



## Ética corporativa na perspectiva sociológica

Prof. Dr. Renato Santos<sup>1</sup>



O objetivo deste artigo é discutir ética corporativa a partir da reflexão das influências e articulações do contexto nas organizações, na relação de seus agentes com as culturas organizacionais e suas estruturas hierárquicas de poder. A liderança se dá em qualquer prática social, e isso significa dizer que o poder pode ser exercido em qualquer relação interpessoal, e não necessariamente em uma instituição.

O objetivo deste artigo é discutir ética corporativa a partir da reflexão das influências e articulações do contexto nas organizações. O discernimento do indivíduo sobre o certo e o errado é a percepção moral que tem quando depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O profissional precisa racionalizar seus atos; em outras palavras, ele necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, amenizar a situação flexibilizando os padrões éticos.

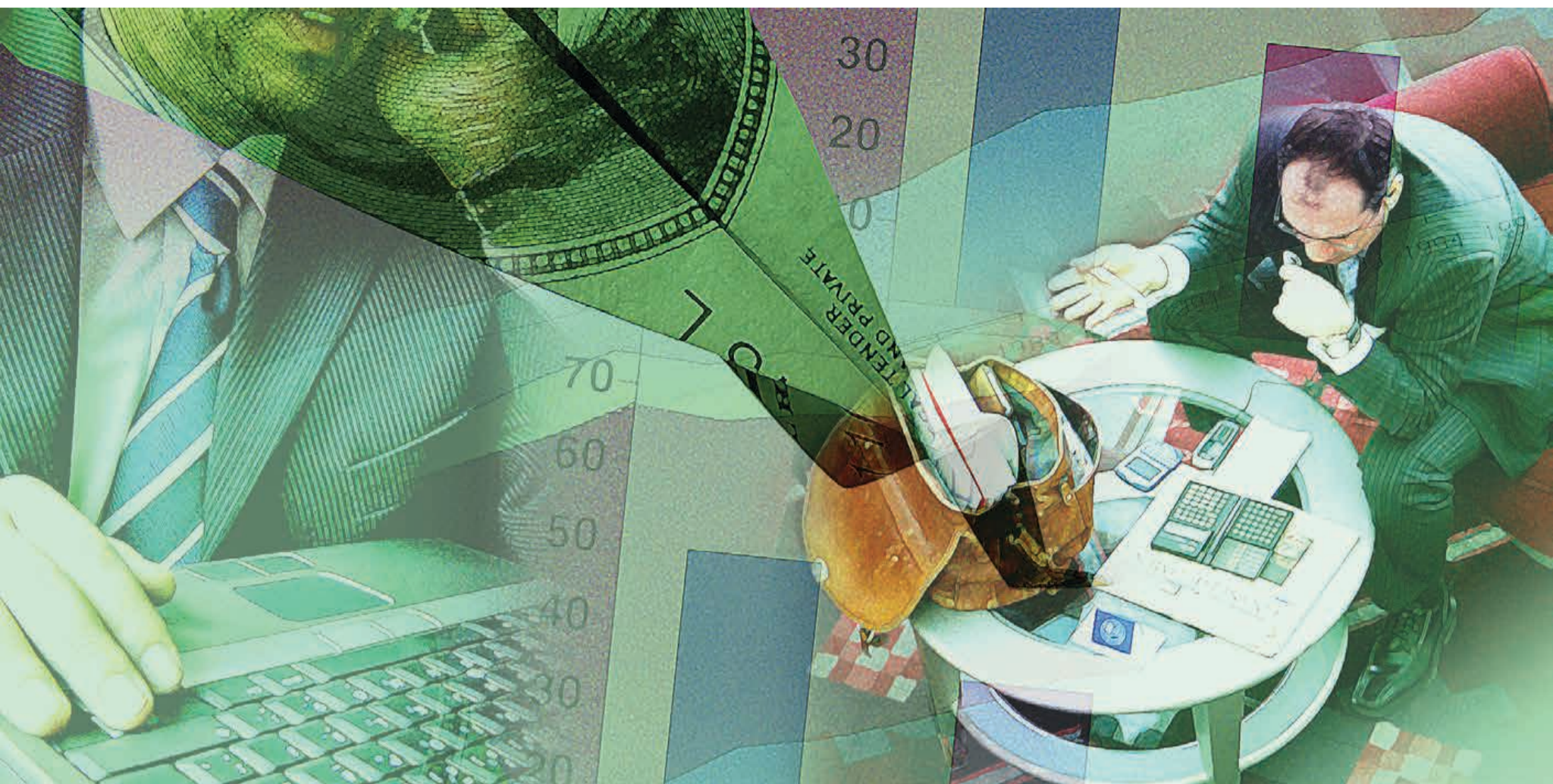
“A moral é social. Só nos tornamos e só somos um agente moral se nos relacionamos com o outro” (PUTNAM, 2013, p. 822). Esse pressuposto decorre da lógica de que a maneira de agir, seguindo as normas sociais (**compliance**) ou as ferindo (fraude), está relacionada com elas.

No âmbito empresarial, os hábitos e escolhas dos indivíduos são direcionados por suas concepções morais pessoais, mas também sofrem transformações sob as circunstâncias impostas pela organização e pelo meio que as determina. A decisão correta muitas vezes é clara, mas a competição e as pressões institucionais levam até mesmo os gestores bem-intencionados a se comportarem de maneira antiética – considerando também o fato de que os interesses econômicos e os princípios éticos podem ser conflitantes.

Como se vê, são concepções sobre o comportamento ético que implicam considerar a importância dos fatores situacionais nos processos decisórios dos indivíduos. Nessa perspectiva, a compreensão dessas pressões situacionais se faz necessária para mitigar riscos na organização.

Espinoza defende a teoria de que o homem biologicamente tende a agir de modo cooperativo com o intuito de preservação da espécie, uma vez que, assim agindo, age para o bem coletivo e, por conseguinte, este proporcionará um ambiente passível de convívio. Como cientista comportamental, Taylor se focou na condição humana, desenhando uma intervenção comportamental com predisposições sociais. A esse respeito, ele interpretou “as instituições e a regulamentação institucional como um meio de se antecipar avanços posteriores em psicologia organizacional, sociologia organizacional e economia organizacional”.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela PUC-SP, sócio da S2 Consultoria.



A interpretação institucional baliza a ordem social por meio de uma programação coletiva ou “moralidade generalizada”, aspirando, entre outros objetivos, tornar os comportamentos individuais previsíveis. Daí a importância da compreensão do comportamento do indivíduo no contexto organizacional. E para entender a influência do ambiente no indivíduo, segundo a análise do comportamento, é necessária a compreensão dos seus três níveis influenciadores:

- **a espécie** (filogenética) – a qual, por meio do comportamento imitativo e da modelagem, os membros de uma espécie tendem a desenvolver suscetibilidade a determinados padrões comportamentais segundo o modelo operante;
- **a vida do indivíduo** (ontogenética) – refere-se a comportamentos que são selecionados pelo indivíduo por seu grau de importância em sua vida, não apenas por sobrevivência;
- **a cultura** (práticas culturais) – são seleções baseadas em contexto social que dependem da participação de mais um indivíduo, possibilitando, por meio do comportamento verbal, o conhecimento do mundo (subjetividade) não só por experiência própria, mas também pela experiência dos outros, os quais não precisam sequer estar presentes fisicamente.

Ainda no terceiro nível (cultura), as relações entre práticas culturais e as contingências que as cercam apresentando a definição de metacontingência. A metacontingência contextualiza o comportamento do indivíduo no ambiente, considerando que aquele influencia e é influenciado por este; os homens em interação por meio do comportamento verbal constituem a cultura que constrói uma parte importante dos indivíduos, a subjetividade (diminuindo a importância da mentalidade como forma e meio de compreensão do indivíduo).

A relação social com a qual o indivíduo interage possui variadas formas, não se resumindo apenas à forma estritamente profissional, esta denominada “sociabilidade secundária”. É considerada “secundária” pois, primariamente, os indivíduos, antes

mesmo de se tornarem cidadãos e trabalhadores, tiveram de ser constituídos como pessoas – estas são as relações primárias: parentesco, amizade, aliança.

Tomando a ética do pós-dever, na qual o homem é um ser individualista e narcisista, na busca insistente por satisfação dos seus desejos, mesmo que em detrimento dos deveres impostos pelos agentes de controle, como instituições religiosas, governamentais, econômicas e educacionais, não há que se propor uma ética com base em responsabilidade para o outro de forma inteiramente altruísta sem esperar algo em troca.

O conceito acima encontra guarida na Teoria da Dádiva, por ser um sistema geral de obrigações coletivas, imbuído de um elemento de incerteza estrutural na regra tripartida do dar-receber-retribuir, e por escapar da hiperpresença de uma obrigação coletiva que deveria se impor tiranicamente sobre a liberdade individual. Nesse contexto, não há que se falar em dever, pelo menos não explicitamente, mesmo que esse “dever”, embutido na própria relação tripartida do dar-receber-retribuir, seja mais consistente que um dever explícito.

Não há espaço para uma ética sustentada no altar dos valores superiores tendo como mote o sacrifício individual em nome da coletividade, mas sim uma ética indolor, suportada por um individualismo responsável, em que cada um respeita as regras morais necessárias para a boa convivência e a garantia de seus direitos, e menos sujeita aos indiciamentos compulsórios, eliminando o dever proferido por entes superiores. Sim, há que se falar em uma ética interesseira no sentido da busca por algo em troca, condição inerente ao trabalho no novo capitalismo, em que se pede aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais.

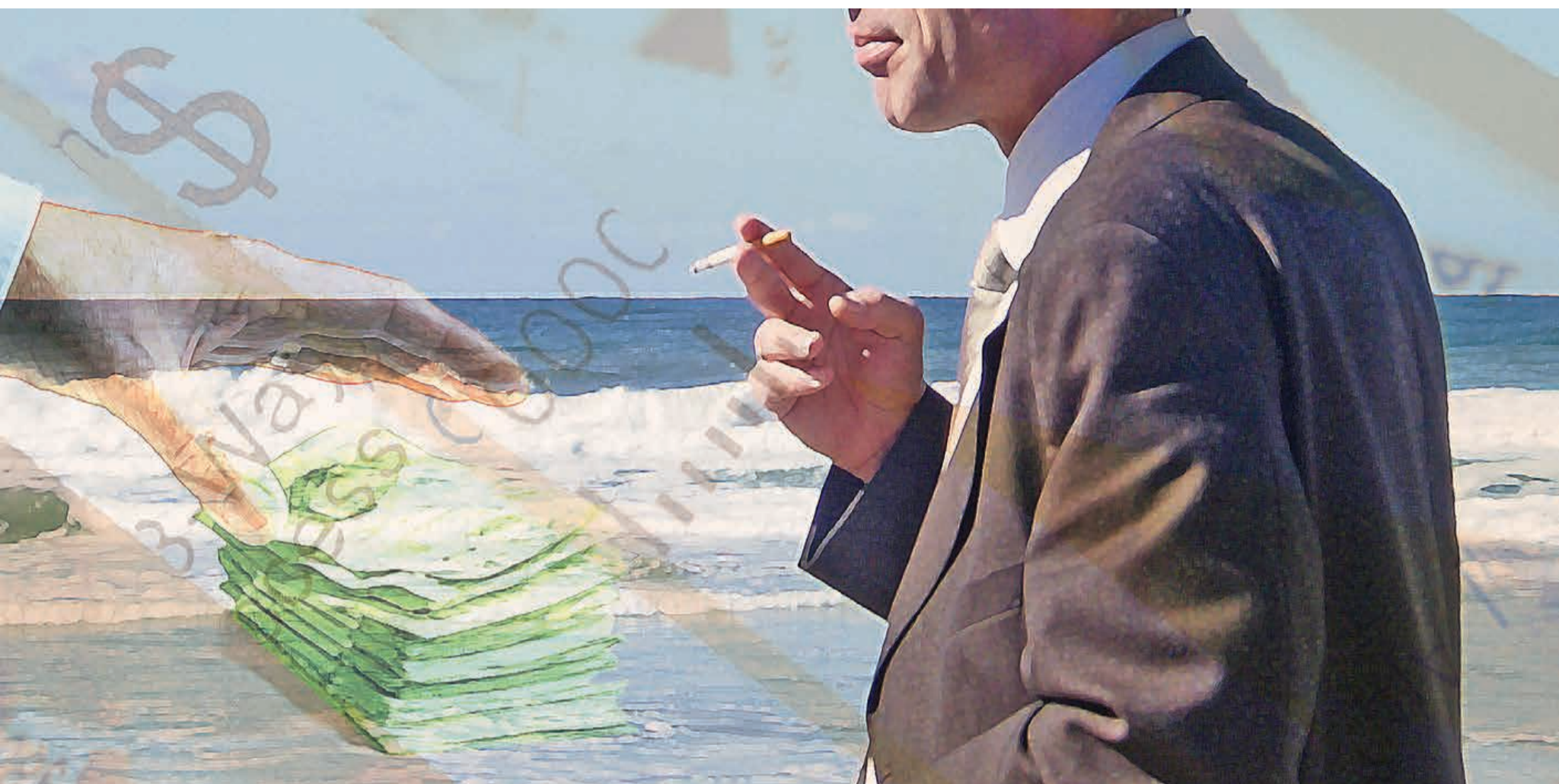
A partir do conceito de “ética inteligente” de Lipovetsky, tem-se a abordagem de uma “integridade inteligente”, a qual não impõe que os interesses pessoais sejam coibidos completamente, mas que sejam mitigados conforme as circunstâncias concretas de uma maneira pragmática e realista. Discute e apresenta as vantagens em se manter a integridade, não apenas para a coletividade da qual faz parte, mas também, e principalmente, para seu próprio interesse. A abordagem não é apenas mais realista, mas também mais humana, uma vez que considera e respeita as necessidades do homem.

*Se o indivíduo está na realidade padecendo de um vago estado interior chamado ausência de valores, então só poderemos solucionar o problema alterando esse estado – por exemplo, “reativando o poder moral”, “estimulando a força moral”, ou “fortalecendo a fibra moral ou o compromisso espiritual”. O que deve ser mudado são as contingências, se as consideramos responsáveis pelo comportamento inadequado ou pelos sentimentos que, como se considera, explicam o comportamento (SKINNER, 1983).*

A ciência possui uma importante capacidade de descrição das contingências, isso porque ela possui tecnologia para descrever fatos e, com isso, potencializa a alteração do comportamento de uma pessoa a partir dessas descrições.

Quando esses fatos a descrever são morais, a abordagem científica se torna ainda mais efetiva que a filosófica, pois não se resume a uma abordagem binária entre certo e errado, mas considera a complexidade do ambiente e de suas contingências, buscando a compreensão e a exposição das consequências de determinadas ações, afetando a percepção moral do indivíduo.

A pressão organizacional pode influenciar de tal maneira a decisão do indivíduo entre fazer o que julga ser o certo e o que melhor lhe apraz em determinada situação que pode gerar na mais comum das pessoas honestas um comportamento criminoso.



As pressões ou motivos podem ser não apenas de ordem financeira, mas também de ordem social e política. As pressões não financeiras podem decorrer de disciplina pessoal ou de outros fatores situacionais. As pressões políticas e sociais ocorrem quando os indivíduos sentem que não podem aparentar seu fracasso devido a sua posição social ou a sua reputação. Alguns exemplos de situações envolvendo pressões não financeiras são: a necessidade de reportar resultados melhores que o desempenho real, frustração com o trabalho, um desafio para vencer o sistema ou mesmo o poder exercido pelo superior ou um colega de trabalho.

O uso do poder pode ser materializado por meio de metas coletivas ou objetivos pré-estipulados, mesmo que tacitamente, o que é fundamental para que exista a concessão de poder pelo liderado.

O poder é uma prática social, constituída historicamente, ou seja, por ser exercido de variadas formas, dependendo do contexto em que estiver inserido, não há como classificá-lo exaustivamente nem, tampouco, criar modelos para a sua aplicação. Entretanto, é possível identificá-lo e exercê-lo, e uma das maneiras em que esse exercício se dá, mesmo que de forma não exclusiva, é pela liderança.

A liderança se dá em qualquer prática social, e isso significa dizer que o poder pode ser exercido em qualquer relação interpessoal, e não necessariamente em uma instituição. Cada indivíduo pode exercer e sofrer a dominação na relação com outro indivíduo, dependendo do contexto e do papel em que está sendo influenciado (FOUCAULT, 1995).