

A EMPRESA ÉTICA COMO CONDIÇÃO PARA UMA ADMINISTRAÇÃO RENOVADA

Eduardo Basso Junior
ULBRA

Aida Lovison
UFRGS

Resumo: Este artigo teórico trata do debate acerca da ética nas empresas. A discussão sobre a ética nas empresas sofreu um incremento significativo nos últimos anos. O atual contexto organizacional tem passado por uma série de escândalos de grandes proporções. Esse contexto é baseado na administração tradicional de empresas, na qual a disciplina, a hierarquia, as diferenças de *status*, a separação de papéis de concepção e de realização, o individualismo, a crença em uma administração científica baseada em ferramentas sofisticadas e a crença nas virtudes e possibilidades de um crescimento indefinido são os pilares de sustentação (AKTOUF, 1996). Entretanto, para se realizar uma administração renovada, onde a valorização do ser humano é elemento central, é necessário viabilizar uma empresa ética (PATRUS-PENA; CASTRO, 2010) a qual implica num questionamento de numerosos pressupostos, ideias, princípios e, sobretudo, atitudes, que fundaram a tradição gerencial. Por empresa ética entende-se aquela que busca o lucro, mas não a todo custo, que é economicamente viável, mas não exclusivamente, pois também leva em consideração o social e o meio ambiente em suas atividades, com o foco no longo prazo. Torna-se premente o entendimento de que a empresa ética possui o ser humano como valor fundamental, reconhecendo nele suas capacidades intelectual e emocional.

Palavras-chave: ética; administração tradicional; administração renovada.

THE ETHICAL ENTERPRISE AS A CONDITION FOR A RENEWED ADMINISTRATION

Abstract: This theoretical article deals with the debate about the ethics in enterprises. The discussions about the ethics in enterprises have experienced a significant increase in recent years. The current organizational context has undergone a series of major scandals. This context is based on the traditional administration of enterprises, in which the discipline, the hierarchy, *status* differences, the separation of roles of concept and of design and realization, individualism, the belief in a scientific management based on sophisticated tools and the belief in virtues and possibilities of an indefinite growth are the supporting pillars (AKTOUF, 1996). However, to make a renewed administration, where the appreciation of the human being is a central element, it is necessary to make viable an ethical enterprise (PATRUS-PENA and CASTRO, 2010) which implies a questioning of numerous assumptions, ideas, principles, and, above all, attitudes that founded the managerial tradition. An ethical enterprise is the one that seeks profit, but not at all cost, and is economically viable, for it also takes into consideration the social and the environment in their activities, with the focus on the long term. The understanding that the ethical enterprise has the human being as a fundamental value becomes urgent, recognizing in him his intellectual and emotional capacities.

Keywords: Ethics; traditional management; renewed management.

Introdução

Este ensaio teórico se propõe a pensar a empresa ética como um caminho para uma administração de empresas renovada, a qual tem na dignidade ao ser humano sua centralidade (AKTOUF, 1996). Procura-se demonstrar que em decorrência de dilemas éticos que se impõem no atual contexto organizacional, é necessário repensar a administração de empresas dominante, aqui compreendida como tradicional ou clássica.

Na administração tradicional, encontramos a sistematização das diversas práticas que os gestores de empresas têm recorrido para conduzir seus empreendimentos, utilizando-se da evolução da teoria organizacional, que se vale de ferramentas, teorias e princípios de diferentes ciências ao longo do tempo. Uma definição clássica das atividades do administrador desde Fayol é o famoso “PODC”: planejamento, organização, direção e controle. Essa concepção “tem suas origens na preocupação com a produtividade, dominante a partir da Revolução Industrial”. (MOTTA, 2003, p. 3). Ao mesmo tempo que estas “técnicas modernas de administração e divisão do trabalho tornaram inquestionavelmente mais produtiva a vida econômica [...] produziram uma forma de se pensar e comportar absolutamente destrutiva e opressiva”. (MOTTA, 2003, p. 102).

Por outro lado, “o administrador tem obrigação de conhecer, de pensar, de sopesar e de avaliar as múltiplas facetas e consequências de seus atos, assim como as necessárias interdependências que regem todas as coisas no universo”. (AKTOUF, 1996, p._154). Esse administrador não pode mais ignorar que “a empresa constitui-se em um dos agentes centrais da concretização de uma escolha de sociedade e dos relacionamentos humanos” (AKTOUF, 1996, p._228). Assim, a administração precisa ser revista e substantivada em sua construção no dia a dia organizacional.

Aborda-se exemplos de dilemas éticos divulgados na mídia para problematizar a administração de empresas tradicional. Além disso, trata-se da empresa normal, seu conceito e suas características.

Por fim, trata-se da empresa ética, de suas características e mudanças em relação à empresa normal. Procura-se apresentar a empresa ética como alternativa à empresa normal para a consecução de uma administração de empresas renovada, a qual tem no ser humano seu

valor fundamental .

2. Os dilemas da ética e a administração de empresas

O debate acerca da ética nas empresas sofreu um incremento significativo nos últimos anos. Enriquez (1997) afirma que a inflacionada utilização da noção de ética na linguagem e na prática das organizações modernas pode, num primeiro momento, ser considerada como resultado de um modismo. Todavia, não se pode deixar de considerar que se trata de um sinal de mal-estar profundo que afeta a sociedade ocidental e, também, de uma tentativa de tratar desse mal, quer procurando transformar o sintoma em cura, quer buscando descobrir suas raízes e significados.

O atual contexto organizacional tem passado por uma série de escândalos de grandes proporções, como, por exemplo, os casos da Enron e da WorldCom, empurrados para a concordata, ou, o caso ainda pior, da consultoria Arthur Andersen, simplesmente varrida do mapa (CHOEN, 2003, p.35), e que atualmente fundiu suas operações com a Deloitte. Na base dos fatos, seja a manipulação de informações como práticas financeiras fraudulentas.(frase solta). Também cabe mencionar a recente decisão da Justiça, determinando que a empresa Aço Usiminas S/A pague o funcionário que era obrigado a ficar com o celular ligado, fora da empresa, em condição de sobreaviso; as condições de trabalho na Apple e Foxconn na China que apontam para múltiplas violações dos direitos trabalhistas fora dos Estados Unidos, aliadas às péssimas condições oferecidas aos trabalhadores em termos de qualidade dos dormitórios; a bolha financeira norte-americana, tão bem representada no premiado documentário “*Inside Job*” Oscar de 2011 para Charles Ferguson; e, por fim, a crise do Euro, gerando protestos sobretudo na Grécia, Espanha e Portugal, os países europeus atualmente mais afetados por esta crise. Os resultados controvertidos da cúpula internacional Rio +20 mostram que a crise econômica, concentrando estas preocupações em políticas de curto prazo, algo que na opinião do sociólogo Sergio Abranches (2012) ocorre, assim, desde a Revolução Industrial.

No âmbito empresarial, grandes empresas de consultoria de gestão “percebem” um novo mercado no horizonte e oferecem a seus clientes planos de estratégia ética. Muitos enxergam

a ética como uma questão de sobrevivência para as empresas neste século. Em decorrência, surgem certificações como o SA 8000 e o AA 1000 e, também, criam-se cargos de diretores de ética. Há uma corrida “desenfreada” por filiações junto a instituições, associações ou entidades que defendam ou debatam a ética e/ou a responsabilidade social empresarial. (COHEN, 2003).

Através de “A lei dos canalhas, Halimi (2012, p._6), rememora uma das cenas do filme *Casablanca* (1942) de Michael Curtis, quando o capitão Renault, chefe da polícia local, está rodeado por seus homens e, ao interditar o café de Rick (...) proclama: ‘Estou chocado, realmente chocado em saber que vocês jogam por dinheiro aqui!’”. Com isso, o autor escancara o escândalo público que envolve a instauração fraudulenta de uma taxa interbancária britânica – a *London Interbank Offered Rate* (Labor). “Todos os dias, uma média de vinte grandes estabelecimentos financeiros (Barclays, Deutsche Bank, HSBC, Bank of America etc.) define o valor da Labor, que serve de base às transações que somam cerca de US\$ 800 bilhões (ver *The Wall Street Journal*, Nova York, 15 jul._2012), sobretudo no mercado de derivativos” (HALIMI, 2012, p._6). Como os candidatos ao papel são muitos, é difícil identificar “o policial desonesto”, e essa taxa pode, segundo Halimi (2012), estar enviando sinais falsos. “Nosso mundo está infestado de dados arbitrários ou distorcidos, em nome dos quais populações inteiras são martirizadas como na Espanha” (HALIMI, 2012, p. 6). Há quatro anos da eclosão de uma das maiores crises da história, “não é por acaso que a palavra ‘crise’ foi substituída por ‘queda no crescimento’ ou que o salvamento de um banco privado por fundos públicos foi apresentado como um ‘empréstimo em melhores condições de empréstimo’” (SEPÚLVEDA, 2012, p._6). Esse eufemismo se impõe cá e lá, mas a despeito dele, abalada está a utilidade social desses organismos. Mas em que mundo queremos viver?

Sob outro ângulo, também é possível observar um crescimento do ensino de ética nos negócios no Brasil. Algumas Instituições de Ensino incluíram a “Ética” em sua matriz curricular. A Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, por exemplo, incluiu no currículo de seu curso de graduação, de forma obrigatória, a disciplina “Ética nos Negócios”. No Ibmecc, a disciplina “Lógica e Ética” é ministrada nos curso de Administração desde 1999 (CAMPOS, 2005). Por outro lado, temos a dura realidade da práxis organizacional, em que se observa, por exemplo, um discurso vazio, sem ações éticas concretas; empregados que são pressionados a falsificar os números contábeis das empresas;

dívidas que são maquiadas com o intuito de causar boa impressão na bolsa de valores; códigos de ética que não são sequer distribuídos a todos os funcionários e a inexistência de mecanismos que possibilitem a denúncia de atos contrários à ética (COHEN, 2003).

A ética nos negócios pode ser definida como a transparência nas relações e a preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade. Nesse sentido, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) seria utilizada como um mecanismo de legitimação frente à comunidade, como meio de propaganda das empresas. Portanto, essa RSE deve ser caracterizada como um investimento, o que supõe lucro financeiro, e não como uma ação que pressupõe o social como o fim, o retorno ou o prêmio a ser buscado (COHEN, 2003).

Mas de quais negócios estamos falando? Aqueles geridos pela administração tradicional ou clássica, ou de uma administração renovada, emancipadora dos sujeitos, que possibilita ações éticas verdadeiras? Sem sombra de dúvida, estamos tratando de uma administração de empresas tradicional, na qual a disciplina, a hierarquia, as diferenças de status, a separação de papéis de concepção e de realização, o individualismo, a crença em uma administração científica baseada em ferramentas sofisticadas e a crença nas virtudes e possibilidades de um crescimento indefinido são os pilares de sustentação. Administração essa, que pode ser caracterizada como o

conjunto de teorias administrativas anteriores às correntes da cultura organizacional e da qualidade total, em que os pressupostos principais da ideologia administrativa são o sistema elaborado por Adam Smith, a organização do trabalho elaborado por Taylor, a organização das tarefas administrativas e o princípio de direção originalmente propostos por Fayol. (AKTOUF, 1996, p._36).

Além disso, é importante destacar que vivemos em pleno pós-fordismo, onde o toyotismo articula, em seu processo, uma continuidade-descontinuidade com o taylorismo-fordismo, a coerção capitalista e consentimento operário. É a articulação hábil da “força” (destruição do sindicalismo de base territorial) com a “persuasão” (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima). (ALVES, 2000).

Em artigo intitulado “McMoral, iPolítica, Cidadania Wireless”, Kreitlon (2012, p._1) se empenha em trazer reflexões para o ensino e a pesquisa em RSE no Brasil, abordando, em

última instância, “três características estruturais e estruturantes das sociedades capitalistas avançadas: a tendência à hiper-racionalização, que tudo rotiniza e desumaniza; a proliferação de microcomunidades relativamente fechadas de comunicação e ação; e a exacerbação do individualismo e do desenraizamento social”.

Afinal, é possível praticar uma ética verdadeira, no sentido aristotélico, em um contexto como o acima explicitado? Para Aristóteles, a razão prática ou a ética serve de fio condutor para o alcance da Felicidade, tendo, portanto, uma finalidade que é teleológica. Nesse sentido, depende de nós praticarmos atos nobre ou vis, então, em última instância, depende de nós sermos virtuosos ou viciosos. A virtude moral, distintamente da virtude intelectual, existe, portanto, como resultado do hábito. Assim, “não é [...] nem por natureza nem contrariamente à natureza que as virtudes se geram em nós; [...] adquirimo-las pelo exercício, aprendêmo-las fazendo. [Ou seja], pelos atos que praticamos em nossas relações com outras pessoas, tornamo-nos justos ou injustos” (ARISTÓTELES, 2001, p._37). Tornam-se, desse modo, meios de autoconquista.

Se o cerne da atitude ética é o modo com que enfrentamos os problemas cotidianos, a realização de uma ação correta ou segundo a virtude requer uma determinação que nos conduza para além do princípio do prazer. O “o que devo fazer?” é algo que exige esforço, coragem, renúncia; exige uma atenção. Nessa perspectiva, examinar nossas disposições para agir, e como agimos e nos portamos é atentar para a qualidade dos nossos atos, e esta exteriorização, face a outros que se portam de outro modo, terá imensa importância, ou seja, será decisivo (ARISTÓTELES, 2001). Desde então, a ação humana é humana na medida em que ela é submetida a uma regra: o justo meio. Trata-se, na essência, de buscar o equilíbrio entre os vícios da falta e do excesso. E isso se aprende vivendo. É questão de ação, de tempo, de experiência, de vida.

Sob esse jugo, o critério vencedor em uma situação de coexistência jamais poderá ser aquele do argumento mais forte, já que operaríamos segundo aquele da ultrassubjetividade onde tudo é relativo: eu tenho a minha opinião, tu tens a tua; eu tenho a minha ética, tu tens a tua. Para se praticar uma ética verdadeira, tomando-a como fundamento para regular a vida coletiva, é necessária uma prática administrativa renovada, diz Aktouf (1996). Isso implica num questionamento dos numerosos pressupostos, ideias, princípios e, sobretudo, atitudes,

que fundaram a tradição gerencial. A gestão da excelência ou da qualidade total são ainda consideradas receitas adicionais, meios de ordem simbólica, que permitem abraçar a mudança mantendo o *status quo*. A partilha de visão necessária ao sucesso comum repousa, entretanto, na coerência entre o discurso e as repercussões das mudanças na experiência cotidiana de cada um.

3. A empresa ética

Para abordarmos adequadamente a empresa ética, faz-se necessário, antes, ampliar o conceito da empresa baseada no modelo de administração tradicional ou normal.

A teoria normal, base da administração tradicional, é "positivista, objetivista, epistemologicamente realista e voltada para a eficácia e para a eficiência. Seu modelo são as ciências do tipo duro, em que conhecimentos se provam empiricamente e há um processo de acumulação". (BERTERO, 1997, p._57). Essa teoria "é bem mais uma teoria dos gestores do que dos geridos" (BERTERO, 1997, p._58), a qual possui como bases as teorias organizacionais anteriores a cultura organizacional e a qualidade total. (PATRUS-PENA e CASTRO, 2010).

Outro aspecto a destacar é a finalidade da empresa normal, que é "estritamente econômica e sua compreensão de tempo é orientada para o presente" (PENA e GOMÉZ, 2004, p._4), quer dizer, adota com base filosófica uma compreensão de tempo onde o futuro serve ao presente. (PATRUS-PENA e CASTRO, 2010). O objetivo desta é maximizar os benefícios (PENA e GOMÉZ, 2004), visa o lucro a curto prazo (PATRUS-PENA e CASTRO, 2010). Sua estrutura e sua dinâmica são resultados de seu propósito de maximizar esses benefícios. O empregado é um instrumento que deve ser rentável, isto é, um recurso de produção do qual se deve tirar o máximo. Além disso, a empresa normal acredita em uma racionalidade quase absoluta, que supõe um grau de previsão dos comportamentos e das circunstâncias. Em decorrência dessa racionalidade, o uso sistemático de instrumentos baseados em cálculo e análises numéricas acaba por transformar tudo em variáveis mensuráveis. O desempenho também passa a ser objeto de mensuração, tornando viável a remuneração variável, baseada em uma avaliação de performance dos indivíduos. Até a

responsabilidade social da empresa é vítima dessa racionalidade, no momento em que todos os investimentos passam a ser objeto da exigência do cálculo de retorno da organização. (PENA; GOMÉZ, 2004).

Por empresa ética entende-se aquela que busca o lucro, mas não a todo custo, que é economicamente viável, mas não exclusivamente, pois também leva em consideração o social e o meio ambiente em suas atividades. Para a empresa ética, o presente está a serviço do futuro e não o contrário, como se encontra no modelo tradicional (PENA; GÓMEZ, 2004).

A empresa ética tem que ser rentável, mas sua finalidade não é exclusivamente econômica, também possui fins ambientais e sociais (PATRUS-PENA; CASTRO, 2010). O conceito de sustentabilidade articula os fins econômicos, ambientais e sociais, os quais são incorporados como fins da empresa eticamente responsável (PENA; GÓMEZ, 2004). Para Kanitz (2002, *apud* PENA; GÓMEZ, 2004), a empresa ética não utiliza a ética como um instrumento mas, sim, como um limite para a obtenção de seus resultados. E os resultados devem ser buscados, porém não a todo custo.

Observa-se, portanto, a mudança de um modelo baseado na racionalidade instrumental para outro, que utiliza a racionalidade substantiva como sua base. Para Weber (1997), a racionalidade instrumental é determinada por uma explicação de resultados ou fins calculados, em que se efetua o grau de cálculo tecnicamente possível aplicado por uma gestão. De acordo com Guerreiro Ramos (1981), a racionalidade substantiva é aquela determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na realização de um resultado posterior a ela, é através desta que os indivíduos poderão ordenar suas vidas em bases éticas, por meio do debate racional, buscando encontrar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, potencializando o anseio e a capacidade humana de autorrealização, autodesenvolvimento e emancipação (GUERREIRO RAMOS, 1981).

As responsabilidades das empresas compreendem duas perspectivas, a organizacional, com foco na tarefa a ser executada para desenvolver a organização, e a técnica, a qual trata dos meios para se realizar o trabalho com excelência e baixo custo. Entretanto, as empresas parecem esquecer outras responsabilidades, que são: a responsabilidade política, isto é, as consequências das ações na dinâmica social a que se insere; a responsabilidade social, onde se

deve favorecer a autonomia e a heteronomia dos integrantes da empresa; a responsabilidade cívica, a qual verifica a influência das ações organizacionais quanto a possibilidades de vida ou de sobrevivência da comunidade; a responsabilidade ecológica que trata das condutas humanas quanto à natureza; e a responsabilidade psíquica, referente às opiniões e sentimentos que as pessoas podem ter sobre o valor dado aos seus atos. (ENRIQUEZ, 1997).

A empresa ética é um sistema aberto, pois, se é concebida como um sistema fechado, qualquer novidade, conflito ou movimento de mudança seria percebido como uma anomalia ou um desvio. A organização ética exige uma dinâmica aberta à mudança, pois a implementação de um projeto ético na organização promove um processo de mudança cultural constante. Portanto, a empresa ética não pode ser concebida como uma máquina com a precisão de um relógio, não como um organismo vivo, completamente sujeito às contingências do ambiente social, possui o ser humano como valor fundamental. A técnica está a serviço das pessoas, o que leva a empresa a colocar seus objetivos a serviço dos seres humanos. (PENA e GÓMEZ, 2004, p._10).

Como a “competição se dá nos planos da qualidade, da criatividade de cada um, da durabilidade, da produtividade e da eliminação de toda forma de desperdício” (AKTOUF, 1996, p._132) são necessárias pessoas com capacidades e conhecimentos cada vez mais amplos, e não restritos ao trabalho que realizam. Com essas condições, a administração renovada terá condições de, por meio de seus gestores, mobilizar as inteligências dos empregados (AKTOUF, 1996), rompendo com a concepção tradicional de administração, reconciliando o pensar e o fazer.

Para tanto, Aktouf (1996, p._239) apresenta as bases de um humanismo destinado a operar para essa reconciliação e encaminhamento para uma gestão renovada: “considerar o ser humano como um ‘ser genérico’, criador daquilo que constitui seu meio, sua sociedade, ou seja, um ser destinado a se mover, por sua própria autoconsciência, em busca daquilo que o libera, que o emancipa e o conduz, por si mesmo”.

Considerar o ser humano como um ser destinado, por sua própria autoconsciência, à busca daquilo que libera, que o emancipa, que ‘o torna ele mesmo’ e o conduz na direção da realização daquilo que ele é por vocação: um ser dotado de consciência, de capacidade de julgamento e **de livre arbítrio, com aspirações ao próprio engrandecimento**”. O ser humano deve, assim, ser considerado como um ‘ser

genérico', criador daquilo que constitui seu meio, sua sociedade, e, portanto, criador de si próprio. O humanismo a que o autor reitera é um humanismo advogo que está "centrado inteiramente sobre o humano, sobre a significação humana (por e para o homem) **daquilo que se empreende**". Faço minha, assim a definição seguinte de Fromm (1961): [O humanismo é] um sistema centrado sobre o homem, sua integridade, seu desenvolvimento, sua dignidade, sua liberdade. Sobre o seguinte princípio: **o homem não é um meio para alcançar um ou outro fim, mas ele carrega em si sua própria finalidade**. Sobre a faculdade de agir não tem caráter meramente individual, mas participando da história, e sobre o fato de que cada um carrega dentro de si mesmo a humanidade. (AKTOUF, 1996, p._239; grifos dos autores).

Realizar essa mudança implica "dar vida e sentido ao trabalho, fazer com que este signifique outra coisa além de simplesmente sobreviver ou 'perder sua vida a ganhá-la'" (AKTOUF, 1996, p._134). Para o autor, os responsáveis em concretizar essa mudança são os gestores, os quais devem reconhecer que esse será um processo que "não se fará de um dia para o outro, nem facilmente ou sem incompreensões. Trata-se, na verdade, de um processo frequentemente longo e laborioso, que deve ser considerado como um tipo de investimento a médio e longo prazos". (AKTOUF, 1996, p._135). Ao mesmo tempo, os gestores terão que realizar "uma escolha límpida e clara: quer 'possuir', 'controlar', 'manipular' seus empregados ou fazer deles agentes ativos, engajados e cúmplices?". (AKTOUF, 1996, p._138).

Por fim, Pena e Gómez (2004) afirmam que o modelo de uma empresa ética exige uma dinâmica na empresa diferente da dinâmica "normal". A implementação de um projeto ético nas organizações significa necessariamente uma mudança na dinâmica normal de uma empresa. O projeto ético reconhece que a organização deve ser economicamente viável, mas exige mudança em sua estrutura organizacional e em sua dinâmica de funcionamento. Esse novo modelo exige uma integração entre os pilares da sustentabilidade – econômico, social e ambiental –, sem o qual não há mudança do pressuposto filosófico da empresa normal. Para esses autores, a empresa ética é um modelo antropológico, que promove a pessoa e a afirma como fim. A empresa ética articula em seus processos internos uma ética responsável, uma ética afirmativa de humanidade e uma ética geradora de moral convencional, cuja articulação representa um modelo referencial de ética nos negócios.

A empresa ética "terá uma organização formal que abarca a tríplice finalidade que

abarca alcançar. Uma empresa que se preocupe com as consequências de suas práticas diante dos públicos com os quais se relaciona tem uma estrutura que lhe permite dialogar com seus *stakeholders*”. (PATRUS-PENA; CASTRO, 2010, p._143). Além disso, “é uma empresa cujos participantes demonstram virtude, quer dizer, uma disposição de caráter relacionada com a escolha de ações e paixões” (PATRUS-PENA e CASTRO, 2010, p._145). Assim, é importante reconhecer que a

empresa ética tem como pressuposto filosófico a sua compreensão de responsabilidade e leva a considerar que o presente está a serviço do futuro. Para a empresa ética, as ações no presente devem ser ponderadas a respeito de seu impacto nas gerações futuras e no meio ambiente. A empresa ética trabalha por um futuro melhor, com consciência de seu papel histórico. Por isso, o futuro é algo remoto; o longo prazo envolve as futuras gerações. (PATRUS-PENA e CASTRO, 2010, p._152).

4. Considerações finais

O objetivo deste ensaio teórico, ao revisitar os conceitos de administração tradicional, o de administração e de empresa ética, foi fomentar o debate acerca da necessidade de se repensar o atual modelo dominante de administração de empresas. Entende-se este debate como uma tarefa necessária, senão indispensável, face dos dilemas éticos que se apresentam no contexto organizacional contemporâneo. Ora, procurar responder aos dilemas expostos com base na administração tradicional só tende a agravar a situação. O “olhar” da administração clássica já não “dá conta” desta realidade.

Acredita-se, portanto, na necessidade de se adotar uma atitude filosófica na prática da administração de empresas. Segundo Chauí (2004, p._20, grifo do autor), a atitude filosófica possui algumas características, que são perguntar “*o que é*, [...] qual é a realidade e qual é a significação de algo, não importa o quê; *como é*, [...] indaga como é a estrutura ou o sistema de relações que constitui a realidade de algo; e *por que é*, [...] por que algo existe, qual é a origem ou a causa de uma coisa, de uma ideia, de um valor, de um comportamento”. Além disso, poder-se-ia, ainda, adotar uma reflexão filosófica. Por reflexão filosófica, entende-se, segundo Chauí (2004), o movimento pelo qual o pensamento, examinando o que é pensado

por ele, volta-se para si mesmo como fonte desse pensado. É o pensamento interrogando-se a si mesmo ou pensando-se a si mesmo. Esta reflexão filosófica organiza-se, segundo a autora, em torno de três grandes conjuntos de perguntas ou questões, que são: a) quais os motivos, as razões e as causas para pensarmos o que pensamos, dizermos o que dizemos, fazemos o que fazemos?; b) qual é o conteúdo ou o sentido do que pensamos, dizemos ou fazemos?; e, por fim, c) qual é a intenção ou a finalidade do que pensamos, dizemos ou fazemos?

Com essas atitudes e reflexões, os gestores podem se dar conta da limitação e, ao mesmo tempo, das implicações de realizar uma administração com os preceitos tradicionais, face às consequências para os seres humanos e para a própria sobrevivência das organizações. Como pensar uma administração em pleno Século XXI desconsiderando a capacidade intelectual e emocional dos trabalhadores? De acordo com Guerreiro Ramos (1981, p._42),

se uma ruptura histórica tiver que acontecer em nosso tempo, terá que assumir o caráter sem precedente de um puro êxodo em compacto tempo vertical, isto é, através de uma mudança no íntimo das pessoas, em sua orientação relativamente à realidade e nos critérios de percepção e definição de suas necessidades e desejos.

Como desconsiderar repetitivos escândalos empresariais quanto aos homens e a natureza, o que pode inviabilizar o próprio futuro da espécie humana? Como não perceber as injustiças que são cometidas em virtude de ganhos exorbitantes de algumas empresas?

Fica claro, então, a necessidade de um novo sujeito, este compreendido, de acordo com Enriquez (1997, p._17), como aquele

capaz de mudar, se na troca conseguir se transformar, a saber, portanto, pensar sozinho e com os outros, a se conceber como responsável sem ser bloqueado pelo medo das responsabilidades, a fazer passar suas ideias (ou aquelas de outro que ele aceitou) interrogando-se sobre sua deformação possível pela escolha de certos meios, sabendo que as consequências imprevistas serão mais facilmente encontradas que as consequências previstas. Tal sujeito é capaz de sublimação, isto é, de procurar-se a si mesmo nos outros e aos outros em si mesmo numa busca permanente da verdade.

Este autor, propõe, ainda, uma ética da finitude, onde as condutas humanas são definidas: a) pelo seu papel na rigidez, na homogeneidade e na destruição possível das

estruturas e dos homens, ou, ao contrário, por sua espontaneidade e capacidade de favorecer o processo de autonomização; b) por sua capacidade de considerar não somente a atividade do pensar e do prazer a ela vinculado, mas igualmente a das paixões, a dos medos, a dos sofrimentos, a das limitações que afetam toda vida; e c) por sua atividade e sua coragem de aceitar as feridas narcísicas, a finitude e a mortalidade, de se submeter ao trabalho de luto e de se confrontar continuamente com a pulsão de morte em seus aspectos auto e alter destruidores. Todavia, essa ética proposta por Enriquez (1997) requer homens dotados de paixão, sem a qual a imaginação não pode emergir; de julgamento, sem o qual nenhuma realização é possível; de referência a um ideal, sem o qual o desejo não abandona sua forma arcaica; de aceitação do real e de suas obrigações, sem as quais os sonhos mais ambiciosos se transformam em pesadelo coletivo. Além disso, a ética da finitude, segundo o autor, requer que as organizações sejam um lugar onde a manipulação é banida e os esforços de todos na construção da organização e na edificação do social sejam reconhecidos.

Finalmente, conforme Aktouf (1996, p._247),

a administração do século XXI tem necessidade de um efetivo retorno a preocupações com o homem e o bom-senso e, para tal, é necessário que se vá além dos instrumentos e técnicas (não importa quão sofisticados sejam) e que se incorpore um novo estado de espírito, certa sabedoria, uma nova generosidade.

Por fim, concorda-se com Bertero (1997, p._59) de que “a saída parece ser inegavelmente kantiana, pois a prática organizacional só poderá ser encontrada se começarmos pela ética”.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALVES, Gilberto. **O novo e precário mundo do trabalho**, reestruturação produtiva e crise do capitalismo. São Paulo, Boitempo, 2000.
- BERTERO, C. O. Nota Técnica: A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria e na prática In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS, Stela. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, em 28/05/2005.
- ENRIQUEZ, Eugène. O desafios éticos nas organizações modernas. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.37. n.2. 1997.
- FROMM, E. Marx's concept of man. New York: Frederick Ungar, 1961. In: AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALIMI, Serge. A lei dos canalhas. **Le Monde Diplomatique Brasil**, Paris, ano 6, n.61, p. 6, Agosto 2012.
- KANITZ, Stephen. Ambição e ética. **Revista Veja**, São Paulo: v.34, n.1684, 24 jan, 2001 In:
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PATRUS-PENA, Roberto, CASTRO, Paula Pessoa de. **Ética nos negócios: condições, desafios e riscos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PENA, R. P. M. GÓMEZ, Pedro. **La empresa ética: un nuevo paradigma? Condiciones, desafios y riesgos del desarrollo de la Business Ethics**. Curitiba/PR Enanpad, 2004, v.1.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV. 1981.
- SEPÚLVEDA, Luis. O gato de Felipe González. **Le Monde Diplomatique Brasil**, Paris, ano 6, n.61, p. 6-8, Agosto 2012.
- WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.