

2

A GESTÃO DA ÉTICA: desafios às organizações contemporâneas

Zilda Aparecida Freitas de Andrade

Graduada em Relações Públicas; doutora em Comunicação/USP. Docente e pesquisadora da Universidade Estadual de Londrina - UEL/PR. E-mail: zilda@uel.br.

Resumo	Discute conceitos de ética, a distinção em relação ao termo moral e a aplicação contemporânea da ética no ambiente organizacional. Caracteriza a "empresa ética" como promotora de espaço de diálogo para consolidar a ética e legitimar as ações próprias dos indivíduos e da organização. Defende o papel dos gestores, principalmente da área de comunicação. Apresenta a ética como elemento influenciador da reputação corporativa.
Palavras-chave	ética; ética organizacional; comunicação; diálogo; gestão.
Abstract	Discusses the concepts of ethics, their distinction towards moral and the current application of ethics in the organization environment. Defines an "ethical enterprise" as the promoter of more room for dialogue able to consolidate organizational ethics and legitimate actions required from individuals and from the organization. Defends a role for managers chiefly in communication. Announces ethics as a conducive factor for corporate reputation.
Keywords	ethics; organizational ethics; communication; dialogue; management

INTRODUÇÃO

A noção de ética voltou a receber um emprego pleno como se a ela fosse atribuída uma capacidade mágica para resolver todas as mazelas de nossa sociedade. Não há dúvidas de que ética é uma das soluções possíveis para melhoria das relações interpessoais e também do ambiente de trabalho. No entanto, para uma efetiva melhoria são imprescindíveis algumas mudanças de pensamento, de comportamento, a fim de que o discurso ético se infiltre e se consolide como prática constantemente buscada no grupo e na comunidade.

Inúmeras são as denominações e somadas ao termo ética para designar um segmento específico de estudo, ou de aplicação. Esse exagero provoca dificuldades no entendimento de algumas questões, porque também há divergências entre as concepções encontradas nos estudos disponíveis. Por sua vasta abrangência e pelas implicações que produz, o assunto não se esgotaria no espaço de um artigo. O que aqui se pretende é apresentar algumas caracterizações de ética e ética organizacional que contribuam para uma reflexão mais aprofundada e sirvam para sustentar a visão da necessidade de uma postura ética no ambiente organizacional -, incentivo este com base em práticas condizentes ao discurso empresarial. Caracteriza-se a "empresa ética" e defende-se o posicionamento estratégico dos gestores da comunicação no processo de implantação e gestão da ética organizacional.

ÉTICA: CONCEITOS E INTERFACES

A ética está presente no dia-a-dia porque está intrinsecamente relacionada ao entendimento dos atos, da adoção de valores, das tomadas de decisão e da avaliação das consequências de atitudes. A ética não pode ser reduzida simplesmente a uma estratégia empresarial. A ética deve ser uma atitude da organização estabelecida pelas ações organizacionais e aplicada nos relacionamentos com todos os públicos.

A ética confere um direcionamento ao agir humano, porque dispõe, no imenso corpo de textos filosóficos que dela tratam, os princípios que ajudam o homem exercer sua autonomia frente a situações que exijam posicionamentos. A ética não é um roteiro, pelo contrário, o homem é livre para fazer suas escolhas a partir de princípios que regem (ou deveriam reger) o seu agir. A ética proporciona as razões para determinadas escolhas, exigindo uma reflexão a respeito dos princípios fundamentais que criticam ou legitimam o agir humano. Pode-se dizer que a ética "é um conjunto de normas, princípios e razões que um sujeito compreendeu e estabeleceu como diretriz de sua conduta" (CLAVO, 2008, p. 120).

O estudo da ética define-se também como "um conjunto de referências, princípios e disposições voltados para a ação, para balizar as ações humanas entre o supostamente correto e o incorreto, o supostamente

bom e o mau, o supostamente justo e o injusto" (CASALI, 2008, p. 53). Para Matos (2008, p. 28), a ética é "a ciência do bem comum. Implica preservar a dignidade humana, a liberdade, a igualdade de oportunidades, o respeito aos direitos humanos. Sem uma ética mínima não há grupo sustentável".

Não se pode cultivar uma ética decorrente de cerceamento, com o indivíduo adotando um comportamento ético apenas porque está sendo vigiado, ou porque precisa seguir as normas estipuladas. É preciso cuidar para não reduzir a ética a aspectos normativos, pois os códigos de ética são apenas meios utilizados para disseminação e servem para orientar o indivíduo a refletir a respeito das suas decisões. A ética é muito mais complexa e envolve a essência do agir humano em busca do entendimento das próprias atitudes do bem para si e para os outros.

Na linguagem informal, os termos ética e moral são utilizados como sinônimos, abrangem as normas e princípios que ditam o comportamento humano e são expressos por meio de valores. "A ética consiste no estudo racional e sistemático da moral. Enquanto esta constitui a variável concreta, a ética representa o aspecto abstrato e teórico da mesma" (RODRIGUEZ, 2003, p. 8). A moral pode ser descrita como o comportamento validado pelos costumes e pela sociedade; é expresso por meio de normas. A moral ou conjunto de morais é o objeto de estudo da ética.

A diferenciação de ética e moral pela origem dos termos ficou prejudicada, porque foram utilizados na tradição filosófica como sinônimos. O termo grego "éthicos" foi traduzido para o latim como "moralis", no sentido de "usos e costumes"; porém, não é este o entendimento sobre ética ou moral. A palavra ética foi traduzida de forma equivocada: "na ética aristotélica, não apenas ocorre o termo éthos (com e longo), que significa propriedade do caráter, mas também o termo éthos (com e curto) que significa costume, e é para este segundo termo que serve a tradução latina" (TUGENDHAT, 1996, p. 35-36). Já o termo moralis, em latim, é aplicado com o significado de moral.

Alguns autores consideram os termos como equivalentes, outros defendem a distinção. Para Tugendhat (1996), a distinção é desnecessária, e a pergunta a respeito da diferenciação entre ética e moral não tem sentido. Entretanto, posteriormente, este autor refere-se a uma aceitável diferenciação: "uma outra definição terminológica possível do termo 'ético' é, diferenciando-o do moral, compreendê-lo como a reflexão filosófica sobre a moral" (TUGENDHAT, 1996, p. 41).

A moral está vinculada diretamente aos valores, costumes e normas válidos em um determinado contexto, definindo o que deve ser realizado e o modo de se agir em situações determinadas, de acordo com a liberdade de escolha de cada indivíduo. A moral é "um conjunto de normas que são transmitidas de geração a geração, evoluem ao longo do tempo e possuem fortes diferenças em relação às normas de outra sociedade e de outra época histórica" (CLAVO, 2008, p. 120). Essas normas

direcionam o comportamento dos indivíduos dessa sociedade.

Para Rios (2008, p. 84), "a moral é definida como conjunto de valores, de princípios, de regras que norteiam o comportamento humano. [...] A ética é a reflexão crítica sobre a moralidade. Não tem a pretensão de definir normas, mas indicar princípios". A moral engloba os valores presentes na sociedade e, a partir desses valores, classifica o comportamento como certo ou errado, enquanto que a ética se preocupa em refletir sobre os fundamentos das ações.

Vázquez (2007, p. 19) também diferencia ética e moral, porém, ressalta que "os problemas teóricos e os problemas práticos, no terreno moral, se diferenciam, portanto, mas não estão separados por uma barreira intransponível". É difícil efetuar essa separação, porque as questões morais e éticas estão relacionadas: uma sempre recorre à outra, seja por meio da prática ou da reflexão.

Segundo Passos (2006, p. 22),

Poder-se-ia dizer que a moral normaliza e direciona a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas, estudando as concepções que dão suporte à moral. São, pois, dois caminhos diferentes que resultam em status também diferentes; o primeiro, de objeto, e o segundo, de ciência. Duode deduzimos que a ética é a ciência da moral.

As diferenças entre ética e moral podem ser descritas, de forma simplificada, nos seguintes termos, segundo Srour (2003, p. 62): Ser ético significa "refletir sobre as escolhas a serem feitas, importar-se com os outros, procurar fazer o bem aos semelhantes e responder por aquilo que se faz. Ser 'moral' significa, em contrapartida, agir de acordo com os costumes e observar as normas coletivas".

Arruda et al. (2003, p. 41) não diferenciam ética e moral e abordam os termos como sinônimos: "com um mesmo sentido, substancialmente idêntico, como ciência prática que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem". Os autores adotam a definição de ética "como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana, considerada em conformidade ou não com a reta razão". O posicionamento desses autores é comum na literatura sobre o tema, mas há, no entanto, firmes posturas no sentido de manter que, apesar de usualmente serem tratados como sinônimos, os termos possuem significados diferentes.

Cortina e Martínez (2005, p. 20) adotam essa diferenciação entre moral e ética:

[...] chamamos de "moral" esse conjunto de princípios, normas e valores que cada geração transmite à geração seguinte na confiança de que se trata de um bom legado de orientações sobre o modo de se comportar para viver uma vida boa e justa. E chamamos de "ética" essa disciplina filosófica que constitui uma reflexão de segunda ordem sobre os problemas morais. A pergunta básica da moral seria então: "O que devemos fazer?", ao passo que a questão central da ética seria antes: "Por que devemos?", ou seja, "Que argumentos corroboram e sustentam o

código moral que estamos aceitando como guia de conduta?”

Percebem-se as diversas utilizações do termo moral com o emprego de termos como “a moral”, ou o “juízo moral”, o “código moral” entre outros. Dentro deste contexto, Cortina e Martínez (2005, p. 20) destacam que a utilização de ética e moral como sinônimos já está enraizada e que muitas vezes utiliza-se o termo ética quando na verdade o que se está dizendo está relacionado à moral. Comumente, fala-se em “comportamento ético” para designar o comportamento adequado ao padrão moral vigente, mas o correto seria o “comportamento moral”.

Esta visão também é compartilhada por Srouf (2009, p. 96-99). Segundo o autor, a utilização do termo ética no lugar de moral pode ser explicada além da questão da origem dos termos, como no caso da oferta da disciplina educação moral e cívica, criada no regime militar; do “falso” moralismo e a ambivalência moral dos países latinos; e do relativismo moral por causa da sua variação com o tempo. “Esses fatores todos tornaram o termo ‘moral’ simplesmente rebarbivo! Daí o uso da expressão ‘ética’, que ainda se mantém incólume, à margem da contaminação, intocada pela sua pureza” (SROUR, 2009, p. 99).

A ética remete à reflexão do agir: Por que se deve adotar determinada postura e não fazer o que os outros estão fazendo? Por que a empresa precisa estabelecer princípios éticos enquanto tantas outras estão lucrando sem se importar com essa preocupação? O pressuposto fundamental é de que o ser humano é único por ter a capacidade de refletir para realizar as suas práticas e, a partir dos resultados, o indivíduo constrói novas reflexões sobre o seu agir num processo dinâmico.

Se o ser humano deve agir eticamente (tendo como princípio o porquê) e as organizações são formadas por pessoas, ao buscar a credibilidade empresarial, é vital as organizações adotarem uma postura baseada em princípios éticos, em harmonia com os interesses dos vários públicos. À organização cabe estabelecer alguns parâmetros, para que toda a empresa busque o “agir ético” e evite que cada indivíduo decida unicamente de acordo com o seu exclusivo interesse. Esta é uma das tarefas da gestão ética por meio da aplicação de um programa de ética organizacional.

ÉTICA ORGANIZACIONAL

A ética ganhou destaque nas últimas décadas devido aos impactos da globalização, ao papel da mídia, à postura da sociedade em exigir seus direitos, ao código do consumidor, às exigências estabelecidas pela governança corporativa, às exigências dos mercados internacionais. Ou seja, muitas vezes o ambiente organizacional sofreu pressões externas para se adequar às novas reivindicações de seus públicos. Assim, passou-se a estudar e a empregar a ética empresarial como uma das vertentes

tes da ética aplicada.

A ética empresarial é definida por Moreira (1999, p. 28) como "o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)". Para Alonso et al. (2006, p.147), trata-se do "conjunto de princípios, valores e padrões que regula o comportamento das atividades da empresa do ponto de vista do bem ou do mal".

Humberg (2006, p. 82), por sua vez, salienta que:

A ética empresarial (ou organizacional, num sentido mais amplo), envolve a definição clara de posturas adotadas pela empresa e por seus colaboradores, a partir dos dirigentes e, embora baseada em conceitos morais, distingue-se destes pela sua característica mais utilitária. Trata-se de estabelecer os procedimentos para o dia-a-dia da empresa e não conceitos filosóficos ideais.

O termo ética empresarial foi criado para caracterizar a ética nas empresas que visam lucro, daí também a expressão ética nos negócios. Com a necessidade de englobar todas as práticas éticas e não somente os programas empresariais, adotou-se o termo ética organizacional (HUMBERG, 2008, p. 91). Neste artigo a ética empresarial e a ética nos negócios serão utilizadas como sinônimos de ética organizacional, esta considerada mais abrangente por envolver as práticas e as condutas éticas de qualquer tipo de organização que privilegia o agir humano correto.

Podê-se afirmar que algumas organizações não têm dado maior valor à ética ao estar preocupadas somente em se mostrarem éticas. Com essa visão, implementam-se ações, criam-se códigos de conduta, inserem-se, nos sites, os links com os programas de ética, entre outros, sem atentar-se a que a ética deve estar vinculada à filosofia organizacional. As organizações podem considerar a ética de duas formas: como necessária ao desenvolvimento dos seus negócios, ou somente como exigência externa para continuidade do empreendimento. A primeira forma transformará toda a empresa, ao passo que a segunda fará com que a empresa aja de forma a atender essa demanda "passageira". Daí a relevância desta afirmação: "um enfoque ético da empresa deve partir do fato de que a ética é constitutiva da atividade empresarial, como demonstra sua presença na confiança e nos fatores de credibilidade ou legitimidade social" (GARCÍA-MARZÁ, 2006, p. 151).

O programa de ética deve envolver todos os integrantes da organização, principalmente a alta administração, na adoção de posturas éticas que atendam aos objetivos organizacionais e também aos interesses legítimos dos seus públicos na construção de uma sociedade mais justa e humana. A ética organizacional passa a integrar as atividades da organização quando os seus colaboradores se sentirem envolvidos nesse

processo, por meio de um ambiente que lhes proporcione condições favoráveis para manutenção de uma conduta ética.

Decorre o posicionamento estratégico dos gestores em promover a ética organizacional como uma vivência que contribua para satisfação e realização de todos os envolvidos e não como uma prática que demonstre e evidencie as relações de poder. A ética não pode ser utilizada como forma de coação, é oportunidade para valorização do indivíduo como sujeito autônomo e dotado de capacidade para fazer as suas escolhas.

Essa mudança de postura das organizações também é enfatizada por Arruda et al. (2003, p. 57) ao considerar uma "boa empresa" não somente a que visa lucros, e sim a organização que proporciona um ambiente de trabalho adequado e favorável ao desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos e das virtudes de seus integrantes. Os autores ressaltam que está havendo um resgate da "abordagem aristotélica nos negócios" nas organizações.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Gracioso (2004) afirma que milhares de organizações baseiam seus relacionamentos na ética e que houve um resgate da ética nos negócios, no setor público e na área de comunicação. Por outro lado acrescenta que "o comportamento ético não se mede apenas através da mensagem comercial, mas, sim, através dos atos da empresa, em todos os sentidos" (GRACIOSO, 2004, p. 3). É a organização ética se evidenciando a partir de decisões e comportamentos que levem em conta os princípios éticos nos relacionamentos com todos os seus públicos.

As organizações consideradas éticas têm adotado a ética empresarial no cotidiano da empresa, e não somente na ocorrência de problemas que podem causar repercussões negativas incalculáveis. O comportamento ético é incentivado em todas as atividades organizacionais e se busca sensibilizar os indivíduos de que qualquer ação, mesmo que seja considerada irrelevante, deve-se pautar na ética porque tem ou pode ter implicações éticas no ambiente interno ou externo. A participação de todos torna-se fator imprescindível nesse processo para discussão e aprimoramento do desempenho organizacional, principalmente dos gestores que precisam compreender as dimensões éticas de suas decisões e disseminá-las aos públicos como incentivo a adoção de condutas éticas.

Não se pode esquecer que a ética organizacional "deve seguir uma orientação humanista que coloca a vida humana como valor principal. Os indivíduos que estão envolvidos no mundo dos negócios são seres humanos com emoções e sentimentos, e não apenas máquinas ou peças da engrenagem produtiva" (PASSOS, 2006, p. 74). A ética organizacional, ao promover a humanização nas organizações, estabelece esse princípio como a base para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento da empresa ética e da discussão de questões éticas.

A questão ética é descrita por Ferrel et al. (2001, p. 42) como "sim-

plesmente uma situação, um problema ou mesmo uma oportunidade que requer ponderação, discussão ou investigação para determinar o impacto moral de uma decisão". Os autores classificam, de maneira geral, as questões éticas em quatro categorias: conflitos de interesses, honestidade e equidade, comunicações e relacionamentos dentro da organização (FERREL et al., 2001, p. 29).

Conflito de interesse refere-se à opção entre os interesses da empresa, interesses de outros grupos e os interesses de cada indivíduo. A honestidade e a equidade são qualidades imprescindíveis aos indivíduos, sendo que a honestidade está relacionada à integridade e a equidade à justiça. A comunicação diz respeito à produção e à emissão de mensagens publicitárias que auxiliem na decisão de compra de produtos ou serviços. Já o relacionamento nas empresas refere-se à conduta dos funcionários nas relações dentro da organização e com os vários segmentos de públicos. "Empregados que têm formação ética esforçam-se por manter o sigilo nos relacionamentos, cumprir obrigações e responsabilidades e evitar uma pressão inaceitável sobre outras pessoas, que poderiam levá-la a agir de maneira antiética" (FERREL et al., 2001, p. 34).

A empresa ética é caracterizada por ser aquela organização que nas suas decisões e atividades desenvolvidas alcançou a confiança e o respeito de todos os seus públicos, por meio da conciliação entre os seus interesses e os interesses de todos os envolvidos. Esta relação de confiança, necessária entre a organização e os seus públicos, é expressa no equilíbrio dos interesses e reflete nos resultados das atividades organizacionais.

A organização ética respeita a autonomia dos indivíduos, incentiva o diálogo e orienta suas ações com princípios que estimulem a capacidade crítica e criadora dos seus públicos. Para tanto, a organização define políticas que proporcionem condições necessárias à implantação da ética, visando, em concomitância, promover os interesses e os direitos de todas as pessoas envolvidas nas atividades da organização e adotar medidas que minimizem os riscos de posturas inadequadas.

Srouf (2003) ao discutir a responsabilidade social empresarial, suas vantagens e como essas atitudes contribuem para a construção da "empresa cidadã", sustenta que o comportamento ético influencia diretamente na formação da reputação e no aumento do grau de confiança na empresa. É necessário ressaltar a responsabilidade de cada integrante da organização e a valorização do seu papel para a prática de um comportamento ético que contribuirá para a credibilidade do profissional e da organização à qual está vinculado.

É preciso ressaltar que a busca pela "excelência ética" não pode limitar os programas ou a abordagem da ética somente aos aspectos instrumentais, às transmissões de informações, de normas, de códigos de ética. "Ele deve ter como finalidade levar as pessoas a pensar. Mais do que isso, a refletir sobre seus atos, tomando por base o respeito à pessoa

e à verdade" (PASSOS, 2006, p. 104).

A reflexão do agir preservando o respeito aos integrantes da organização também é discutida por Camargo (2006) que ressalta a "consciência crítica" como forma de construir as relações da organização de forma ética. "Assim todos estes valores não se impõem por leis ou códigos, mas podem e até devem ser estimulados com reflexões constantes na empresa, especialmente a partir de situações conflitantes" (CAMARGO, 2006, p. 43).

O conflito também pode ser o momento de repensar a organização e os seus valores a partir de relações já estabelecidas. É pela condição de ser social, que o homem vai estabelecendo relacionamentos nos diversos ambientes e comunidades onde ele se insere. Essa relação é diferente em cada situação, porque são contextos e pessoas diferentes que revelam relações diferenciadas com características que serão próprias ao grupo e servirão para identificar os seus componentes na cultura organizacional.

Para que a ética faça parte da organização, é preciso que essa preocupação esteja presente em sua cultura. A cultura organizacional é construída pelos indivíduos que idealizaram a organização e também pelos seus colaboradores que fizeram e que fazem parte da estrutura organizacional. Cada organização forma sua própria cultura composta por valores, crenças, hábitos e símbolos e outros elementos compartilhados pelos integrantes da organização, que são perpetuados pelas experiências e pelos relacionamentos entre os grupos.

As características da cultura organizacional determinam o modo de pensar e agir de uma organização e serão imprescindíveis nas decisões organizacionais. Os valores, as crenças, os pressupostos, as relações de poder estabelecidas entre os membros compõem e interferem nessa cultura organizacional, que é disseminada pelas experiências e pelos relacionamentos organizacionais. Daí a necessidade de se criar uma cultura organizacional baseada na ética, que deve ser expressa em princípios organizacionais éticos.

Para Aguilar (1996, p. 113), "nenhum programa ético, por mais bem elaborado que seja, pode ter sucesso se os indivíduos que dele participam não dão nenhum valor a preceitos éticos básicos". A organização deve estar consciente dos limites dessas normas e não restringir o programa de ética ao cumprimento das regras. É preciso priorizar o ser humano como sujeito possuidor de valores. Por isso, mais uma vez o espaço do diálogo na organização é relevante para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento organizacional com base em princípios éticos.

As empresas que investem na gestão ética com diversos objetivos, inclusive para a obtenção de lucros, pautam suas atitudes em ações que também visam aos interesses de seus públicos. Isto é comprovado por Ashley (2002, p. 50) quando salienta: "parece lícito afirmar que, hoje em dia, as organizações precisam estar atentas não só às suas responsabi-

dades econômicas e legais, mas também às suas responsabilidades éticas, morais e sociais". A sociedade tem cobrado esse comportamento das organizações, exigindo um compromisso para além das suas responsabilidades em manter o negócio, gerar emprego, investir na comunidade.

A principal justificativa apontada por Sung (1995, p. 67) para o investimento de ética é a questão de sobrevivência. As organizações perceberam e principalmente seus gestores "que a ausência de ética e a simples defesa do interesse próprio põem em perigo a sobrevivência das empresas, e, portanto, dos seus próprios empregos; é o instinto de sobrevivência falando mais alto que teorias aprendidas nas escolas". Neste caso, todos os integrantes da empresa serão beneficiados ao adotar a ética nas práticas cotidianas e na tomada de decisões para orientar o seu agir.

A empresa que prioriza o comportamento ético verifica o retorno de suas ações no relacionamento com os seus públicos, que contribui para a manutenção do seu funcionamento e pela conquista da reputação corporativa. Com isto, a empresa ganha idoneidade, fortalece a marca corporativa, seus produtos e seus serviços, contribui para um ambiente de satisfação aos funcionários, mantém os clientes fiéis, proporciona novas parcerias, estimula novos investimentos e garante a sobrevivência e a lucratividade da organização. Para Arruda et al. (2003, p. 60), "a conduta ética gera uma visão de perspectiva que provoca um natural desejo de antecipar-se, de ter iniciativas para atender às necessidades da empresa e das pessoas que nela convivem, como fruto de sua sensibilidade ética".

Camargo (2006, p. 89) reforça que, se as pessoas caminharem nessa direção, a sociedade será "permeada de ética no mercado, no comércio, nas relações de trabalho, na política econômica, no meio ambiente, no marketing e propaganda, nas vendas, na relação com o consumidor, nas finanças, na informação, no crédito, etc.". Percebem-se as inúmeras vantagens de que a organização passa a desfrutar ao inserir a ética nos seus relacionamentos. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Aguilar (1996, p. 22) ressalta que a empresa ética irá se beneficiar ao fortalecer os relacionamentos com os seus colaboradores, com os seus clientes, com os seus acionistas e demais públicos por meio da adoção de condutas adequadas, sendo o maior benefício "aprofundar sentimentos de confiança e respeito mútuo" entre a organização e os seus públicos.

A ética não é sinônimo de prejuízo (aumento de custos), ficando a organização impedida de tratar o assunto ética se implicar "mexer" no lucro, com o aparente equívoco de que a existência de um diminui a ocorrência do outro.

A atitude ética empresarial não pressupõe abrir mão do lucro, mas optar pelo ético e virtuoso. É reconhecida a dimensão ético-social do lucro caracterizada, na oferta de empregos, na prestação de serviços, em investimentos sociais e ecológicos, na contribuição com o governo para a realização de ações a ele atribuídas, entre outras situações (PASSOS, 2006, p. 73).

A organização deve defender seus interesses econômicos, mas a sua postura torna-se diferenciada quando também as suas decisões objetivam valorizar e incentivar os direitos dos cidadãos, contemplar a preservação do meio ambiente, atender os projetos que envolvem benefícios sociais e às necessidades da comunidade - tudo isso sem se esquecer de considerar as demandas de seus colaboradores como forma de reconhecimento por sua dedicação. Desta forma, ao valorizar o ser humano com respeito às suas diferenças e às suas necessidades atribuindo-lhe o papel de sujeito participante desse processo, a empresa contribui para a dignidade humana.

A empresa precisa comunicar de forma eficaz as suas regras a todos os integrantes da organização, para evitar interpretações errôneas a respeito de assuntos éticos e, ao mesmo tempo, incentivar a comunicação como possibilidade de discussão de assuntos que ficam "à margem" da empresa. A comunicação, como estratégia para reforçar os padrões éticos da organização, gera um clima estável de relacionamento, ao esclarecer aos funcionários qual deve ser o seu comportamento como representante e integrante da organização - e ao mostrar aos outros segmentos de públicos a relevância da ética. Dai decorre uma das funções do gestor da comunicação.

ÉTICA ORGANIZACIONAL: O PAPEL DOS GESTORES DA COMUNICAÇÃO

Vale ressaltar que, apesar de não ser abordada especificamente a ética profissional, considera-se neste artigo como a ética aplicada às práticas profissionais, no sentido que "a pessoa tem que estar imbuída de certos princípios ou valores próprios do ser humano para vivenciá-los nas suas atividades de trabalho" (CAMARGO, 1999, p. 32). Portanto, não se discute se os profissionais estão cumprindo os seus códigos de ética, mas busca-se esclarecer que independentemente da formação, o profissional dentro de uma organização passa a fazer parte de uma cultura organizacional que priorizará a ética organizacional. Desta forma, o entendimento do profissional estará direcionado ao seu papel como integrante e sujeito de uma organização, responsável pela utilização da comunicação em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Os gestores da comunicação desempenham papel estratégico, ao buscarem a conciliação dos interesses das organizações e também de seus públicos na construção de relacionamentos. Cabe a esses profissionais a missão de sensibilizar a organização de que a ética influirá nos lucros a longo prazo e que a ética interfere na reputação corporativa - e se torna um negócio vantajoso à organização e aos seus relacionamentos a adoção de políticas que privilegiem e incentivem a ética organizacional.

Para Kunsch (2003, p. 14):

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados, se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada.

Os públicos devem ser priorizados em qualquer ação da organização, razão pela qual a postura ética deve estar presente na gestão da organização. É impossível pensar num planejamento de comunicação sem se preocupar com assuntos da ética. Porém, o retorno do investimento será muito maior, porque a empresa não precisará, no futuro, arcar com uma série de prejuízos que podem ser gerados, ou ter que "corrigir" algo que está feito, por uma atitude mal pensada no momento anterior. Toda a empresa precisa se preocupar em implantar mudanças reais na sua postura e não simplesmente "camuflar" os problemas apontados pelos seus públicos com soluções artificiais, como forma de conquistar a confiança ou como estratégia para "vender" o produto ou o serviço.

A ética organizacional precisa estar inserida no planejamento estratégico da organização para alcançar os resultados pretendidos. Humbert (2006) descreve, de forma resumida, cinco etapas principais da implantação de um programa de ética: a) identificação da cultura e dos valores da organização; b) definição e discussão com os envolvidos sobre o código de ética; c) orientação dos relacionamentos com os segmentos envolvidos; d) treinamento e reciclagem; e) criação de sistemáticas de acompanhamento. Em todas as etapas, está incluída uma série de procedimentos que determinarão o sucesso do programa de ética. É evidente, no entanto, que o diálogo é imprescindível, para que o programa seja baseado em necessidades da empresa e represente a sua singularidade. Além disso, percebe-se a necessidade da comunicação em todas as etapas do programa proposto e, principalmente como oportunidade aos gestores da comunicação de demonstrarem o seu papel como articuladores e promotores do diálogo.

Quando uma organização define, como sua política, a conduta ética, ela também poderá cobrar tal posicionamento dos seus gestores e dos seus colaboradores. Dessa forma, obterá maior comprometimento de seu público interno que perceberá que toda a organização está alinhada a esse propósito. Neste contexto, percebe-se a relevância dos gestores de comunicação ao sensibilizarem a alta administração a respeito das contribuições da gestão ética às organizações. Conseguirão utilizar a comunicação para disseminar um padrão ético organizacional por meio de canais adequados à compreensão dos valores e dos procedimentos próprios de um comportamento ético. Tornarão claro como isto se dá no relacionamento da organização com todos os seus públicos, com impactos na construção da reputação corporativa.

É preciso que os gestores da comunicação assumam uma postura mais estratégica frente às questões organizacionais, no esforço de ocupar esses espaços e "somar esforços" para que as organizações invistam, de modo mais esclarecido, em ética nos seus relacionamentos. As consequências virão em favor da construção de práticas de relacionamento capazes de influir positivamente na vida em sociedade e fortalecer o conceito de cidadania.

Percebe-se que o espaço nas organizações para promoção da ética organizacional ainda precisa ser conquistado pelos gestores da comunicação para que eles se sintam como corresponsáveis pela disseminação e incorporação da ética na cultura organizacional e consequentemente, nos relacionamentos da organização com os seus públicos.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.
- ALONSO, Félix Ruiz et al. **Curso de ética em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de et al. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASHLEY, Patricia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAMARGO, Marculino. **Ética na empresa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- _____. **Fundamentos de ética geral e profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- CASALI, Alípio. **Ética e sustentabilidade nas relações públicas**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo, n.8, p. 48-58, jan./jul. 2008.
- CLAVO, Luis Carreto. **Aristóteles para executivos: como a filosofia ajuda na gestão empresarial**. São Paulo: Globo, 2008.
- CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emilio. **Ética**. São Paulo: Loyola, 2005.
- FERRELL, O. C. et al. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Tradução de Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.
- GARCÍA-MARZÁ, Domingo. **Auditoria ética: um instrumento para o diálogo empresarial (Posfácio)**. In: PIZZI, Jovino. **Ética e éticas aplicadas: a reconfiguração do âmbito moral**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. p. 137-163.
- GRACIOSO, Francisco. **Ética: uma revolução silenciosa está mudando o país**. Marketing, São Paulo, v.38, n.375, abr.2004. Disponível em:
<<http://www.revistamarketing.com.br/matéria/index.php?secao=imprimir&id=173>>. Acesso: 13 dez. 2007.
- HUMBERG, Mario Ernesto. **O profissional e a ética empresarial**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 81-88.
- _____. **Ética empresarial e relações públicas**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo, n.8, p. 89-98, jan./jul. 2008.
- KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MATOS, Francisco Gomes. **Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São

Paulo: Pioneira, 1999.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

RIOS, Terezinha Azeredo. **A presença da filosofia e da ética no contexto profissional**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo, n.8, p. 79-88, jan./jul. 2008.

RODRIGUEZ, Ricardo Vélez. **Ética empresarial: conceitos fundamentais**. Londrina: Ed. Humanidades, 2003.

SROUR, Robert Henry. **De boas intenções, as empresas estão cheias: uma história envolvente sobre o dilema ético nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SUNG, Jung Mo. **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TUGENDHAT, Ernst. **Lições sobre ética**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 29. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.