



ARM - S/TÍTULO, 2001 - COLETIVO, ACRÍLICA S/TELA

PONTO CRÍTICO

Ética para inglês ver?

Nunca se falou tanto em ética no mundo corporativo. Muitas organizações, preocupadas com a construção de uma imagem positiva de si mesmas, usam o conceito como alavanca promocional em planos de marketing. Outras adotam o conceito de forma ligeira e irrefletida, sem levar em conta seus impactos. Este artigo mostra algumas distorções do uso do conceito de ética, apontando os riscos para pessoas, empresas e comunidades. Mostra também os princípios para criar uma prática ética consistente e substantiva nas empresas.

por **Maria Cecilia Coutinho de Arruda** FGV-EAESP

Por toda parte, e a todo momento, ouvimos indivíduos e instituições usando o discurso da ética para mostrar que seguem princípios sólidos e que devem ser reconhecidos como modelos de conduta. A prática, como se sabe, nem sempre segue a retórica. Em paralelo, nas empresas, a éti-

ca vem sendo cada vez mais usada como um recurso mercadológico. Com o objetivo de melhorar sua imagem perante funcionários, clientes e mercado, além de mostrar que seguem valores nobres e respeitáveis, muitas organizações vêm criando comitês de ética e códigos de valo-

res. Seguem, ao menos no discurso, o princípio segundo o qual uma empresa comprometida com a ética tem mais valor que uma empresa que pensa apenas nos lucros.

A preocupação com a questão da ética nos negócios ganhou ressonância com os escândalos financeiros

ocorridos em Wall Street na década de 1980 e mais recentemente com o colapso de grandes corporações multinacionais. Empresas atingidas por escândalos dificilmente conseguem se reerguer, tal a desconfiança gerada em acionistas, clientes e fornecedores.

Entretanto, ao apropriar-se do discurso da ética com objetivos utilitaristas, muitas empresas cometem erros e abusos. A seguir, apresentaremos algumas distorções do uso da ética pelas empresas e algumas de suas conseqüências. Posteriormente, mostraremos como tratar do tema ética de tal forma que suas práticas sejam coerentes e consistentes, produzindo efeitos práticos.

Distorções. Quais são os erros e distorções mais comuns cometidos pelas empresas quanto à compreensão e ao uso da ética?

O primeiro erro diz respeito à própria compreensão errada do conceito. A ética envolve pensar e agir bem. Entretanto, muitas empresas não incorporam esse conceito central aos seus processos de tomada de decisão. Apesar de adotar códigos ou princípios de ética, continuam tomando decisões de negócios com base em raciocínios meramente utilitários, sem levar em conta a eticidade e as conseqüências das ações tomadas. Em alguns setores, o “comportamento de manada” faz com que comportamentos eticamente condenáveis se tornem práticas correntes e comuns. Com isso, uma verdadeira espiral viciosa se estabelece, sem que os dirigentes se atrevam a assumir uma postura crítica e mudar a ordem das coisas.

A ética é o que mantém uma empresa sustentável ao longo prazo e o que a torna um sistema de valores que incentiva e desenvolve um senso de responsabilidade sobre suas próprias ações.

O segundo erro refere-se ao uso do discurso da ética majoritariamente para fins de promoção. Inúmeras empresas vêm criando sistemas de valores e implementando códigos de ética para seus colaboradores. Trata-se de uma iniciativa importante, capaz de gerar valor. Entretanto, muitas dessas organizações adotam tais sistemas principalmente para satisfazer pressões da matriz ou para promover sua imagem institucional. Elas se preocupam mais com a forma e a imagem do que com o conteúdo e a prática. Com isso, o novo discurso passa a estimular percepções e expectativas positivas que não coincidem com a realidade. Em certos casos, os colaboradores, clientes ou parceiros da empresa podem perceber o discurso da ética apenas como uma fachada destinada a encobrir comportamentos condenáveis ou ilícitos.

O terceiro erro refere-se à falta de coerência ética. Agir bem não deve ser uma regra destinada apenas aos escalões intermediários e operacionais da empresa. O exemplo de conduta ética deve partir dos dirigentes, em cada uma de suas ações e decisões. Quando isso não ocorre, a incoerência entre discurso e prática pode estimular comportamentos não éticos por toda a organização.

O quarto erro relaciona-se a uma prática comum: confundir o conceito de ética com o conceito de responsabilidade social, ou com a prática filantrópica. Realizar doações para entidades assistenciais ou engajar os funcionários em trabalhos comunitários podem ser ações benéficas para a comunidade, mas não são suficientes para afirmar que uma empresa seja ética.

Impactos negativos. Tais comportamentos ligados a erros e distorções do conceito de ética podem gerar conseqüências negativas para as organizações.

O primeiro impacto negativo é a perda de credibilidade. Um escândalo ou conduta antiética tornada pública podem gerar prejuízos financeiros imediatos, com a perda de vendas ou de negócios. Porém, o que provavelmente vai afetar mais a empresa é a perda de credibilidade. Tal condição tem conseqüências de médio e longo prazo e sua recuperação é um processo longo e de custo elevado.

O segundo impacto negativo é o cinismo organizacional. Um ambiente organizacional no qual existe dissonância entre o que se fala e o que se pratica, em termos de ética, leva

os colaboradores a assumirem atitudes e comportamentos moralmente duvidosos. Essa condição pode gerar uma verdadeira espiral viciosa, podendo chegar a uma patologia organizacional.

Resgatando o sentido. Neste ponto do texto, cabe perguntar: que princípios e componentes devem nortear uma prática ética verdadeira e consistente? Listamos e comentamos a seguir os aspectos que julgamos essenciais para esse fim.

O ponto de partida para uma prática ética é o juízo ético. Estimular o comportamento ético na organização implica motivar os colaboradores a desenvolver uma consciência moral. Tal condição deve lhes permitir analisar situações ambíguas e complexas e discernir entre decisões certas e erradas.

O segundo ponto para constituir uma prática ética é estimular a reflexão sobre a ação. Uma cultura ética é aquela em que as pessoas são livres para agir. Porém, essa ação é definida

com base em padrões e critérios éticos e deve ser seguida por uma reflexão de suas intenções e das consequências sobre si mesmos, sobre outros indivíduos, sobre a empresa e sobre a comunidade.

O terceiro ponto para constituir uma prática ética é preservar a cultura ética da empresa – representada pelos valores, princípios, atitudes e comportamentos – de interferências. Essas interferências podem vir de pressões de negócios, tais como metas de aumento de produtividade, temor de um avanço dos concorrentes ou foco excessivo em resultados. Não se deve também considerar a cultura ética como mais um artefato organizacional, algo que deve se moldar e seguir os imperativos de negócios. Se a cultura ética sofrer interferências, os colaboradores perderão o sentido correto do conceito e passarão a percebê-lo de maneira meramente utilitária.

O quarto ponto para constituir uma prática ética é promover valores substantivos. Nossa sociedade vive sob a ameaça de submergir diante de

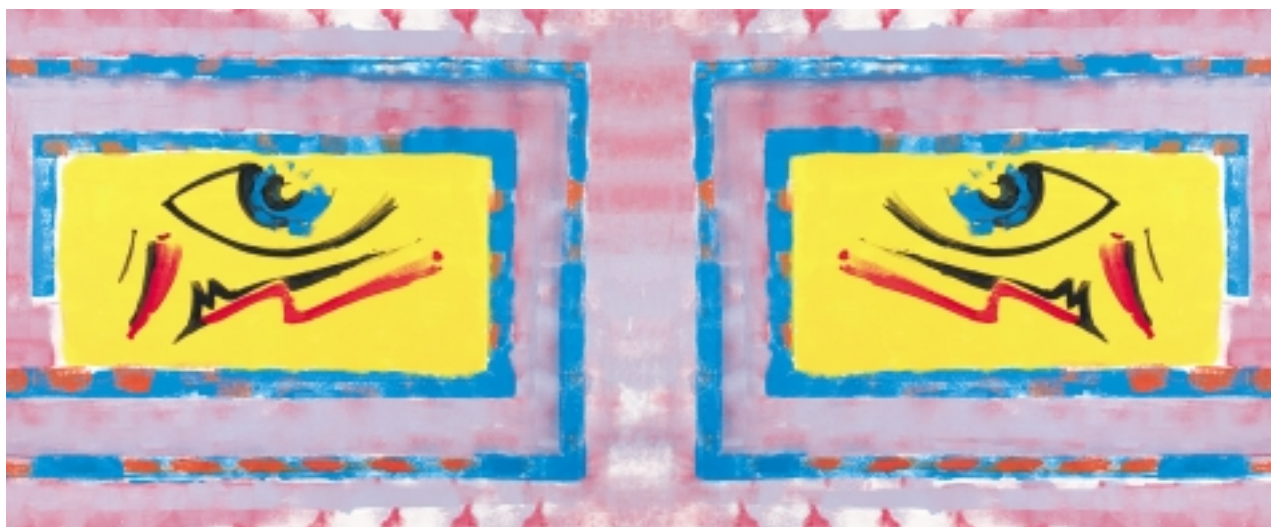
um modelo socioeconômico voltado exclusivamente para o consumo e para o sucesso imediato. Uma cultura ética sólida, sustentada por valores substantivos, de cunho humanista, pode representar um verdadeiro escudo, capaz de ajudar a preservar o indivíduo e a organização.

Desafios éticos. A ética se refere a valores fundamentais, tais como justiça, integridade, transparência e coerência. Muitas organizações ignoram essa definição básica e vêem a ética apenas como mais uma ferramenta de autopromoção, algo capaz de reforçar sua imagem e gerar, diretamente ou indiretamente, negócios. Tal percepção deve ser vista como leviana.

Maria Cecilia Coutinho de Arruda

Profa do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Coordenadora do CENE-FGV-EAESP – Centro de Estudos de Ética nas Organizações

Doutora em Administração pela FEA-USP
Email: carruda@fgvsp.br



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL ARN