunir os recursos relevantes<sup>8</sup> para a tomada de decisão. Aprender a se manifestar através de argumentos sólidos não só facilita a comunicação, como clarifica os valores de cada participante para si e para o grupo. Em relação à ética, o autor argumenta que “para discutir questões éticas em organizações, as pessoas devem fazer perguntas que dirijam os grupos para a dimensão ética do seu trabalho” (BROWN, 1993, p. 147),

FERRELL et al. (2001, p. 58) complementa a necessidade de um cuidado especial com as questões éticas destacando que é necessário o desenvolvimento de uma prática que contemple e privilegie a vivência de virtudes, pois “a veracidade, a confiança, a tolerância e o autocontrole criam obrigações que tornam possível a cooperação social.”

O conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses dos agentes envolvidos com as empresas (stakeholders) e faz com que sejam levados em consideração. (SROUR, 2000 p. 17)

Assim, o processo de educação ética haverá de se dar, não apenas pela assimilação dos conceitos ou propósitos, mas, fundamentalmente, a introspecção e consciência propiciadas pela discussão, pela aceitação ou não das argumentações do grupo como um todo. Trata-se de uma ação mais integrada com o dia-a-dia profissional, no sentido de propiciar um ambiente favorável ao debate, às discussões necessárias para esclarecimento de dúvidas quanto às responsabilidades da organização que, operacionalmente, surgem através dos membros organizacionais, objetivando aproximar os valores do grupo cada vez mais ao que se entende por virtude<sup>9</sup>.

Nessa construção, propomos a instituição de Fórum Permanente de Debate - espaço para ação reflexiva coletiva através do diálogo crítico (Paulo Freire) que propicie um processo de aprendizagem que possa permitir aos indivíduos o desenvolvimento do nível de sua consciência crítica. Para Bello (2001), Paulo Freire concebe educação como a reflexão sobre a realidade existencial.

O Fórum Permanente de Debate permitiria às pessoas discutirem suas questões, amadurecendo suas percepções e conceitos junto com os demais do grupo. A capacidade de discernimento seria ampliada na organização, em vez de ficar restrita a um pequeno grupo de “especialistas em ética”. E capacidade de discernimento adquire-se através do conhecimento, da discussão argumentativa e da reflexão.

Essa proposta leva em consideração a relevância dos temas relativos à vida organizacional e fundamenta-se no fortalecimento dos valores e propósitos da organização e dos princípios éticos que estarão se consolidando a cada evento. E esse



exercício de expor, ouvir, discutir, validar, discordar, poderá criar as condições necessárias para se redigir o estatuto de princípios éticos da organização.

Um verdadeiro estatuto de princípios éticos, na concepção deste trabalho, deve ser inteiramente positivado, ou seja, não estará ali consignado o que não se deve fazer, mas, antes, o que o grupo se comprometeu a fazer, tendo como norte orientador a missão, os valores e os propósitos da organização.

Apesar de toda a argumentação teórica, paira ainda a questão: estariam os entes organizacionais preparados para tal prática? Pode haver consciência dos mesmos sobre a importância desse processo que ofereça receptividade à implantação de um método de tal natureza? Esses questionamentos justificaram a pesquisa de campo realizada, conforme exposto a seguir.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO**

Este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo foi sustentar uma reflexão para a proposta de um novo método de construção da consciência ética que dê suporte a ação dos entes organizacionais. Foi complementada por uma pesquisa de campo uma vez que se realizou uma investigação empírica junto aos sujeitos de pesquisa para obter dados sobre os aspectos perceptíveis a respeito de uma proposta de reflexão sobre a ética no âmbito organizacional. Classifica-se portanto, como sendo de abordagem qualitativa, considerando que procura contemplar o universo de significados e responder a questões muito particulares (MINAYO, 2000), através da subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos (VERGARA, 2005).

A análise dos resultados perpassou por um processo descritivo fundamentado na compreensão dos significados dos discursos, sendo caracterizada predominantemente de cunho interpretativo.

##### **4.1. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Tendo como suporte as reflexões teóricas sustentadas pela revisão bibliográfica, este estudo partiu da proposição de um método reflexivo e dialogado para a construção coletiva de um referencial de orientação dos procedimentos éticos na organização, que foi levado a campo para discussão com os sujeitos da pesquisa, através de entrevistas semi-estruturadas, com diálogo reflexivo, objetivando averiguar, num primeiro momento, a receptividade dos mesmos em relação ao método proposto.

##### **4.2. DEFINIÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA.**

Escolhemos aplicar a pesquisa de campo em uma entidade pública, que atua como um agente financeiro, promotor do desenvolvimento econômico regional, localizado em uma capital da região sul do país, que será referenciada neste estudo como 'Organização Sul'. A escolha recaiu sobre a perspectiva de que uma organização dessa natureza deva ter as questões éticas muito bem estruturadas, o que pressupõe a adoção de um código de ética institucional.

A Organização Sul possui um quadro de 120 (cento e vinte) empregados, dos quais procuramos selecionar os sujeitos da pesquisa para comporem uma amostra

representativa em termos qualitativos, baseados em critérios como: escolaridade, função e tempo na empresa, abrangendo desta forma todos os níveis, de modo a enriquecer a representação qualitativa da amostra.

Na amostra estão representados 7 (sete) técnicos de nível de escolaridade superior- Engenharia, Direito, Economia, Administração (70% da amostra), dos quais 3 (três) ingressos no último concurso público; 2 (dois) técnicos de nível de escolaridade médio (20% da amostra), ambos do quadro funcional anterior ao último concurso; e 1 (um) de nível de escolaridade fundamental (10% da amostra), também do quadro funcional anterior ao último concurso. Nessa Organização, atualmente, cem por cento dos cargos de chefia são exercidos por homens, sendo que, na amostra, 2 (dois) destes estão representados. Faz parte da amostra também, 1 (uma) mulher que já exerceu cargo de chefia nessa organização.

Apesar de 51% dos empregados estarem enquadrados em nível superior e 38% em nível de 2º grau (e 11% no ensino fundamental), a amostra traz um percentual de 70% e 20%, respectivamente, considerando que muitos empregados enquadrados na exigência escolar de 2º grau já completaram curso de nível superior (não sendo possível a mobilidade funcional automática, apenas via concurso público). Sendo assim, considerando que o fator “escolaridade” tem um grande peso no resultado da pesquisa (bem como os fatores cultura e religião), considerou-se um percentual de representação maior para os empregados de nível superior - que traduz melhor a realidade do estudo.

Decidiu-se não nominar os sujeitos, ou atribuir-lhe pseudônimos, mas simplesmente apresentá-los numa determinada ordem. Estes sujeitos estão sendo considerados em ordem alfabética, de acordo com a seqüência em que ocorreram as entrevistas. Sujeito “A”, “B”, “C”...

Em virtude da forma como aconteceram as entrevistas, poder-se-ia classificar esses momentos como diálogos reflexivos, ou “entrevistas reflexivas” (COLOMBO, 2004), tendo claro que “as afirmações do informante representam meramente sua percepção, filtrada e modificada por suas reações cognitivas e emocionais e relatadas através de sua capacidade pessoal de verbalização.” (DEAN E WHYTE apud HAGUETTE, 1999, p. 88)

A pesquisa deu-se através de um diálogo caracterizando-se como uma entrevista semi-estruturada, tendo como roteiro questões que elucidassem o entendimento de cada sujeito em relação a: se concordavam que a compreensão da dimensão ética no cotidiano das pessoas e das organizações é fundamental para que estes se dessem conta da sua responsabilidade social; sobre a importância de uma orientação ética na organização, se esta deveria vir pronta da direção geral, se elaborada e aprovada por representantes dos funcionários e da diretoria ou se construída num processo reflexivo pelos próprios funcionários; e da relevância da instituição de um espaço organizacional específico para discutir assuntos relativos à reflexão ética das ações individuais e organizacionais.

## **5. RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA DE CAMPO**

Além das questões relacionadas no roteiro da entrevista alguns sujeitos comentaram, de alguma forma - direta ou tangencial -, as aspirações que corroboram com a proposta deste estudo.

Percebeu-se um alto nível de concordância entre os respondentes no que tange às questões levantadas, que, em sua grande maioria, receberam a proposta de forma positiva, sendo que algumas reticências puderam ser notadas principalmente no que se refere às condições estruturais e culturais da organização.

Um aspecto relevante a ser destacado foi o elevado nível de conhecimento e compreensão dos respondentes a respeito das questões formuladas, bem como da consciência dos mesmos a respeito da importância da ética no desenvolvimento das ações individuais e organizacionais, o que denota como um aspecto facilitador para a implantação do modelo proposto.

Com relação à avaliação da proposta e da entrevista realizada, oferecida pelos sujeitos, alguns registros merecem ser destacados já como exemplo de como os compromissos se firmam neste modelo (liberdade de expressão e responsabilidade pelo compromisso assumido), ou seja, as manifestações e decisões individuais ou do grupo devem ser registradas e levadas em consideração.

Considerando que o objetivo maior deste segmento da pesquisa foi valorizar as falas dos sujeitos, a título de ilustração, sem a intenção de sermos exaustivos, apresentamos a seguir algumas passagens dessas expressões dos sujeitos da pesquisa em relação às três principais abordagens pilares da pesquisa.

**Pilar 1 da Pesquisa: Se concordavam que a compreensão da dimensão ética no cotidiano das pessoas e das organizações é fundamental para que estes se dessem conta da sua responsabilidade social;**

Os sujeitos da pesquisa demonstraram bastante clareza com relação à postura da empresa socialmente responsável; destacaram que ela preocupa-se com a preservação do meio ambiente, com a qualidade do seu produto ou serviço, com a qualidade do seu ambiente de trabalho, bem como com os investimentos sociais dirigidos à comunidade.

*(...) sim porque não se pode falar em responsabilidade social sem falar em ética... e vice-versa... porque as duas coisas estão interligadas” (...)* “o zelo, o sigilo, o comprometimento, até a nossa própria competência... o saber fazer as coisas, são atitudes responsáveis. Então, o banco não pode falar em responsabilidade social sem falar em ética... acho que as duas coisas estão interligadas.” (“E”)

*... ética é a base de tudo... tem que ter uma base (...) e se a base não for bem feita, tudo que tu fizer dali pra frente pode desmoronar (...) Eu acho que tem, tem tudo a ver.* (“A”)

*(...) qualquer organização, mesmo privada, ela tem que ter consciência que o sistema de organização social da humanidade permite que ela opere aquele segmento, não para enriquecer, mas para que ela cumpra um papel, da sua parte da engrenagem no sistema... e essa consciência a empresa deve ter contemplada... não é dele, mas sim, uma atividade que ele tem responsabilidades com o todo, um sistema de funcionamento da melhor forma possível... (“G”)*

**Pilar 2 da Pesquisa: sobre a importância de uma orientação ética na organização, se esta deveria vir pronto da direção geral, se elaborado e aprovado por representantes dos funcionários e da diretoria ou se construído junto com todos os funcionários;**

*(...) a ética não é só em relação às normas (...) a ética é pessoal. Mesmo o relacionamento que a gente tem com cada um, o respeito que a gente tem com cada um... isso são comportamentos éticos... não simplesmente as normas que estão ali... muitas vezes, as normas que estão no regulamento não são assimiladas por todos. (...) lógico que a gente tem padrões de conduta, determinados pela empresa... mas esses padrões, a cultura... ou se os valores éticos que a empresa quer adotar não for inculcado, não for assimilado de uma maneira natural por todas as pessoas, não adianta ter esses regulamentos (...) então, antes de mais nada, acho que tem que ter uma educação ética, uma formação ética. ("F")*

*Acho interessante, mas tem que ser feito de uma forma que todos participem. Mas não que todos participem porque alguém mandou que eles fossem lá, mas porque eles entendem que aquilo é salutar para a organização. E isso demanda um trabalho de preparação. ("J")*

*(...) tem que envolver as pessoas... nesse sentido... tem que ter um comprometimento também... porque não adianta, é um trabalho muito bonito, um trabalho muito importante, pra simplesmente ficar no papel... ele tem que envolver todo mundo. ("E")*

**Pilar 3 da Pesquisa: 3- Sobre a relevância de um espaço organizacional para debates sobre a ética.**

Os membros organizacionais precisam de tempo e lugar para se engajar em reflexões éticas, para realizar as possibilidades de ação moral. Precisam de espaços de comunicação que possam gerar controvérsia, análise de julgamentos de valor e de pressuposições, e negociação de diferenças. (BROWN, 1993). Quando questionados a respeito do que pensavam sobre a sua organização promover espaços (seminários, oficinas) específicos para discutir assuntos relativos à ética, e se eles participariam desses eventos, caso viessem a acontecer, os sujeitos da pesquisa responderam:

*Vai ser válido. Seria um espaço para as pessoas levantarem questões do tipo: ó, eu tenho um problema lá no meu setor... ou, eu tenho que decidir entre duas coisas e eu acho que isso deveria ser discutido em fórum mais aberto.... eu gostaria de dar minha opinião... eu gostaria que a gente fizesse alguma coisa pra discutir isso... Um lugar onde as pessoas pudessem sempre estar discutindo os seus trabalhos, o seu dia-a-dia. Um lugar em que se teria que dizer como é vista a ética; a ética e a responsabilidade social. ("D")*

*Eu acho importante, de uma forma aberta, profissional de discussão. É importante. É uma participação do funcionário. ("A")*

*(...)acho até que pode, mas desde que não seja uma coisa que fique eternamente, porque a gente tem que trabalhar também, né" (...) : "eu acho que é uma tentativa, que não se deve desistir, é válida..." ("B"),*

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resposta as mudanças no ambiente organizacional precisa estar apoiada em novas configurações internas que favoreçam uma participação mais ativa dos indivíduos nos rumos da organização, permitam seu desenvolvimento contínuo e garantam um espaço de reflexão conjunta e o diálogo entre os diversos níveis funcionais.

Tendo por base as reflexões sobre a importância da ética nas ações organizacionais para que ela cumpra seu papel e responsabilidades sociais perante as pessoas e o ambiente com os quais se relaciona, este estudo questiona a validade dos códigos de ética adotados pela organização, não pelo seu conteúdo, mas principalmente pelo método impositivo e prescritivo que sugere muito mais o controle do que a consciência – fator determinante para a ação.

Como método de formação ética, o estudo propõe a prática da reflexão e argumentação/diálogo, institucionalizadas com a criação de um Fórum Permanente de Debate, aberto aos sujeitos da organização, para a discussão de temas relacionados ao seu dia-a-dia operacional, melhorando sua capacidade de agir, seja para melhor assimilação de instruções, seja para desenvolvimento da capacidade de deliberação (sobre assuntos de rotina ou de grande impacto para a organização). Acredita-se que a criação desse fórum (que dê suporte à discussão de conflitos éticos e de assuntos relacionados à gestão dos negócios na organização) traz a possibilidade de a ética acontecer nas suas práticas cotidianas, propiciar condições de estímulo ao desenvolvimento da capacidade moral dos indivíduos, de modo a tomarem as melhores decisões possíveis quanto ao cuidado com o outro e com o meio em que vivem, e dá sustentação à construção reflexiva e coletiva do Estatuto de Princípios Éticos para a Organização.

Através das construções teóricas apresentadas e da pesquisa de campo realizada, verificou-se, pelo menos na organização averiguada, ser factível a implantação do método proposto, mostrando que o desenvolvimento dessa capacidade moral não só é possível, como necessário, para a sobrevivência das organizações sob o aspecto do paradigma ético que vem se consolidando no mundo negocial. Entretanto, alerta-se para a necessidade de estudos preliminares que possam constatar a factibilidade de tais práticas nas diversas organizações.

Esta proposta, que contempla uma nova visão de gestão empresarial – incluída e responsável - busca aumentar a capacidade moral dos sujeitos, dar-lhes maiores oportunidades de desenvolver sua capacidade de reflexão, que é a base de qualquer modelo ou sistema de gestão da ética.

O presente estudo, pela sua relevância, atualidade e inovação desperta para a necessidade e possibilidade de novos estudos que possam aplicar na prática a implantação de um espaço para a discussão das questões éticas através de um Fórum Permanente de Debate e de um Método Formativo da Consciência Ética, que supõe discussões e argumentações reflexivas, e que dê suporte às ações dos entes organizacionais no cumprimento da missão e responsabilidade social da organização.

## 7. REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Código de ética**: um instrumento que adiciona

valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ASSMANN, Selvino José. Crise ética e crise da ética a partir da pergunta pela ética profissional. In: **Escola Viva**: a construção do projeto político-pedagógico do Colégio de Aplicação da UFSC. Florianópolis: NUP/CED/UFSC, 2003. P. 103-117.

BELLO J. L. P. Colóquio internacional Paulo Freire – Recife – PE – Brasil, 2001 disponível no site : [www. Paulofreire.ufpb.br](http://www.Paulofreire.ufpb.br), em 25 de abril de 2007.

BETTO, Frei. **Reflexão**. São Paulo: Instituto ETHOS, Ano 1 – nº 3, novembro/2000.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar**: ética do humano – compaixão pela terra. Petrópolis, RJ:Vozes, 1999.

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

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.

COLOMBO, Ciliana Regina. **Princípios teórico-práticos para formação de engenheiros civis**: em perspectiva de uma construção civil voltada à sustentabilidade. 2004. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

COSTA, Jurandir Freire. **A Ética e o espelho da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

CROCETTI, Zeno. **O horror dos excluídos**. Resenha. Disponível em: <<http://www.agbcuritiba.hpg.ig.com.br/Revistas/Rpg2/0zeno.htm>>. Acesso em: 24/05/2004.

DALAI LAMA. **Uma ética para o novo milênio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DENNY. A. E. **Ética e sociedade**. Capivari : Opinião, 2001.

DUSSEL. E. **Ética da libertação na idade da globalização e da exclusão**. Petrópolis : editora vozes, 2000.

FERRELL, O.C. et al. **Ética empresarial**. 4 ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.

FREITAG, Barbara. **Itinerários de Antígona**. São Paulo: Campinas, 1992.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Trad. Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 2000.

- MINAYO, M.C.S. et. al. **Pesquisa social**. 16 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1994, p.716.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo : Pioneira, 1999.
- NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. **Ética e práxis histórica**. São Paulo: Ática, 1995.
- REGA, Lourenço S. **Dando um jeito no jeitinho**. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.
- SEN, Amartya. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- SINGER, Peter. **Ética prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- TAYLOR, Charles. **As fontes do self: a construção da identidade moderna**. São Paulo: Loyola, 1997.
- VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. 9 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 16 Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 2005.

---

<sup>1</sup> A expressão “gestão da ética” está sendo utilizada como referente ao planejamento e à administração de ações, bem como o uso de ferramentas, que venham corroborar o sentido ético dos indivíduos e da organização como um todo.

<sup>2</sup> Kant dividiu os imperativos – que expressam a necessidade de agir segundo certas regras – em duas grandes categorias: os imperativos hipotéticos e os imperativos categóricos. Os imperativos hipotéticos dividem-se em problemáticos ou técnicos e assertórios ou pragmáticos. Esses imperativos, para Kant, não têm valor moral, porque formulam apenas regras de ação para lidar com as coisas (imperativos técnicos) ou com o bem-estar (imperativos pragmáticos). Os imperativos categóricos, por sua vez, exprimem a necessidade de agir segundo uma lei geral, exigindo um comportamento racional que todos devem seguir.

<sup>3</sup> Segundo Singer (1994, p. 11), a teoria utilitarista “considera uma ação correta desde que, comparada a uma ação alternativa, ela produza um aumento igual, ou maior, da felicidade de todos os que são por ela atingidos, e errada desde que não consiga fazê-lo”

<sup>4</sup> Vide exemplos em ARRUDA, 2002.

<sup>5</sup> Em alguns casos referem-se às relações externas também, mas sempre voltadas às obrigações dos funcionários, nunca obrigando os demais *stakeholders* – até porque não poderiam fazê-lo através de um normativo interno.

<sup>6</sup> Vide exemplos em ARRUDA, 2002.

---

<sup>7</sup> Relativo à visão de Paulo Freire – educador brasileiro - veja [www.paulofreire.ufpb.br](http://www.paulofreire.ufpb.br)

<sup>8</sup> Compreendido como os meios que os grupos têm para descobrir a decisão certa.

<sup>9</sup> A virtude diz respeito a todas as atividades humanas e não só às chamadas atividades morais. (Mora, 1994)