

Wagner Siqueira

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS?

Responsabilidade Social,
Ética Empresarial e Empresa Cidadã



A complexidade da pergunta proposta no título deste livro – *As Organizações são Morais?* – paradoxalmente nos permite a ousadia de uma resposta bem simples, sem ser simplista ou simplória, mesmo que ela talvez, caro leitor, possa não agradar inteiramente: não, definitivamente, as organizações não são morais. A moral habita um reino; as organizações habitam outro bem distinto, o econômico.

O sistema econômico empresarial é feito para criar riqueza. O equívoco fundamental é crer que basta a riqueza para construir um processo civilizatório ou mesmo uma sociedade movida por padrões dignos de humanização. Para isso, precisamos das instituições e do direito para conter a voracidade organizacional pela busca de resultados.

Não adianta culpar o leão por ser carnívoro. Isto faz parte de sua natureza. A busca do lucro faz parte da natureza da organização. Ela não é nem moral nem imoral, ela é amoral. Não se pode e muito menos se deve avaliar a organização com os instrumentos da moral. E nem vice-versa.

Copyright® 2014 by Wagner Siqueira

Todos os direitos desta edição reservados à Qualitymark Editora Ltda.
É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, ou parte do mesmo, sob qualquer meio, sem autorização expressa da Editora.

Direção Editorial
SAIDUL RAHMAN MAHOMED editor@qualitymark.com.br

Produção Editorial
EQUIPE QUALITYMARK

Capa
EQUIPE QUALITYMARK

Editoração Eletrônica
AMIRON PRODUÇÕES

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

S628o

Siqueira, Wagner

As organizações são morais? : responsabilidade social, ética empresarial e empresa cidadã / Wagner Siqueira. – 1. ed. – Rio de Janeiro : Qualitymark Editora, 2014.

256 p. ; 21 cm.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-414-0163-0

1. Ética empresarial. 2. Comportamento organizacional. 3. Ambiente de trabalho. I. Título.

14-11810

CDD: 174.4

CDU: 174.4

2014
IMPRESSO NO BRASIL

Qualitymark Editora Ltda.
Rua Teixeira Júnior, 441 – São Cristóvão
20921-405 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 3295-9800

QualityPhone: 0800-0263311
www.qualitymark.com.br
E-mail: quality@qualitymark.com.br
Fax: (21) 3295-9824

Sumário

Capítulo 1	1
I. Respeito ao Cliente	3
II. Ética Empresarial	5
1. ÉTICA DE CONVICÇÕES OU ÉTICA DE RESULTADOS?	8
2. COMO A CONFIANÇA E A CREDIBILIDADE SÃO PERCEBIDAS NA NOVA ECONOMIA?	10
3. A ÉTICA EMPRESARIAL E A NOVA ECONOMIA	13
4. ÉTICA EMPRESARIAL E CIDADANIA	15
5. CÓDIGO DE ÉTICA: A CORTINA DE FUMAÇA DAS ORGANIZAÇÕES	17
III. Empresa Cidadã	19
1. DR. JEKYLL E MR HYDE NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES: O MÉDICO E O MONSTRO	24
2. VOLUNTARIADO SOLIDÁRIO E RESPONSABILIDADE SOCIAL	26
3. A PRIVATIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL	30
4. O PENSAMENTO ÚNICO NAS ORGANIZAÇÕES	33
Capítulo 2	37
I. A "Questão Moral" versus A "Questão Econômica"	39
II. A "Questão Moral" versus "A Questão Política" e também versus a "Questão Institucional-Legal"	41
III. Os Déspotas Administrativos na Gestão Pública	43
IV. O Problema dos Limites e da Distinção das Ordens	46
V. Por Que O Problema dos Limites e da Distinção das Ordens?	49
VI. A Distinção de Ordens	54
1. A ORDEM TECNOCIENTÍFICA OU ECONÔMICA	54
2. A ORDEM JURÍDICO-POLÍTICA OU INSTITUCIONAL-LEGAL	56
3. A ORDEM MORAL	59
4. A ORDEM ÉTICA	60
Capítulo 3	63
I. A Acumulação Perversa do Capital	65
1. DESTRUIÇÃO CRIADORA	71
II. A Economia do Consumo e do Crédito	75
III. A Participação Acionária dos Empregados	78
1. A GOVERNANÇA CORPORATIVA	81
IV. O Mito da Responsabilidade Social das Empresas	83
V. A Perspectiva de uma Nova Ordem	85
Capítulo 4	89
I. A Sociedade do Conhecimento Integrada no Âmbito Empresarial*	91
1. A EDUCAÇÃO NA SOCIEDADE DE MERCADO	91
2. O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO CENTRADO NO MERCADO	100
2. O UTILITARISMO COMO REFERÊNCIA	105

3. A PEDAGOGIA DA PLANILHA	106
4. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO	111
Capítulo 5	119
I. O Cultismo Corporativo: a Devoção à Organização	121
II. A Dispersão de Valores	125
III. A Construção de um Novo Tempo	129
IV. O Avivamento Religioso no Trabalho	131
V. As Organizações Como Instituições Divinas	134
VI. O Supremo Pontificado	135
VII. Ser versus Fazer	136
1. UMA VEZ MAIS: SER VERSUS FAZER?	142
2. A TIRANIA DA URGÊNCIA	145
VIII. O Cultismo Corporativo Como Indicador das Relações de Trabalho	146
Capítulo 6	149
I. Características das Seitas	151
II. Devoção Desfocada	152
III. As Regras de Ferro das Organizações	154
IV. Como as Organizações Atraem os seus Quadros?	156
1. EM BUSCA DO TEMPERAMENTO CONVENIENTE	161
2. CONVERSÃO E NÍVEL HIERÁRQUICO	162
V. O Contrato Psicológico das Organizações	163
VI. Por Que As Pessoas Ficam nas Organizações?	166
VII. As Organizações como Famílias Desestruturadas	167
Capítulo 7	171
II. A Organização Paranoica	173
II. Trabalho em Equipe: Mito ou Falácia?	176
III. O Empregado Descartável	179
IV. Relações Humanas Fugazes	182
Capítulo 8	185
I. Como Conviver com o Cultismo das Organizações?	187
II. Características Comportamentais dos Convertidos	188
III. Você Será Sempre Você, Não Importa o Que Faça	190
IV. A Busca da Realização da Plenitude Humana	192
V. A Rebelião das Novas Elites	193
VI. A Contracultura às Organizações	195
VII. As Organizações e a Expansão do Fundamentalismo Religioso	197
Capítulo 9	201
I. O Elo Perdido das Organizações	203
II. Organizações: Coletividades Sociais de Trabalho?	207
III. É Preciso Adaptar o Trabalho ao Homem, e Não o Inverso	211
IV. TRABALHO: Pode Fazer Alguém Feliz?	213
V. O Suicídio nas Organizações	214
VI. Eu sou Você Amanhã	217
VII. A Síndrome de Burnout	219
VIII. Geração Y: a Geração Perdida	223
IX. Líderes: uma Espécie em Extinção?	226
X. Afinal, as Organizações não são Morais!	233
Notas Bibliográficas e Referências	239

Capítulo 1

I. Respeito ao Cliente

II. Ética Empresarial

- 1. ÉTICA DE CONVICÇÕES OU ÉTICA DE RESULTADOS?**
- 2. COMO A CONFIANÇA E A CREDIBILIDADE SÃO PERCEBIDAS NA NOVA ECONOMIA**
- 3. A ÉTICA EMPRESARIAL E A NOVA ECONOMIA**
- 4. ÉTICA EMPRESARIAL E CIDADANIA**
- 5. CÓDIGO DE ÉTICA: A CORTINA DE FUMAÇA DAS ORGANIZAÇÕES**

III. Empresa Cidadã

- 1. DR. JEKYLL E MR. HYDE NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES:
O MÉDICO E O MONSTRO**
- 2. VOLUNTARIADO SOLIDÁRIO E RESPONSABILIDADE SOCIAL**
- 3. A PRIVATIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL**
- 4. O PENSAMENTO ÚNICO NAS ORGANIZAÇÕES**

I. Respeito ao Cliente

Há um tema que sempre vêm à tona nos congressos, simpósios, colóquios ou seminários de administração: o respeito ao cliente.

Estranhamente, as organizações tentam transformar o respeito ao cliente em um valor moral.

É evidente que o respeito ao cliente é, no máximo, um valor profissional, uma diretriz empresarial, ou mesmo uma linha estratégica a ser apoiada e estimulada no mundo das organizações e no universo da sociedade.

É um valor empresarial perfeitamente compreensível no código de ética de uma indústria ou de uma loja de comércio, como parte integrante do plano de negócios e da ação estratégica, tática e operacional de qualquer organização, seja pequena, média ou grande, pia ou lucrativa. .

No entanto, daí a erigir o respeito ao cliente como um valor moral da organização, há uma enorme distância.

Isso é absolutamente bizarro, para não dizer esdrúxulo.

Eu não encontro correspondência do respeito ao cliente como um valor moral em nenhum lugar nos grandes textos religiosos, na Bíblia, no Alcorão, nos textos de Buda, na Torah, em quaisquer dos textos canônicos, muito menos ainda nos textos filosóficos de Espinosa, de Montaigne, de Rousseau, de Kant, ou nos enciclopedistas, nos iluministas, nos filósofos gregos, enfim, em quaisquer dos grandes pensadores da humanidade.

O que sempre vejo nesses textos não é o respeito ao cliente. É o respeito ao próximo.

Vocês dirão: mas o cliente não é o próximo? Claro que não. Pelo menos, não é um próximo qualquer. É um próximo que pode pagar,

As ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 3

solver as suas contas, aquele que tem um perfil de renda que "vale uma nota; que dispõe de poder de compra, que pode barganhar, que pode escolher o que e de quem comprar, que pode ou não ser fidelizado em suas compras e em suas preferências.

É evidente que não devemos - aí sim um valor moral- circunscrever moralmente o nosso

grau de respeito ao próximo à sua capacidade de pagamento, ao seu perfil de comprador, ao seu nível de renda.

O respeito ao cliente é apenas e tão somente um valor empresarial legítimo, que pertence ao mundo do marketing ou à área de vendas, ao regulamento da empresa, ao seu plano de negócios, ao seu código de conduta. E é apenas isso, o que já é muito bom. Jamais é um valor moral, como muitas organizações empresariais, pretensiosa e equivocadamente, pretendem apresentá-lo.

Ora, se a ação empresarial busca, em essência, o lucro, por que inserir a moral no meio?

O respeito ao cliente é um valor empresarial, aliás, elogiável. Pode ser um valor profissional ou um valor de ontológico. No entanto, de forma alguma é um valor moral para a organização.

O respeito ao próximo, este sim é um valor moral que pertence estrita e unicamente à consciência de cada um, na plenitude da realização do indivíduo e da pessoa como um ser moral.

O respeito ao próximo não pode ser um valor moral empresarial, porque é contaminado pelo interesse da empresa, o que por si só o desqualifica como valor moral, que deve se fundamentar no universalismo e no desinteresse.

A ação moral reside na atitude ao mesmo tempo desinteressada e orientada não para o interesse particular, mas para o bem comum e universal. Isto é, de forma mais direta, para o que não vale e é bom apenas para a empresa, mas também para todos os outros. São essas as duas pedras angulares da moral para Kant*- o desinteresse e a universalidade.

Imaginem se um empresário qualquer pode aceitar que um vendedor faça os interesses do cliente prevalecerem sobre os interesses da loja para a qual trabalha a ponto de indicar a loja do concorrente de forma que o cliente compre os produtos que deseja.

4. WAGNER SIQUEIRA

É preciso insistir no ideal do bem comum, na universalidade e no desinteresse das ações morais, assim entendidas como a superação dos exclusivos interesses particularistas de uma empresa em relação aos seus clientes.

II. Ética Empresarial

Não discuto que as ações empresariais possam se dar nos conformes da moral. No entanto, é válido destacar que as ações empresariais são realizadas na busca do interesse da empresa, que é essencialmente o lucro; assim, a busca desse objetivo específico não é nem pode ser um valor moral.

O valor moral é um valor universal. Não pode ser relativizado no interesse de uma ou outra organização.

Falar em moral empresarial ou ética empresarial só teria sentido se todas as empresas tivessem a mesma moral ou a mesma ética.

Deve-se dizer "moral" ou "ética": E que diferença existe entre os dois termos? Resposta simples e direta: a priori, nenhuma. Você pode utilizá-los indiferentemente.

A palavra "moral" vem da palavra latina que significa "costumes" e a palavra "ética"; da palavra grega que também significa costumes. São, pois, sinônimos perfeitos que só diferem pela língua de origem.

Apesar disso, alguns filósofos aproveitaram o fato de que havia dois termos e lhes deram sentidos diferentes. Em Kant*, por exemplo, a moral designa o conjunto dos princípios gerais, e a ética, sua aplicação concreta.

Outros filósofos ainda concordarão em designar por "moral" a teoria dos deveres para com os outros e por "ética" a doutrina da salvação e da sabedoria. Por que não? Nada impede de se utilizar essas duas palavras dando-lhes sentidos diferentes. Nada obriga, porém, a fazê-lo. Salvo explicação contrária, esses dois termos podem ser utilizados como sinônimos perfeitos.

A ética empresarial só pode ser, por definição, uma moral particular, específica (tal moral para a empresa X e outra moral para a empresa Y). Como Kant* demonstra claramente, a moral, em seu princípio, é universal ou, pelo menos, tende a assim ser.

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 5

Como se trata de uma ética empresarial própria e específica para uma determinada empresa, outra para a empresa concorrente e, ainda, uma diferente para uma terceira empresa - e assim por diante -, isso significa que não estamos falando em moral em nenhum desses casos isoladamente, mas de especificidades e de particularidades para

cada uma delas.

Cada uma tem a sua própria ética e julga que a sua é melhor do que as demais. Melhor para quem? Para si. É a ética do interesse particular.

o valor ético do desinteresse também se impõe com tal evidência que não nos damos mais ao trabalho de pensar nele. Ao descobrir, por exemplo, que alguém mostra-se simpático, acolhedor e receptivo comigo o faz na expectativa de obter uma vantagem qualquer, que essa pessoa dissimula e encobre (por exemplo, em ser beneficiário da minha herança), é evidente que a percepção do valor moral atribuído a seus atos desaparece imediata e completamente.

Essa é exatamente a situação da empresa em interação com os seus clientes. Ela se interessa pelos clientes como usuários de seus serviços, como compradores de seus produtos. Não tem, em relação a eles, qualquer atitude desinteressada.

As empresas, na busca pelos seus interesses, chegam ao ponto de selecionar, por intermédio de sistemas informatizados, a classificação de seus clientes de forma a proporcionar-lhes tratamento diferenciado todas as vezes em que entrarem em contato, seja por call centers ou não.

As organizações cada vez mais discriminam os clientes em função da sua capacidade de compra e de fidelização. Mais do que isso: objetivam a colonização dos clientes, ou seja, transformá-los em seus empregados, colocá-los a seu serviço. E os clientes ainda têm que pagar por isso.

Cada vez mais as organizações desenvolvem plataformas que permitem aos clientes servirem-se da maneira que preferirem, em seus próprios ritmos, de onde e quando quiserem, segundo seus próprios gostos e preferências.

6. WAGNER SIQUEIRA

Isso se dá em todos os campos da vida cotidiana: na compra de bilhetes de teatro ou de cinema, nas passagens aéreas, terrestres ou de navio, na compra de indistintos produtos e serviços, no sistema bancário, no comércio em geral. Enfim, no conjunto e no universo da vida econômica. Essa é a lógica do comércio eletrônico globalizado. As empresas fazem com que o consumidor ou cliente sinta que cada produto ou serviço é concebido para satisfazer às suas necessidades e desejos individuais, quando na verdade o que efetivamente fazem é lhe oferecer um buffet digital de opções. Inclusive, ao exercerem as suas preferências diretamente no site, os clientes terminam por substituir as atividades e atribuições antes destinadas aos empregados, assumindo as suas funções e extinguindo os seus empregos.

No entanto, os preços não caem, pelo contrário: ficam mais caros para que as organizações ampliem as suas margens de lucro. Dessa forma, os clientes não são apenas fidelizados, mas colonizados - passam a trabalhar e a pagar pelo que consomem.

Apesar do que fora exposto, você poderia contraditar que a moral também pode variar em função dos indivíduos e das sociedades, no tempo e no espaço. Sem dúvida, é isso que dá razão aos relativistas, inclusive contra o que Kant afirma. Mesmo assim, os indivíduos e as sociedades vivem essa relatividade moral ou ética, no tempo e no espaço, como um problema a ser resolvido ou superado, não como um slogan ou uma estratégia de marketing ou de formação de imagem empresarial.

A moral, à falta de ser sempre universal, precisa ser universalizável. Assim, acaba por não pertencer a ninguém, a nenhuma empresa, pois se dirige a todos. Não pode ser particularizada, ser exclusiva, sob pena de as organizações transformarem-se em repositórios da virtude na sociedade moderna.

Como poderia então a moral se submeter às marcas registradas, às patentes ou aos logotipos de uma empresa qualquer?

É de suma importância que uma empresa disponha de declaração, carta ou código de ética ou de conduta. Esses instrumentos são sempre um bom quadro de referências para as ações empresariais. Que todas os tenham, enfim. O mundo será bem melhor, se assim for.

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 7

No entanto, daí a julgar que a ética empresarial possa ser mais do que uma ferramenta ou instrumento de gestão, que possa até fazer as vezes de consciência moral da empresa, é um retumbante contrassenso, por ser

inteiramente descabido. É pretender dotar uma simples ferramenta de gestão de um valor moral que ela não possui. É querer fazer da empresa a aristocracia da virtude.

As melhores empresas, aquelas em que a gestão é mais sensível, mais coerente, mais fraterna, poderão possivelmente contar com os melhores empregados ou colaboradores. Poderão dispor de um clima psicossociológico bem superior. Poderão ser, inclusive, empresas bem mais produtivas. No entanto, não é a empresa que é moral: é a sua direção e seus dirigentes, seus empregados. Não é a empresa que é ética ou moral, são os indivíduos que a compõem.

A empresa em si nada mais é do que uma ficção jurídica. Ela só existe em função das pessoas que a integram.

De tanto ver prosperar o modismo da ética empresarial, de tanto instrumentalizarmos a moral em toda a parte, ela termina por não estar em parte alguma. Transforma-se apenas em slogan ou em uma palavra de ordem publicitária.

Dessa forma, a ética empresarial passa a ser o vício da moda. E o vício da moda se transforma em virtude. Passa a ser uma deformação, porque não dizer uma perversão do real conceito de moral e de ética.

1. ÉTICA DE CONVICÇÕES OU ÉTICA DE RESULTADOS?

Há muitas maneiras de se mentir no mundo das organizações, como, de resto, na vida em geral. Você pode fazer afirmações que não são verdadeiras, superestimar ou subestimar circunstâncias e situações, reter informações que deveriam ser compartilhadas, distorcer fatos do seu interesse, contar meias verdades que redundam em mentiras dissimuladas com aparência de verdade.

No entanto, só há uma maneira de se dizer a verdade. A prática da ética nas organizações requer convicção, vontade política e competências adequadas para tornar as ações empresariais concretas e objetivas, minimizando as resistências e as incompreensões.

Frequentemente, o mundo dos negócios ressen-te-se das referidas convicções, de vontade política e das adequadas competências. A atividade empresarial reconhece, valoriza e recompensa os resultados, e não as convicções.

Suborno, espionagem industrial ou caixa 2 são práticas aéticas e ilegais, mas o que dizer da prática de embutir custos por fora nos preços anunciados ou das letras deliberadamente diminutas constantes nos contratos para induzir o incauto à desinformação? São essas práticas éticas? Se os concorrentes as utilizam, você também está plenamente justificado por fazer o mesmo? Ou, na verdade, são apenas desculpas esfarrapadas para as mesmas práticas aéticas?

É quase um lugar-comum a afirmativa de que se pode muito bem mentir com as estatísticas, pois, dependendo da forma como os números e gráficos são apresentados, causam percepções inteiramente diversas. Como você se comporta quando instado por sua gerência a fazer isso?

Você já vendeu um carro sem apresentar ao novo dono os defeitos que o fizeram vender? Ou o seu comportamento varia ao vendê-lo para um comprador particular ou para uma agência de automóveis? **A sua ética é relativizada em função do interlocutor?**

As organizações, assim como, individualmente, as pessoas que as integram, precisam estabelecer e seguir diretrizes e parâmetros de comportamentos e de atividades como referências para as suas ações. Abandonar a busca pela promoção do lucro a qualquer custo e o uso das justificativas trapaceiras de que os fins justificam os meios certamente balizarão desempenhos organizacionais e individuais bem mais éticos.

Em geral as pessoas, de forma inconsciente, convivem com duas éticas, simultaneamente - a ética individual, como pessoa física, e a ética coletiva ou empresarial - no desempenho de papéis e funções organizacionais.

As pessoas compartilham e seguem ideias quando há um clima de confiança mútua e de franqueza que as permite prosperar. No entanto, muitos dos mais caros fundamentos de confiança e de credibilidade têm sido desgastados pelo alucinante processo de mudanças econômica e social a que somos todos submetidos nestes turbulentos tempos de globalização.

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS?. 9

Organizações sólidas e tradicionais, consagradas por décadas e décadas de sucesso e de

credibilidade, também sofrem verdadeiros abalos sísmicos, quando não, profundas crises de confiança e de imagem junto à opinião pública.

O sistema político, então, nem se fala. É generalizada mente tratado com descrença e cinismo.

Tudo isso nos conduz, inelutavelmente, à necessidade imperiosa do desenvolvimento de uma verdadeira onda de transformação nas instituições públicas e privadas, com vistas a dotá-las de um maior nível de confiabilidade e de credibilidade no conjunto da sociedade.

Na medida em que o caráter da economia continuar a evoluir em direção a uma produção crescentemente globalizada e à valorização exponencial do comércio de bens e serviços, mais necessidades terão as organizações de ostentar confiabilidade e credibilidade junto aos seus mais diferentes interlocutores. Quanto mais a divisão internacional do trabalho expandir-se, mais dependeremos de bens e produtos que sequer compreendemos como são produzidos, cujas origens vêm de longínquas fábricas estrangeiras, localizadas em países que mal conseguimos identificar nos mapas.

O empreendedorismo, viés moderno e inovador da nova economia, somente floresce quando protegido por altas taxas de tolerância e compreensão para o fracasso não desejado, quando há confiança nas pessoas para que elas possam aprender com o erro, quando é capaz de incorporar aprendizagens por meio da experiência, quando as pessoas podem se sentir livres para começar de novo, tentar mais uma, duas ou mais vezes.

2.COMO A CONFIANÇA E A CREDIBILIDADE SÃO PERCEBIDAS NA NOVA ECONOMIA?

O discurso das organizações se baseia fundamentalmente na confiança e na credibilidade. O papel dos contratos parece ser exponencialmente ampliado. Não mais se restringem às cláusulas comerciais, mas abrangem inclusive as relações governamentais no intuito de fixar medidas recíprocas de comportamento aceitável entre as partes.

Para ganhar aceitação e confiança, de forma a ser possibilitada a adoção de ações inovadoras, é necessário o estabelecimento de

sistemas de responsabilização e de prestação de contas entre as partes, operados de forma transparente e com garantia de publicidade a todos os interessados, em que mediadores e árbitros mutuamente aceitos decidam eventuais contendas e divergências.

Cada vez mais se apregoa ser necessário garantir, através da mediação e da arbitragem, melhores procedimentos para recompensar e reembolsar consumidores e clientes eventualmente prejudicados por práticas das organizações.

A democratização da informação é uma exigência da nova economia, tornando-se necessariamente aberta, ampla e acessível a todos. No entanto, esse discurso organizacional não é necessariamente verdadeiro. Pelo menos não é assim que se realiza na maioria do cotidiano da vida econômica.

As organizações são pródigas em dicotomizar os valores proclamados e os valores reais; em diferenciar a teoria esposada, aquilo que dizemos, e a teoria de uso, aquilo que fazemos. Entre uma e outra há uma grande distância: o dizer e o fazer, a palavra e o gesto, a intenção e a ação, o discurso e o comportamento efetivo.

As organizações são espaços sociais evidentes para constatar e examinar o porquê do **gap** entre teoria e prática. Tal **gap** leva ao farisaísmo e ao falso moralismo. Forma-se uma cultura de hipocrisia que, como o vício da moda, acaba virando virtude.

O discurso ético sem consequência concreta de comportamento igualmente ético dissimula apenas o farisaísmo, estabelece a falsa moral. Falar do diabo não o transforma em anjo apenas porque aquele fala mal do inferno. Como dizia Nelson Rodrigues*, esse é apenas um logro para iludir os pascários, isto é, os tolos, servindo muito bem para conseguir prêmios e reconhecimento, para enganar e mistificar a opinião pública.

Aquele que fala de moral e ética, de renovação de valores, sem mudar a sua própria vida cotidiana, tem na boca um cadáver, é um lobisomem ético e moral, é um arrivista de valores, uma sanguessuga moral, um diarista de convicções.

O engano dos falsos moralistas, que a tudo e a todos julgam, é supor que estão isentos de julgamento. O engano dos oportunistas é supor que o seu farisaísmo é eterno. Não o é. Tudo passa. Com o tempo, eles serão desmascarados. A história só registra a passagem daqueles que permanecem de pé na defesa autêntica e sincera dos

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 11

verdadeiros valores morais, dos que mostram, por seus exemplos no cotidiano, a coerência entre o discurso e a prática, entre o que dizem e o que fazem.

O homem é um gesto que se faz ou não se faz. Não é palavra. É ação. Não é um desejo, mas o compromisso e o cumprimento de uma vida de coerência entre o que diz e o que faz.

Devemos aprender a distinguir entre a aparência e a essência das coisas. Devemos aprender a separar Cristo do Anticristo, tanto no mundo das convicções religiosas como agora também no cotidiano dos ambientes de trabalho.

A austeridade não pode ser mímica. A deterioração ética do Estado e da sociedade é um espetáculo à vista de todos. Não apenas as linguagens de certos governantes e líderes empresariais refletem os sintomas evidentes dessa deterioração, mas também a corrupção de instituições inteiras, públicas e particulares. Tanto quanto o Estado, também a sociedade está doente. E, evidentemente, no mundo empresarial não poderia ser diferente.

Merece confiabilidade aquele que busca moralizar desmoralizando com a denúncia escandalosa e a acusação leviana?

Uma sociedade se revela tanto pelo que prega como sagrado quanto pelo que teme e despreza como pecado. Aquele que se deixa conduzir facilmente pelo preconceito e pelo estereótipo corre o risco de distinguir o que deve ser confundido e de confundir o que deve ser distinguido. Deixa, portanto, de perceber o verdadeiro parentesco das coisas, passando a se enganar sobre a sua natureza.

Ao ver o discurso da ética na boca de certas organizações, ao analisar os tipos de ações que respondem nos tribunais acionados por seus empregados, clientes ou fornecedores, constato com ativo ceticismo que desmoralizam a própria moralização, como diz Millôr Fernandes*. A pior das corrupções é a corrupção do melhor, ou seja, dos que se apresentam como os melhores, que fazem do farisaísmo e da hipocrisia elementos vitais de comportamento.

Aliás, quanto mais observo a realidade das organizações mais fico impregnado de um profundo ceticismo. Realmente a história não obedece aos imperativos da razão ou aos desígnios do homem de boa-fé.

O mais inexpugnável dos inimigos é o falso moralista, o oportunista de quaisquer matizes, o oportunista ideológico, partidário,

intelectual, político, religioso, empresarial. Em todos os moralistas e oportunistas antevejo sempre a voracidade insaciável e destruidora de uma "aids social"; de um "câncer dos costumes morais": Em verdade, o moralismo representa o último refúgio dos canalhas, exatamente porque é suficientemente abrangente para deixar todas as patifarias ao abrigo de um suposto interesse coletivo, falsamente a serviço do bem comum.

3. A ÉTICA EMPRESARIAL E A NOVA ECONOMIA

Precisamos simultaneamente instituir uma legítima democracia econômica e liberar o gênio do livre mercado, que pressupõe concorrência e competência de verdade e não tentar justificar os oligopólios e monopólios privados que vicejam sob a fachada dissimulada da sociedade de mercado.

A opinião pública crescentemente se volta contra o incontestável poder das macrocorporações à medida que são expostas as doenças intrínsecas do atual sistema corporativo mundial.

Obietivar a busca do lucro no interesse exclusivo dos acionistas da organização, com a exclusão explícita ou dissimulada de todos os demais interesses das pessoas que participam do processo (empregados, clientes, público, concorrentes etc.) é uma forma de discriminação fundamentada na concentração da propriedade e da riqueza.

Tal discriminação, praticada em geral pelas instituições, é tão preconceituosa quanto à praticada contra os negros, mulheres, idosos, homossexuais, portadores de deficiência, ciganos, índios, africanos, asiáticos e imigrantes.

Por que se aceita sem qualquer discussão que os ganhos dos acionistas sejam as medidas adequadas de uma organização de sucesso? Por que não seriam os aumentos dos ganhos dos empregados uma medida razoável e adequada? Por que não seriam a redução dos preços dos bens e serviços?

Na verdade, parte substancial dos recursos supostamente constituintes dos fundos corporativos nas Bolsas de Valores de todo o mundo permanece no mercado especulativo. Não é, de fato, destinada ao desenvolvimento das organizações que os fundamentam.

É necessário que sejam desenvolvidas novas formas mais equitativas - novos direitos de propriedade, novas formas de exercício da cidadania na governança corporativa, novas maneiras de avaliar o desempenho organizacional - que construam simultaneamente uma verdadeira democracia econômica e um mercado livre fundamentados no interesse genuíno do ser humano como um todo, sem qualquer igualitarismo ingênuo, mas com o reconhecimento justo e equilibrado das diferenças.

As iniquidades de distribuição de renda no mundo, a poluição, os crimes ambientais, por exemplo, são apenas os sintomas, as febres e os calafrios da atual economia mundializada, que privilegia tão poucos em detrimento de tantos.

A enfermidade subjacente primordial é a primazia dos interesses dos acionistas: toda a energia da organização é canalizada para os lucros dos acionistas, não importando quem pague o preço.

Equivocadamente, consideramos a prevalência dos direitos dos acionistas uma lei tão natural do livre mercado quanto nossos antepassados percebiam os monarcas como uma determinação divina para governar os povos.

Na verdade, a aristocracia organizacional, constituída pelos acionistas, é um fato nada natural e, porque não dizer, absurdo vis-à-vis a uma sociedade efetivamente democrática.

O mundo precisa encetar uma revolução em suas instituições, algo tão profundo como foi a Revolução Francesa de 1789. É necessário questionar a legitimidade de um sistema que assegura um poder tão desproporcional a tão poucos. E, assim fazendo, completar o desenho institucional mundial, que não pode se restringir à aplicação dos princípios formais de democracia, mas principalmente fecundar, de forma positiva, as instituições econômicas, que têm que ser democratizadas através da ampla e solidária distribuição da riqueza.

As organizações mundiais - as macrocorporações - precisam transformar-se em comunidades humanas, que, obviamente, privilegiem os seres humanos - com integrantes internos e externos cujas contas devem ser prestadas igualmente, e que exercerão sobre as corporações o devido controle social.

4. ÉTICA EMPRESARIAL E CIDADANIA

Se o Século XX ficou conhecido como a era da violência, da ciência e da tecnologia, o Século XXI desponta como a era da cidadania, do civismo e da ética, o século da democracia participativa.

Embora os primeiros movimentos desse novo século ainda arrastem os restos da cultura autoritária que marcou a era da violência, nunca o cidadão e a sociedade civil estiveram tão organizados e exigentes na cobrança de mais ética, respeito aos seus direitos e responsabilidade social. O crescimento do movimento ambientalista, a proliferação das entidades de defesa do consumidor, de denúncia da corrupção, as manifestações crescentes por maior equidade nas relações entre as nações - e entre as corporações e os cidadãos - começam a moldar uma nova ordem.

O tráfico de drogas, a corrupção e a lavagem de dinheiro ainda movimentam bilhões de dólares no sistema financeiro internacional, entretanto, o clamor da sociedade civil pela ética tem levado governos e organismos multilaterais a apertarem o cerco aos paraísos fiscais e os legislativos a tornarem cada vez mais rigoroso o arsenal de leis e dos órgãos reguladores.

Multiplicam-se, hoje, os fundos de investimento que só aplicam seus recursos em empresas socialmente responsáveis, que respeitem o meio ambiente e que sejam transparentes com seus acionistas, fornecedores e clientes. Organismos internacionais de financiamento e órgãos reguladores dos principais mercados financeiros estabelecem regras e exigências éticas cada vez mais rigorosas para a listagem de corporações que se habilitem aos seus recursos.

A responsabilidade social corporativa deixa de ser figura de retórica que emoldura as publicações institucionais das empresas para constar dos balanços e relatórios apresentados às assembleias de acionistas e ao mercado. Passa a ser parte do negócio. Não só porque os grandes fundos de investimentos não querem correr riscos de aplicar seus recursos em empresas sujeitas a multas ambientais, ações civis ou trabalhistas, mas também porque seus cotistas, mais que investidores são cidadãos que descobrem que podem cobrar não apenas lucro, mas também ética, compromisso ambiental, responsabilidade corporativa, desenvolvimento sustentável.

Observador atento que se demore na leitura de balanços e relatórios das grandes corporações e se preocupe em compará-los com publicações semelhantes de alguns poucos anos atrás perceberá, com facilidade, a mudança substancial na qualidade da informação, na transparência e, com certeza, no volume de recursos endereçados à área social e ambiental das companhias. Empresas que confessam em seus relatórios danos ambientais decorrentes de suas atividades, punições de empregados e executivos envolvidos em corrupção, mortes resultantes de falhas em seus sistemas de segurança constituem fenômeno bem recente no mundo dos negócios. A própria prática dos **recalls** é bastante recente no mundo corporativo, assim como o reconhecimento de casos generalizados de suicídios no trabalho.

Se a globalização dos mercados derruba barreiras comerciais e fronteiras políticas, a transnacionalização das empresas obriga seus executivos a negociarem cada vez mais com representantes do poder político local, com os legislativos, com órgãos reguladores mais severos e atentos. Se as comunidades abrem suas portas ao consumo e franqueiam seus mercados, cobram das empresas, por outro lado, retribuição social, ética no relacionamento, respeito às suas leis, ao meio ambiente, aos consumidores de seus produtos.

Foi-se o tempo em que a função social da empresa era produzir, dar emprego, pagar imposto e respeitar a lei. O cidadão do novo século exige mais. Quer, mais que agente econômico, que as empresas sejam parceiras em um projeto de bem-estar social. Cobra uma relação de troca de benefícios, transparência na ação, ética no relacionamento, investimento no desenvolvimento sustentável da comunidade.

A empresa que não se ajustar aos novos padrões de exigência será varrida do mercado no século da cidadania. Sucumbirá à avalanche de multas ambientais e fiscais, ações civis e trabalhistas, à restrição gradativa de crédito e ao cerco dos órgãos reguladores. Mais ainda: perderá os seus clientes.

E para que se ajuste, tem que mudar rapidamente de postura. Precisa criar nova cultura, estabelecer padrões éticos de conduta para todo o tecido funcional. Fazer com que seus executivos e empregados entendam que seu negócio é mais que vender produtos ou serviços. É necessário, além disso, transmitir credibilidade, transpa-

rência, estabelecer relação de respeito e confiança com seus acionistas, fornecedores e clientes.

O cidadão do novo século começa a entender que os governos não são os responsáveis por todos os males, nem são a solução para todos os problemas. Descobre, gradativamente, que há poucos inocentes nas sociedades contemporâneas. No entanto se recusa, também, a aceitar que a venalidade seja traço congênito dos homens. Acredita em uma nova ordem e cobra soluções. Sabe muito bem que já não existem mais cegos ou ingênuos diante da realidade: podem existir cúmplices!

5. CÓDIGO DE ÉTICA: A CORTINA DE FUMAÇA DAS ORGANIZAÇÕES

Elaborar códigos de ética se tornou o novo "must" das organizações. É necessária uma apreciação crítica sobre o que eles de fato representam e possibilitam nas relações com a comunidade. O que efetivamente está por trás desses códigos de ética? É preciso compreendê-los melhor para que possam se transformar em efetivos instrumentos de uma nova ética corporativa na sociedade moderna.

As organizações têm adotado prolificamente códigos de ética voluntários, cada vez mais sofisticados, a que pretensa mente se autoimpõem no intuito de se precatarem contra quaisquer legislações adicionais que possam surgir no ambiente em que atuam.

Esses códigos não têm objetivamente qualquer efeito jurídico limitante ou restritivo, e servem, na maioria das vezes, para definir regras mínimas de conduta cujo respeito seja suficiente para liberar as organizações de eventuais responsabilidades ou minimizar a repercussão de práticas inadequadas.

Em geral, os códigos de ética fazem muito pouca alusão, como demonstram estudos realizados pela OIT desde 1998, à liberdade de associação dos empregados; à proibição explícita de jornadas de trabalho estafantes; à homogeneização dos níveis de remuneração; à proibição do trabalho infantil; à não discriminação à mulher e aos idosos, aos portadores de deficiência, às diferenças étnicas ou raciais; aos compromissos de proteção à saúde e à segurança no exercício das funções laborais.

Ademais, costumam ser bastante seletivos, para não dizer tímidos, na obediência e na incorporação das últimas conquistas e dos

mais recentes avanços das normas internacionais de proteção do trabalho. Quando, por exemplo, condenam o trabalho infantil, não apoiam a liberdade de associação ou se mostram arredios à ação sindical. Normalmente, os textos desses códigos não configuram um corpo de políticas homogêneas que traduzam a verdadeira identidade da organização, algo que faça a distinção de sua marca doutrinária, que defina o seu DNA ideológico. Em verdade, os códigos de ética usualmente pecam por vícios fundamentais, como, por exemplo:

1. Não têm a capacidade de substituir ou de se sobrepor às legislações em vigor.
2. São iniciativas eminentemente privadas, portanto estranhas às competências legais do poder público.
3. Sua aplicação é aleatória, dependendo absolutamente da vontade dos dirigentes corporativos.
4. Não se submetem a um verdadeiro e legítimo controle externo, independente e imparcial, que judiciosamente acompanhe o seu efetivo cumprimento.
5. As suas recomendações e exigências se situam praticamente sempre abaixo das normas internacionais já existentes, às quais pressuposta mente as organizações estariam obrigadas a obedecer, tendo ou não códigos de ética.
6. Sem reciprocidade ou transparência, os códigos de ética supostamente também são aplicados aos fornecedores, aos subcontratados e aos terceirizados, mas, em verdade, geralmente se constituem em construções teóricas, quando não academicistas ou publicitárias, de limitado valor prático.
7. São muito mal avaliados corporativamente por auditorias internas, sempre complacentes e ávidos pela obtenção da plena aprovação dos conselhos de administração, das assembleias dos acionistas e do aplauso não crítico da imprensa e da sociedade em que atuam. E claro: particularmente do silêncio obsequioso da comunidade acadêmica especializada.

Assim, os códigos de ética devem ser percebidos objetivamente como de fato o são: no máximo estratégias válidas de construção

corporativa de imagem institucional, referências conceituais de marketing ou de comunicação social, contratos psicológicos internos de compromissos, ou mesmo a definição de políticas de autoproteção para o enfrentamento de eventuais questões em que a organização possa vir a se envolver no desempenho de suas atividades. Eis aí a sua verdadeira faceta: apenas a explicitação da ética do interesse particular condensada em uma ferramenta de gestão corporativa em que, muitas vezes, a organização pretende se apresentar como a exemplificação da virtude na justificação e na sustentação das ações judiciais nos fóruns locais ou internacionais que possam envolvê-la devido a ações promovidas por integrantes das comunidades em que atuam.

III. Empresa Cidadã

Empresa cidadã seria aquela que poria o interesse da nação acima de seus próprios interesses? Então, por que as empresas demitem os seus empregados e transferem as suas atividades para o exterior? Por que relocalizam as suas sedes e unidades de produção ou de serviço?

Ou empresa cidadã é a que respeita as leis do país?

De qualquer forma, isso é uma exigência mínima de vida em sociedade, caracterizando-se como uma obrigação.

Nenhuma empresa tem interesse em trabalhar em um ambiente devastado, tampouco em um corpo social em decomposição. Preocupar-se com o ambiente e com a coesão social é também do interesse óbvio de qualquer organização empresarial. Pelo menos, em longo prazo. Caso contrário, a empresa transforma-se em uma mera máquina de ação econômica de exploração selvagem e predatória.

Toda empresa funciona em torno de seus interesses, assim, a expressão empresa cidadã tende a se tornar uma "cortina de fumaça"; tão simpática em aparência quanto manipulativa na realidade.

A disseminação do conceito de empresa cidadã produz uma ideologia empresarial, que é seu discurso de autojustificação, de manipulação publicitária e de formação de imagem.

A implementação desse conceito termina por sequestrar o bem comum para utilizá-lo na realização dos interesses empresa-

riais específicos, no fundo apenas um eufemismo para dissimular a ganância.

Essa é a função, na maioria dos casos, da expressão empresa cidadã: o aparelhamento ideológico para a realização dos interesses particularistas da empresa, e não da cidadania, do bem comum, do interesse universal.

Essa conversa de empresa cidadã no mundo das grandes corporações empresariais não é nem mesmo uma "conversa mole": É uma conversa oca mesmo, vazia de conteúdo. É mais um logro que só serve para enganar os tolos, os ingênuos e os desavisados.

Constitui-se uma rematada mistificação todas as enfáticas declarações dos que tentam nos convencer de que a empresa está a serviço dos seus clientes e dos seus assalariados. Isso não é verdade: ela está a serviço de seus acionistas.

É preciso dar um basta a essas declarações "política e socialmente corretas"; mas destituídas de realismo fático. É claro que a empresa também está a serviço dos seus clientes, mas por que razão? Porque, ao satisfazer ao cliente, engorda os seus resultados e, portanto, satisfaz ao acionista. É para satisfazer ao acionista que se quer satisfazer ao cliente, mesmo que seja preciso "empurrar" produtos e serviços que só lhe fazem mal, como cigarros, remédios desnecessários, bebidas alcoólicas e refrigerantes açucarados, programas imbecilizantes do tipo reality shows, big brother 's etc.

Claro que a empresa também está a serviço de seus assalariados, por um motivo evidente: o assalariado é aquele que encanta e fideliza o cliente, o que garante mais lucros para os acionistas.

O discurso da empresa cidadã, da responsabilidade social e da ética empresarial pretende erigir uma nova Santíssima Trindade em que, à semelhança do Pai, do Filho e do Espírito Santo, como no Mistério da Fé, todos em uma só pessoa, o acionista, o cliente e o empregado, estariam no mesmo plano de igualdade a serviço do bem comum.

Isso não é verdade: os assalariados estão a serviço dos clientes para a garantia dos lucros dos acionistas.

Não peçamos à empresa para fazer as vezes do Direito e da Política, da Ética e da Moral, do Amor e da Espiritualidade na

construção de uma sociedade mais justa e democrática, pois não é esse o seu papel social.

Não contem com o mercado para ser moral no lugar da sociedade. E não contem com a empresa para ser moral no lugar de vocês, no lugar dos cidadãos.

A empresa cidadã costuma afirmar que é preciso colocar o homem no coração da empresa. Então, por que as empresas despedem os homens nos momentos de crise ou quando desejam lucrar ainda mais?

É preciso colocar o homem no coração do homem, porque é o lucro que está no coração da empresa. E isso faz parte de sua própria natureza (André Comte-Sponville*).

E é correto que assim seja, pois esse é o seu papel social. Não o único e irrestrito, como se poderá ver a seguir.

O humanismo é uma opção moral, um juízo de valor, não é uma religião e muito menos um sistema econômico.

Não contem com ele para conquistar o mercado, aquietar os sindicatos ou apassivar as consciências pela utilização desmesurada, equivocada, negativa ou distorcida do lucro.

Uma empresa funciona com base no seu interesse, que essencialmente é o lucro. Pelo menos, essa é uma das suas principais finalidades.

Não digo que a ética, a moral ou a cidadania não tenham lugar na empresa. Elas têm sim: o lugar dos indivíduos ou das pessoas que a integram, tanto como pessoas quanto profissionais.

Todos nós temos dificuldade em realizar nosso dever, em seguir os mandamentos da moral, apesar de conhecermos sua legitimidade. Há, pois, mérito em agir bem, em preferir o interesse geral ao interesse particular, o bem comum ao egoísmo. Nisso a ética moderna é fundamentalmente uma ética meritocrática e de inspiração democrática. Ela se opõe em tudo às concepções aristocráticas da virtude, que equivocadamente se pretende localizar no mundo da vida empresarial.

Que um presidente conceda a si salários astronômicos, centenas de vezes o salário mínimo, enquanto impõe aos demais o arrocho salarial para conter custos é moralmente contraditório. No entanto, isso é uma responsabilidade individual do dirigente e dos acionistas que o deixam se comportar dessa forma.

Em suma: **a moral tem o seu lugar na empresa, assim como a cidadania, mas esse não é o papel da empresa - é o papel dos indivíduos que trabalham ou dirigem a empresa.**

Entre ser um bom empresário, competente e eficiente, ou ser um empresário bom, generoso, o ideal é ser os dois simultaneamente, o que nem sempre é possível.

Se tivesse que escolher, não teria dúvidas: preferiria o bom empresário assim como o bom médico em lugar do empresário apenas bom, ou do médico apenas bom.

Moralmente, tenho o maior apreço pelo empresário bom ou pelo médico bom, mas social, política e economicamente, é claro que estes envolvem mais riscos do que o bom empresário e o bom médico.

Mais do que o lucro, a finalidade da empresa é a finalidade do acionista. Essa é uma constatação que põe ainda mais luz à realidade empresarial, o que explica a diversidade das finalidades para diferentes empresas.

Por que todas as empresas teriam a mesma finalidade? Acionistas distintos podem ter, para uma mesma empresa, distintas finalidades. Pode ser a perenidade da empresa, a influência social ou política, pode ser a filantropia e até o bem da humanidade.

No entanto, cairemos mais uma vez no ponto de partida: independente da qualidade de cada empresa, ela não pode se eximir da busca do lucro para sobreviver, mesmo que esta não seja a sua primeira finalidade. Em qualquer sistema econômico, ela terá que buscar o lucro para garantir a perenidade, realizar o bem dos outros ou simplesmente enriquecer os seus acionistas.

O empresário não cria a empresa por amor à humanidade, para reduzir as taxas de desemprego, para gerar renda aos seus empregados, para beneficiar a comunidade ou para realizar o bem comum. De qualquer forma, se assim o for, de novo a gestão empresarial terá de focar o lucro para sustentar a realização dos objetivos nobilitantes em prol da humanidade.

Ele não é dirigente de uma agência de assistência social, de uma organização de prestação de serviços humanitários. É alguém que objetiva essencialmente o lucro, e é natural que assim seja.

A assistência social é para os pobres, os desvalidos e os excluídos. A empresa é para gerar riqueza. A sociedade necessita muito mais de empresas eficazes do que de associações assistenciais, por maior que seja o reconhecimento que se tenha por elas em função do relevante trabalho de benemerência que realizam. É claro que preferimos a riqueza em lugar da dependência. O humanismo das agências assistenciais é moralmente mais relevante, causa-nos enorme reconhecimento.

No entanto a empresa, do ponto de vista econômico e social, é muito mais importante, até porque é a que reduz a necessidade de existência do próprio assistencialismo de organizações de benemerência.

Quem não dá mais valor, por exemplo, à Madre Teresa de Calcutá ou ao Chico Xavier do que o mais bem-sucedido empresário? Em contrapartida, quem não prefere ganhar a vida como empregado em uma empresa em vez de depender de ações caritativas e de programas sociais?

O cheque-cidadão, a bolsa família, o vale gás, o sopão, o restaurante popular, a ação médico-social assistencialista, enfim, o dinheiro distribuído aos necessitados precisou antes ser produzido pelas atividades econômicas empresariais. São elas que geram os tributos que possibilitam a ação governamental de proteção social e de garantia dos direitos universais do homem.

Se a empresa oferece empregos apenas por razões morais, nunca mais vai poder parar de fazê-lo, até quando não mais for de seu interesse. E, é claro, tal situação jamais dura muito tempo, não subsiste ad eternum.

Uma empresa não é feita para criar empregos, mas para gerar lucro. Combater o desemprego não é a sua finalidade. Por isso, ela só contrata e demite em função de seu interesse de lucratividade. Pode parecer ser uma lógica amoral, cruel às vezes, mas que se mostra econômica e socialmente efetiva no contexto das sociedades.

Assim, como é utilizado pela maioria das macrocorporações empresariais, o conceito de empresa cidadã passa a ser apenas um slogan publicitário, uma estratégia de marketing, nada tendo a ver com a construção de uma verdadeira sociedade cidadã, mais equitativa, justa e fraterna.

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS?· 23

1. DR. JEKYLL E MR HYDE NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES: O MÉDICO E O MONSTRO.

O clássico da literatura mundial *O Médico e o Monstro*, de R.L.Stevenson*, ilustra, com rara pertinência, a fragmentação atitudinal das grandes organizações corporativas na cena mundial.

A ambivalência esquizofrênica do Dr. Jekyll e de Mr. Hyde se repete analogicamente com as macrocorporações na sociedade de mercado, ora no exercício de papéis de líderes mundiais na destruição do meio ambiente, ora como organizações premiadas como campeãs do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social.

Essa dicotomia reforça-se ainda mais, e a dissociação comportamental se realiza em plenitude, quando as organizações colocam o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social como os seus paradigmas máximos de desempenho, integrantes destacados de seus códigos de ética, itens indispensáveis de suas estratégias de negócios, da definição de suas missões e objetivos, de sua ética empresarial como empresas cidadãs.

Quanto mais o nível de consciência das pessoas aumenta no sentido de compreender que a situação ecológica mundial cada vez mais se degrada, amplia-se o discurso das organizações de que elas são as mais fervorosas militantes da construção de um mundo melhor.

Autoavaliam-se como se fossem a consciência cívica na transformação e na humanização do homem em suas relações historicamente inadequadas com o meio ambiente.

A constatação da realidade, no entanto, é acabrunhante: degradação crescente dos solos, devastação das florestas tropicais, aumento das áreas de desertificação, poluição química por metais pesados, agravamento das repercussões econômicas e sociais provocadas pelos desastres naturais, degradação dos ecossistemas, deterioração das condições de acessibilidade à água potável, erosão da diversidade biológica etc. Essa realidade degradante é objeto do cotidiano da imprensa mundial.

Diante de tal realidade, as grandes organizações se comportam como uma variante institucional do Dr. Jekyll e de Mr. Hyde: **as mesmas organizações que defendem arduamente o desenvolvimen-**

to sustentável e a responsabilidade social são, com frequência, as mesmas que, em surdina, exercem as maiores pressões para fazer fracassar quaisquer tentativas de governança corporativa mundial tanto quanto para não regulamentar os procedimentos necessários à contenção dos efeitos do gás estufa, ou para não cumprir o Protocolo de Kyoto, ou para não obter resultados positivos nas Conferências de Copenhagen ou de Cancun, por exemplo.

Não há dúvida de que as grandes corporações são percebidas como as maiores forças de resistência política ao efetivo controle dos lixos, dos resíduos e dos malefícios decorrentes da sociedade de mercado em um mundo globalizado. Reagem, o quanto podem, a desenvolver processos produtivos bem mais sustentáveis, já que querem sempre adiar custos e eternizar ganhos.

As indústrias extrativas do petróleo, do gás e dos minérios são as líderes dos abusos e das agressões ao meio ambiente. Talvez, por isso, sejam as mais generosas no financiamento das grandes ONG's internacionais.

São seguidas à distância pelas indústrias de alimentação e de bebidas. Logo a seguir surge o segmento do vestuário e dos calçados como os maiores destruidores do meio ambiente. Finalmente, para completar esse quadro de horror ambiental, aparecem as tecnologias da informação e da comunicação.

Para atenuar as repercussões das denúncias e sopesar a indignação do cidadão mundial contra as mazelas que a ação corporativa provoca nas diferentes dimensões do meio ambiente, as organizações valem-se de todos e de quaisquer meios: da corrupção à violação da liberdade de expressão e do direito de proteção à vida privada. Não se circunscrevem apenas à preponderância econômica, mas exercem todo tipo de influência sobre as instituições políticas e jurídicas. É o direito público que se privatiza no interesse das organizações. Tudo à custa de muito lobby, que se pretende legal e moral.

Tal protagonismo absolutamente indevido produz uma espécie de darwinismo institucional-legal, que evolui na construção de leis, normas e sistemas que sempre lhe são favoráveis.

À inexistência de mecanismos institucionais-legais adequados, nacionais e internacionais, para a aplicação de sanções, à quase certeza da inimputabilidade pelas faltas cometidas, **agrega-se à priva-**

tização da sociedade civil, cada vez mais tomada de assalto pelas influências subterrâneas das forças de mercado.

A chantagem da ameaça do desemprego pela paralisação ou deslocamento das atividades empresariais para outros países é o golpe de misericórdia em quaisquer tentativas cidadãs de resistência.

Assim, sob o manto protetor hipócrita das mais virtuosas profissões de fé no destino do homem e da celebração de pactos e de códigos de ética normalmente descumpridos, as grandes organizações enveredam por caminhos que ilustram muito bem as dificuldades do verdadeiro cidadão em transpor a cortina do medo para realizar estudos comprobatórios e denunciar os crimes financeiros, ambientais, políticos e econômicos que são cometidos cotidianamente por aqueles que se apresentam cinicamente como os apóstolos do bem comum.

2. VOLUNTARIADO SOLIDÁRIO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

As grandes corporações crescentemente identificam e evoluem por um novo espaço de ação institucional que lhes tem granjeado enorme prestígio público e social. Atuam no vácuo produzido pelo claro propósito dos governos de deixar sob responsabilidade da iniciativa privada a minimização do problema de desigualdade e do destino dos excluídos da sociedade ou submetidos ao risco da vulnerabilidade social.

A difusão dos conceitos de responsabilidade social e empresa cidadã é uma clara resposta do mundo empresarial à supremacia hegemônica praticada pelos governos que conduzem ao Estado mínimo, com a radical redução das dimensões da ação do poder público para equacionar problemas relativos ao desemprego, à mendicância, à exclusão social, à gravidez precoce, à violência contra a infância e as mulheres, à violência em geral, que se dissemina em todos os centros urbanos.

O preponderante apoio oferecido pela comunidade acadêmica, consultores, entidades empresariais e a imprensa aos programas de responsabilidade social, de voluntariado e de empresa cidadã promovidos pelas organizações provavelmente mascara a constatação de que, no meio de muitos resultados positivos, intenções generosas e efetiva solidariedade, sobrepai-

ram investidas cruéis sobre os direitos trabalhistas, a liberdade de o livre pensar e a circulação espontânea do contraditório e da divergência no mundo do trabalho.

o aplauso acrítico de tantos fecunda a hegemonia do pensamento único. O florescimento de meias-verdades ou de meias-mentiras escondem muitas realidades praticadas na implementação desses conceitos no cotidiano das organizações.

As loas que grande parte da literatura especializada entoa para os balanços sociais das organizações e o silêncio diante da truculência do downsizing lembra os ritos que impeliram brilhantes intelectuais ao louvor do totalitarismo político e ideológico proveniente do stalinismo e do fascismo, que tão mal fizeram à humanidade em momentos recentes da história mundial.

O sacrifício da capacidade crítica, do direito de pensar a realidade e de questionar verdades é usualmente exigido pelas igrejas através dos dogmas da fé e pelo fanatismo dos partidos políticos radicais.

Tal postura também agora é requerida pelas organizações que fazem do voluntariado solidário, da responsabilidade social e do conceito aplicado de empresa cidadã opções de natureza moral, ética e até religiosa da ação empresarial. É claro que esse valor não é proclamado, mas rigorosamente praticado. Os que ousam discordar o fazem porque não "vestem a camisa"; "não têm espírito de equipe"; "não vibram pela organização"; "não têm o perfil da empresa":

A exigência de abandonar ideias e convicções em função de empregos nas organizações é recente. Ela é coincidente com a mudança de paradigmas decorrente da globalização e da mundialização da economia e da sociedade pós-industrial. Dentro das empresas, concentra-se nos dirigentes o poder de exigir que dogmas sejam impostos e assumidos pelos subordinados. A regra de ouro para a seleção de quadros passa a ser então a submissão aos preceitos, valores e dogmas verticalmente impostos.

O resultado de todo esse movimento de apoio ao voluntariado das empresas é a indiscutível perda de substância das organizações voluntárias tradicionais, a decadência das organizações religiosas e da sociedade civil, verdadeiramente dedicadas à solidariedade ao próximo.

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 27

Em todo o mundo, é notória a crise pela qual passam as organizações historicamente vinculadas ao voluntariado solidário - Cruz Vermelha, Escoteiros, Bandeirantes, Lions, Rotary, ACM e assim por diante.

O fulcro da crise é a ausência de participação e a renovação de quadros. Esse processo de crise se aprofunda concomitantemente com o florescimento das ONG's - organizações não governamentais nem sempre tão voluntárias e solidárias - e com a absorção do tempo disponível do empregado crescentemente dedicado à organização em que trabalha.

O empregado cada vez dispõe de menos tempo para dedicar às organizações comunitárias, quer sejam trabalho voluntário da igreja, de clubes de serviço ou de associações civis. As empresas as estão substituindo no conjunto da sociedade.

O prestígio decorrente da prestação do serviço de solidariedade voluntária não vai para o indivíduo que o realiza, mas para a organização que o patrocina.

Para a organização, não é suficiente dirigir e controlar o tempo de seu funcionário, empregado ou colaborador no ambiente de trabalho. É preciso fazer com que ele também contribua para o prestígio e a imagem da organização, colaborando igualmente em suas horas de folga, justamente aquelas em que ele antes se dedicava, voluntariamente, às organizações comunitárias de solidariedade.

O voluntariado forçado é uma combinação contraditória de palavras. Em verdade, o indivíduo não é voluntário em nenhuma atividade na empresa em que trabalha, ainda que pense e se sinta assim, e por mais seduzido que esteja pela relevância social do que faça em suas horas de folga em nome da organização.

De fato trabalha e agrega uma nova jornada, apenas não é remunerado para isso.

A dimensão voluntária, soi-disant espontânea, realizada pela organização sob o título de empresa cidadã, de responsabilidade social ou de balanço social, mascara e dissimula a natureza da contribuição daquele que a faz.

O funcionário abre mão de sua identidade individual como pessoa sob o título de trabalho voluntário, já que o realiza em nome e como membro da organização a que pertence.

O "funcionário-cidadão" já não mais dispõe e tempo adicional para dedicar às organizações comunitárias, como fazia anteriormente.

A sua necessidade de participação solidária passa a ser também preenchida por sua organização empregadora, diga-se de passagem, muitas vezes de forma bem mais vantajosa e competente, pois se realiza através de gestão estritamente profissionalizada. Ademais, a participação voluntária em atividades de solidariedade social através de associações comunitárias se esgota em si, diferentemente da participação semelhante promovida pela empresa, em que recompensas tangíveis e intangíveis são indissoluvelmente vinculadas à carreira de cada um.

Por mais que se declare que o voluntariado na empresa deva ser espontâneo e independente da vida funcional do empregado, a conexão se realiza naturalmente, sempre agrega valor à imagem do empregado, influencia em sua carreira e, muitas vezes, é fator decisivo para promoções. Se não for assim, pelo menos se imagina que seja.

São duas as razões principais do envolvimento crescente das organizações no voluntariado solidário: tempo e dinheiro. Primeiramente, porque comprometem o tempo disponível de seus quadros profissionais no exercício de atividades de alta relevância social. Em segundo lugar, porque essas atividades funcionam como excelentes estratégias de marketing institucional das empresas. Em contrapartida aos investimentos de tempo e dinheiro, obtêm prestígio, reconhecimento e a admiração da sociedade, em geral pelas ações de responsabilidade social implementadas.

A empresa compromete o tempo de trabalho de seus empregados em troca da construção de uma imagem de empresa cidadã, realmente sensibilizada e participativa em relação às questões comunitárias que mais sensibilizam.

O empregado, ao compartilhar com os demais colegas de trabalho o voluntariado solidário capitaneado pela organização, pouco a pouco se afasta de atividades semelhantes conduzidas por associações comunitárias diversas, às quais originalmente se vinculava.

Restringe o seu universo existencial ainda mais à empresa, diminuindo a participação nas associações da comunidade, essencial à plenitude de sua vida integral como pessoa - na família e na sociedade. O trabalho passa a preencher de uma só vez esses papéis, o que empobrece o indivíduo como pessoa, ser humano.

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 29

Em todo o mundo, é notória a crise pela qual passam as organizações historicamente vinculadas ao voluntariado solidário - Cruz Vermelha, Escoteiros, Bandeirantes, Lions, Rotary, ACM e assim por diante.

O fulcro da crise é a ausência de participação e a renovação de quadros. Esse processo de crise se aprofunda concomitantemente com o florescimento das ONG's - organizações não governamentais nem sempre tão voluntárias e solidárias - e com a absorção do tempo disponível do empregado crescentemente dedicado à organização em que trabalha.

O empregado cada vez dispõe de menos tempo para dedicar às organizações comunitárias. quer sejam trabalho voluntário da igreja, de clubes de serviço ou de associações civis. As empresas as estão substituindo no conjunto da sociedade.

O prestígio decorrente da prestação do serviço de solidariedade voluntária não vai para o indivíduo que o realiza, mas para a organização que o patrocina.

Para a organização, não é suficiente dirigir e controlar o tempo de seu funcionário, empregado ou colaborador no ambiente de trabalho. É preciso fazer com que ele também contribua para o prestígio e a imagem da organização, colaborando igualmente em suas horas de folga, justamente aquelas em que ele antes se dedicava, voluntariamente, às organizações comunitárias de solidariedade.

O voluntariado forçado é uma combinação contraditória de palavras. Em verdade, o indivíduo não é voluntário em nenhuma atividade na empresa em que trabalha, ainda que pense e se sinta assim, e por mais seduzido que esteja pela relevância social do que faça em suas horas de folga em nome da organização.

De fato trabalha e agrega uma nova jornada, apenas não é remunerado para isso.

A dimensão voluntária, soi-disant espontânea, realizada pela organização sob o título de empresa cidadã, de responsabilidade social ou de balanço social, mascara e dissimula a natureza da contribuição daquele que a faz.

O funcionário abre mão de sua identidade individual como pessoa sob o título de trabalho voluntário, já que o realiza em nome e como membro da organização a que pertence.

O "funcionário-cidadão" já não mais dispõe de tempo adicional para dedicar às organizações comunitárias, como fazia anteriormente.

A sua necessidade de participação solidária passa a ser também preenchida por sua organização empregadora, diga-se de passagem, muitas vezes de forma bem mais vantajosa e competente, pois se realiza através de gestão estritamente profissionalizada. Ademais, a participação voluntária em atividades de solidariedade social através de associações comunitárias se esgota em si, diferentemente da participação semelhante promovida pela empresa, em que recompensas tangíveis e intangíveis são indissolivelmente vinculadas à carreira de cada um.

Por mais que se declare que o voluntariado na empresa deva ser espontâneo e independente da vida funcional do empregado, a conexão se realiza naturalmente, sempre agrega valor à imagem do empregado, influencia em sua carreira e, muitas vezes, é fator decisivo para promoções. Se não for assim, pelo menos se imagina que seja.

São duas as razões principais do envolvimento crescente das organizações no voluntariado solidário: tempo e dinheiro. Primeiramente, porque comprometem o tempo disponível de seus quadros profissionais no exercício de atividades de alta relevância social. Em segundo lugar, porque essas atividades funcionam como excelentes estratégias de marketing institucional das empresas. Em contrapartida aos investimentos de tempo e dinheiro, obtêm prestígio, reconhecimento e a admiração da sociedade, em geral pelas ações de responsabilidade social implementadas.

A empresa compromete o tempo de trabalho de seus empregados em troca da construção de uma imagem de empresa cidadã, realmente sensibilizada e participativa em relação às questões comunitárias que mais sensibilizam.

O empregado, ao compartilhar com os demais colegas de trabalho o voluntariado solidário capitaneado pela organização, pouco a pouco se afasta de atividades semelhantes conduzidas por associações comunitárias diversas, às quais originalmente se vinculava.

Restringe o seu universo existencial ainda mais à empresa, diminuindo a participação nas associações da comunidade, essencial à plenitude de sua vida integral como pessoa - na família e na sociedade. O trabalho passa a preencher de uma só vez esses papéis, o que empobrece o indivíduo como pessoa, ser humano.

3. A PRIVATIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

As grandes ONG's internacionais sofrem crescente questionamento em todo o mundo. Ao mesmo tempo, entretanto, aumentam a sua importância e influência no conjunto da sociedade, no mundo das organizações, na vida política e comunitária, nos governos e na administração pública em geral.

Assumem-se como verdadeiras expressões da sociedade civil, e julgam legitimamente representá-la. Por demais atuantes, superativas, agem à revelia de uma enorme maioria silenciosa, que não necessariamente as aprova, mas que as permite exercer o papel de porta-voz da sociedade civil.

Em verdade, muitas desempenham atividades empresariais sob o biombo da dissimulação em simulacros de instituições filantrópicas e benemerentes; em contrapartida, muitas outras exercem essas funções com alta relevância e significância social. Muitas são sérias e contributivas, outras são verdadeiras máquinas de arrecadação, de enriquecimento de seus dirigentes, de fraude e de corrupção. Gozam de enorme prestígio na imprensa mundial, o que lhes possibilita obter financiamentos junto ao poder público e às organizações empresariais, em especial junto às macrocorporações multi nacionais, para subsidiar e sustentar as suas atividades e programas.

O seu protagonismo e hiperatividade lhes garantem a condição de "queridinhas" da mídia na sociedade do espetáculo. Os seus "quinze minutos de fama" se sucedem em manchetes que se renovam - e se repetem - sistematicamente sempre sob a forma de denúncias e de escândalos. Alimentam-se e se fecundam no denunciismo e na extravagância de manifestações bizarras.

Todas essas circunstâncias são perfeitamente acompanhadas e compreendidas pelas macrocorporações empresariais. E não lhes são indiferentes. Pelo contrário, atuam deliberadamente para influir através das ONG's nas maneiras de pensar, sentir e agir da sociedade civil.

Ou seja: a ONG é o Cavalo de Troia da organização multinacional na influência, direcionamento e ocupação da sociedade civil com vistas a privatizá-la a serviços de seus próprios interesses. É a usurpação da cidadania pelo capital privado.

A privatização da sociedade civil objetiva fazer com que o espírito crítico do cidadão se circunscreva a um pensamento dependente dos interesses das macrocorporações na sociedade de mercado.

Hoje, as ONG's mal conseguem livrar-se de seus maus usos, dos desvios de destino e de objetivos, das manipulações institucionais, e já são submetidas a um novo risco, que deve agravar ainda mais as suas vicissitudes e mazelas.

Há uma clara, deliberada e intencional estratégia global dos mais proeminentes atores macrocorporativos que objetiva neutralizar as ONG's por meio da privatização da sociedade civil.

Todo um contexto institucional-legal altamente favorável contribui para a implementação dessa estratégia sutil.

O poder público é cada vez mais fragmentado. Perde espaços de soberania vis-à-vis à influência dos grandes agentes econômicos. Das cem maiores economias mundiais, cinquenta e uma são hoje organizações corporativas privadas.

A enorme capacidade que o alto interesse privado tem para agir nas sombras lhe possibilita o desempenho de papel decisivo na condução da cena política e na gestão dos Estados.

Já a colonização pelo mercado da sociedade civil é bem mais recente, menos perceptível, e, portanto, muito mais difícil de condenar. E, assim, ela avança de forma sutil e dissimulada, reverberando manifestações e profissões de fé na necessidade de construção de um mundo melhor e da supremacia do bem comum, para o que o mundo empresarial se julga capaz de oferecer inequívoca contribuição, principalmente por meio de seus programas de responsabilidade social, de empresa cidadã, de ética empresarial e de desenvolvimento sustentável.

Assim, concomitantemente, **os dirigentes das grandes corporações empresariais estabelecem cada vez mais relações consensuais com o poder público e dominam os conselhos de administração das grandes ONG's, principalmente as dedicadas à defesa dos direitos humanos e do meio ambiente. Concretiza-se na prática do cotidiano, de forma insidiosa, a corrupção moral e o tráfico de influência tanto na gestão dos Estados quanto na das grandes ONG's, e, portanto, nas fontes e origens de formação de opinião da sociedade civil mundial.**

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 31

É evidente que seria um contrassenso pretender desqualificar sistematicamente

quaisquer relações de parceria, de negociação e de entendimento que se institucionalizem entre as grandes corporações, o poder público e as ONG's. No entanto, as estratégias determinadas e sofisticadas das organizações empresariais não podem ser nem diabolizadas nem subestimadas. Elas estão claramente em processo, não deixam de ser altamente complexas, difíceis de perceber, e bastante perigosas para a construção futura de uma sociedade mundial efetivamente democrática e justa. Têm objetivo bem claro: valorizar as parcerias e exibir uma tendência forçada em direção a uma pretensa globalização humanizada em todo o mundo como resultante da contribuição da aristocracia empresarial da sociedade de mercado. Pensam assim neutralizar a crítica e a ação política dos cidadãos contra as atividades empresariais não sustentáveis em todo o mundo, e inibir o risco de ações judiciais reparadoras por parte das vítimas, humanas ou ambientais, que busquem ressarcimentos através dos canais institucionais do Estado.

O caráter incestuoso das relações nutridas entre as ONG's e as organizações empresariais induzem a que muitos comportamentos não sustentáveis, muitas vezes verdadeiros crimes, fiquem impunes e que muitas vítimas se caleem.

Os protagonistas da sociedade civil se tornam prisioneiros de um círculo de ferro do silêncio, da omissão e da cumplicidade.

Mais uma vez, a sociedade de mercado, agora em sua versão mais moderna e sedutora, consegue disseminar com muito talento e efetividade a ideia de que a regulação institucional-legal do mercado é o principal inimigo do lucro e, por consequência, do desenvolvimento e do bem comum.

As grandes ONG's, e através delas a opinião pública, encantam-se com os compromissos éticos formulados pelas macro-organizações empresariais, por seus códigos de ética generosos. E, assim, paulatinamente abandonam a luta de levar às barras dos Tribunais de Justiça em todo o mundo a busca por reparação das vítimas dos males provocados pela ação empresarial danosa. Abandonam a estratégia de luta política e judicial na ilusão de promover a gestão responsável das organizações empresariais em matéria dos direitos humanos, da cidadania republicana e da preservação ambiental. Passam a acreditar na autorreforma e na automudança, na capacida-

de de autotransformação das organizações empresariais. Legitimam, participam e compartilham da crença e da esperança de que o capitalismo mundial tem a capacidade de se autorregenerar, de se autotransformar em direção à democracia política e econômica, em uma construção evolutiva e serena, em bases voluntárias e consensuais, em harmonia com os cidadãos consumidores, contribuintes e eleitores.

E, assim, baixam as armas, reduzem a sua capacidade de luta e de reivindicação, de protesto e de denúncia. Acabam também cooptadas e convertidas à ideologia da sociedade de mercado.

4. O PENSAMENTO ÚNICO NAS ORGANIZAÇÕES

A privatização da sociedade civil, umbilicalmente vinculada à profissionalização das grandes ONGs internacionais, traz em seu bojo o florescimento de um novo risco à democracia nos tempos modernos, ou seja, o ovo da serpente do totalitarismo: o espírito crítico da sociedade se circunscreve à hegemonia de um pensamento único, percebido equivocadamente como a quintessência do consenso na sociedade em que vivemos.

Há um paradoxo intrínseco nesse enorme equívoco, que precisa ser devidamente desvendado. Ele se particulariza em uma interação cada vez mais promíscua entre as próprias ONGs, os governos e as macro-organizações globalizadas. Vejamos como funciona, explicitamente, nos itens a, b, c, abaixo descritos:

1. As grandes ONGs internacionais mobilizam uma enorme gama de recursos humanos, financeiros e institucionais que efetivamente contribuem para fazer existir a globalização como um enredo político de forças controversas; mas, igualmente, se constitui em um generoso espaço de exposição em torno do qual os técnicos e especialistas dedicam-se com afinco. Quando participam de diferentes fóruns internacionais, os experts têm todo o interesse de não destruir esse novo espaço de exposição nos quais são importantes e badalados protagonistas. Vale dizer: passam a dispor de poder e de influência, de reconhecimento e de prestígio na cena mundial. Aparecem como os porta-vozes da sociedade civil organizada.

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 33

2. Concomitantemente, forja-se uma capilaridade crescente e permanente entre a sociedade civil e o aparelho de Estado: os melhores especialistas de defesa dos direitos dos cidadãos, por exemplo, que combatem ferozmente as empresas privadas por suas práticas indevidas de desrespeito à cidadania, podem alguns anos mais tarde, sem o menor constrangimento, colocar-se a

serviço das mesmas empresas que antes combatiam com tanto denodo. Essa circunstância objetiva alimenta as razões de justificativas, os networks e os lobbies, e está na origem e no limite do poderoso desenvolvimento e da espetacularização dos formadores de opinião pública no mundo empresarial, sustentados por organizações partícipes líderes da sociedade de mercado.

3. c) Para legitimar o desejo de universalização e de homogeneização de pensamento e ação, tanto as organizações empresariais quanto as ONGs, os governos e as grandes fundações globais recrutam quadros entre os melhores cérebros universitários e os intelectuais também dos países emergentes e do terceiro mundo.

O paradoxo é que a enormidade de meios e de recursos utilizados para questionar os efeitos nocivos da globalização contribua para plasmar a universalização e a hegemonia do pensamento único no mundo organizacional.

Os mesmos que trabalham hoje no núcleo central do aparelho do Estado e nas funções periféricas de governo podem ser encontrados amanhã também trabalhando nas grandes fundações internacionais, as quais, aliás, fomentam e financiam os movimentos sociais e propugnam pela responsabilidade social das organizações, pela ética empresarial, pelas empresas cidadãs e pelo desenvolvimento sustentável. São os mesmos que exercem papéis e funções paradoxais, por serem contraditórios e incompatíveis, em diferentes situações organizacionais - ora nos governos, ora nas ONGs e ora nas fundações.

Assim, a ideologia que irriga e fecunda os formadores de opinião no universo das relações empresariais e na sociedade

civil se desenvolve de forma sutil e clandestina no mundo acadêmico e nas práticas organizacionais, na formulação de teorias de gestão e na sua implementação.

Essa interação paradoxal contribui efetivamente para a uniformização ou a estandardização das oportunidades no campo mundial de formação dos dirigentes públicos, dos quadros gerenciais privados, e dos líderes das organizações constitutivas da sociedade civil em suas diferentes nuances.

O discurso edulcorado dessas elites oriundas de tal interação promíscua exala um perfume de modernidade e de espontaneidade capaz de seduzir parcelas substantivas da opinião pública. E assim propaga-se o equívoco de que o sistema cede e se humaniza. Ledo engano!

Temo que esteja em marcha sorrateira a universalização de um pensamento único apenas capaz de promover respostas puramente cosméticas aos dramas do desenvolvimento sustentável e da preservação ambiental.

Sob o influxo da ação de numerosas ONGs em todo o mundo, cada vez mais contidas e cooptadas, normalmente financiadas por grandes instituições fundacionais globais, como, por exemplo, as fundações Soros, Rockefeller, Ford ou Gates, que são os braços operacionais de proteção social ou de benemerência da sociedade de mercado, a sociedade civil perde voz e vez, arrefece a sua capacidade de luta e obscurece a consciência de sua verdadeira realidade. A sociedade civil se torna, assim, simplesmente instrumental ou funcional para o domínio e o controle dos grandes acionistas majoritários da economia globalizada.

Frequentemente são os mesmos participantes das ONGs que denunciam, sob grande repercussão na imprensa, as violações aos direitos humanos ou os crimes ambientais e que, paralelamente, como protagonistas do debate mundial, participam bem mais contidos e circunspectos dos fóruns internacionais, legitimando a construção de uma versão mais condescendente do liberalismo da sociedade de mercado. Ora, é justamente a economia de mercado a fonte e a origem, a razão de ser dos excessos praticados pelas organizações empresariais em todo o mundo.

Os laboratórios intelectuais e as pesquisas acadêmicas da sociedade do conhecimento a serviço do mercado buscam moldar a

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 35

globalização de uma feição mais humanizada. Em verdade, com os resultados que obtêm, legitimando os processos e as práticas existentes, terminam por se constituir em cortinas de fumaça e álibis que contribuem para deslegitimar as reais críticas e os

questionamentos ao mercado como o inimputável condottieri da vida humana moderna. Cada vez mais privam o homem de sua condição humana, reduzindo-o a uma mera dimensão de variável econômica.

Ao fim e ao cabo os formadores de opinião, "queridinhos" da mídia na sociedade do espetáculo, tendem a pasteurizar as ideias progressistas de transformação da realidade, contribuindo com suas ações e omissões para a manutenção do establishment e do status quo.

Passam a ideia e fazem crer que o capitalismo possui a capacidade de se autorreformular suavemente, sob base voluntária e consensual. E mais ainda: em perfeita harmonia, sob consenso pactuai, com os consumidores e o desenvolvimento sustentável, os conselheiros da ética empresarial, que normalmente se apresentam como consultores, mentores ou professores de administração, os ativistas dos movimentos sociais globalizados, os políticos tradicionais e os governos. No mais das vezes, querem incorporar a tal consenso pactuai as próprias vítimas das ilicitudes empresariais, sempre através de modestas indenizações financeiras ou das chantagens de ameaça das perdas de emprego pela realocização das plantas industriais e dos centros de serviço.

Tudo isso, obviamente, contribui para a contenção e o abaixamento do tom dos protestos nas ruas e para a praticidade objetiva das denúncias e das ações judiciais contra as ilicitudes produzidas pela ação empresarial danosa. Pior ainda: amiúde os formadores de opinião são inteiramente cooptados com a cumplicidade do silêncio conveniente.

Essa astúcia estratégica da sociedade de mercado se estende, por certo, à interminável novela da falsa e da verdadeira luta contra a corrupção e contra os circuitos escabrosos dos dinheiros sujos das multinacionais. Mas aí vai outra dimensão da mesma problemática da má contribuição dos formadores de opinião para a homogeneização de um pensamento único, portanto totalitário, na cena mundial imposta ao universo da sociedade e, particularmente, ao mundo das organizações. Lados opostos da mesma moeda, facetas distintas de uma mesma realidade, uma situação reforça a outra. E, assim inexoravelmente, a disseminação do pensamento único se consolida como verdade.

36. WAGNER SIQUEIRA

Capítulo 2

I. A "Questão Moral" versus A "Questão Econômica"

**II. A "Questão Moral" versus A "Questão Política"
e versus a "Questão Institucional-Legal"**

III. Os Déspotas Administrativos na Gestão Pública

IV. O Problema dos Limites e da Distinção das Ordens

V. Por que o Problema da Distinção das Ordens?

VI. Por Que o Problema dos Limites?

VII. A Distinção das Ordens

1. A ORDEM ECONÓMICO OU TECNOCIENTIFICA

2. A ORDEM JURÍDICO-POLÍTICA OU INSTITUCIONAL-LEGAL

3. A ORDEM MORAL

4. A ORDEM ÉTICA

5. A ORDEM ESPIRITUAL

I. A "Questão Moral" versus A "Questão Econômica"

Essas duas questões configuram expressivamente a perplexidade do homem moderno no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

A questão moral expressa a resposta objetiva de comportamentos e atitudes em relação "ao que devo fazer": às minhas opções éticas e idiossincrasias pessoais, ou seja, às maneiras de pensar, ver e reagir próprias de cada pessoa.

É a dimensão normativa, relacionada aos valores, às crenças, à mentalidade e ao caráter. Trata do que "eu sou"; indivíduo como pessoa.

Já a questão econômica se relaciona "ao que posso possuir": ao que tenho para desfrutar, poupar e consumir. Trata do que "eu tenho" e do que "eu faço"

Ninguém escapa desse círculo de circunstâncias da moral e do mercado. Participamos dele cotidianamente. Não cessamos de nos indagar sobre sua legitimidade e moralidade, sobre o justo e o injusto, sobre o ético e o aético, sobre o peso de suas humanidades e desumanidades.

A moral é o conjunto - historicamente dado e determinado das regras que a natureza torna possíveis, que a sociedade torna universalizáveis, que o amor ao amor torna desejáveis.

Quando se condena moralmente um ato, o importante não é ter ou não razão. A moral não é uma ciência, nem mesmo um conhecimento. Não é o verdadeiro e o falso que nela se opõem, mas o que julgamos ser o bem e o mal. Não se coloca a hipótese de obtenção de consenso no campo da dimensão moral.

Aquele que julga que seus juízos morais são verdades vive na ilusão de pretender ter razão em um domínio em que a razão não

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? • 39

tem qualquer sentido. O ilusório é crer que a moral é verdadeira, objetiva, absoluta. No entanto, os valores morais também não são falsos porque fazem parte de nosso mundo real, integram e compõem a nossa realidade, são partes essenciais de nossas vidas.

O mundo das organizações é cada vez mais sensível a essa dicotomia - moral versus econômico. O bem, no sentido moral, nem sempre se coaduna aos bens, no sentido econômico.

O que fazer para compatibilizá-los? Que ações objetivas devem ser empreendidas pelas organizações na busca desse propósito?

A resposta tem sido o foco crescente na responsabilidade social, no desenvolvimento sustentável, na ética empresarial, na empresa cidadã, no respeito ao cliente, na humanização das organizações.

Não há dúvidas de que a questão moral está na "crista das ondas”:

É tema de preocupação de quaisquer fóruns de discussão, de crescente atualidade na imprensa em geral, no mundo acadêmico, nas lides políticas e classistas, na realidade empresarial, no cotidiano de todos nós.

Será que os jovens de hoje, da geração 1980-2000, constituem uma nova geração - a geração moral - diferente de 1960-1970, eminentemente mobilizada pela utopia política?

Para a geração dos "Anos Dourados"; a geração do movimento estudantil de 68, a utopia política fazia as vezes da moral.

Para a geração atual, que ingressa e já se destaca no mercado de trabalho, a moral substitui a política.

Enfim, a questão moral se instalou no cerne dos debates. Tornou-se o tema da moda, que tanto se valoriza até se transformar em virtude. No entanto, no mais das vezes, a virtude da moda costuma resvalar para a hipocrisia e para o farisaísmo.

Será mesmo que as empresas, entes essencialmente econômicos, transformam-se, pouco a pouco, em organizações morais? Será que, efetivamente, exercitam a aristocracia da virtude quando propugnam pelo desempenho de programas de responsabilidade social, de ética empresarial, de desenvolvimento sustentável e de empresa cidadã?

Estamos no limiar de um novo tempo de respeito ao próximo ou vivenciamos a hipocrisia e o farisaísmo do superficialismo humanista?

II. A "Questão Moral" versus "A Questão Política" e também versus a "Questão Institucional-Legal"

O Carnaval do ano de 2008 ensejou uma oportunidade especial de vislumbrar os riscos das trevas do totalitarismo que se abatem sobre uma sociedade quando o Estado envereda pelo caminho da apreciação moral das regras políticas e jurídicas.

Refiro-me aos episódios da violação da liberdade de expressão em que a Justiça proibiu, no Rio de Janeiro, a Escola de Samba Unidos do Viradouro de desfilar com um carro alegórico sobre o holocausto da II Guerra Mundial, e de a Prefeitura de Recife ter sido acusada de haver desrespeitado a lei do aborto ao distribuir a chamada "pílula do dia seguinte" durante o tríduo momesco.

Ao Estado não é dado o poder legítimo da apreciação moral na aplicação da política e do direito. Foi a moral nazista que viabilizou a barbárie na aplicação das normas e regras políticas e jurídicas alemães.

A interpretação moral da legislação também permitiu o apartheid sul-africano, a discriminação racial nos Estados Unidos e o apedrejamento das mulheres iranianas até a morte por pretensos crimes de adultério.

A fundamentação institucional-legal do nosso País não dava qualquer sustentação objetiva nem à condenação da "pílula do dia seguinte" nem à proibição do carro alegórico da Viradouro.

Em ambos os episódios, a subjetividade essencialmente morai - não seria moralista? - dos juízes condenou a pílula e proibiu o carro no desfile, em claro desrespeito aos direitos fundamentais do cidadão em um estado laico como o brasileiro.

Há que se fazer a distinção entre ordem institucional-legal (jurídica e política) e a ordem moral. E, assim, nem a moral pode fazer as vezes da política e do jurídico nem a política e o jurídico podem substituir a moral. Nem mesmo quando a moral é moderna mente batizada de direitos humanos ou de humanitarismo, o que lhe reveste distorcida mente, ainda mais, de conotações políticas e jurisdicistas.

É a ordem jurídico-política, ou seja, a lei e o Estado, a organização institucional-legal, que asseguram aos indivíduos os seus direitos e se lhes atribuem responsabilidades e obrigações.

É o legislador quem nos diz se devemos ou temos o direito ou não de fazer a clonagem reprodutiva, as manipulações genéticas, o uso das células-tronco e, no caso citado, distribuir a "pílula do dia seguinte" e garantir a liberdade de expressão em um carro alegórico de escola de samba.

É o legislador que fixa essas prerrogativas, que dá concretude à vontade do povo soberano em uma democracia, através da mediação da representação política no parlamento.

A ordem institucional é estruturada pela oposição entre o legal e o ilegal. Há o que a lei autoriza - legal - e o que a lei proíbe - ilegal.

Politicamente, há os que têm competência para fazer a lei, isto é, detêm a maioria da representação, e os que não têm essa competência, ou seja, a oposição. É assim a ordem democrática e republicana.

Uma lei não existe para dizer o bem e o mal, mas apenas o permitido e o proibido. Nas sociedades democráticas não é mais o sagrado que reina; é a livre escolha do povo no exercício de suas liberdades. A base do Direito não é a religião. São as leis e as instituições democráticas de um país. Só os regimes teocráticos fazem dos seus credos a determinante das leis e da construção de suas instituições.

A realidade democrática constrói dois reinos distintos, duas ordens diferentes: o verdadeiro e o bem não se votam, já que a democracia não faz as vezes da moral nem a moral faz as vezes da democracia.

A um juiz não é dado o direito de sobrepor o seu foro íntimo, os seus gostos e preferências religiosas, as suas acepções morais como indivíduo à interpretação objetiva da lei produzida pelo coletivo da representação política reunida no parlamento, que consagra o modelo institucional-legal prevalecente na sociedade.

Se assim o fizer, mais do que a disfuncionalidade da politização do Poder Judiciário, ele estará suprimindo a laicidade do Estado brasileiro, estará contaminando pela subjetividade de suas opções morais o caráter da interpretação e da aplicação objetiva da lei.

A moral é o conjunto dos nossos deveres, das obrigações ou das proibições que impomos a nós mesmos, independentemente de qualquer recompensa ou sanção esperada, e até de qualquer esperança. É o conjunto do que vale ou se impõe, incondicionalmente, para uma consciência.

Ser moral é cuidar do seu dever. Ser moralista ou moralizador é querer cuidar do dever dos outros. A moral nunca é para o outro, para o vizinho, para o próximo. É para si.

E, portanto, a um juiz não é deferido o poder de impor a sua moral sobre quem quer que seja ao fazer a interpretação da legislação aplicada.

Hoje, o elo mais fraco na sociedade brasileira não é a crise dos valores morais produzida pela corrupção desenfreada, como muitos acreditam, mas a crise das instituições políticas que também se contaminam pela interpretação moralista dos agentes públicos, que se arvoram em aristocratas da virtude, em donatários do que julgam ser o bem comum.

A nossa sociedade vai mal quando o moralismo que fundamenta as decisões judiciais desconhece os limites interpostos a cada juiz pelas regras objetivas do estado democrático de direito. Esse é o ovo da serpente do totalitarismo, o que nos causa arrepio de medo, como, aliás, tão propriamente propugnava o enredo carnavalesco violado pela decisão judicial pretensa mente moralizadora.

III. Os Déspotas Administrativos na Gestão Pública.

A indiferença ao bem comum é o vício da política e da gestão pública praticadas pelos déspotas da burocracia insensível.

Em entrevista ao jornal O Globo, no dia 22 de janeiro de 2009, o então Ministro Mangabeira Unger, de Assuntos Estratégicos, afirma que "a legislação de licenciamento ambiental concentra poder demais nas mãos do IBAMA, que o direito ambiental brasileiro é uma caixa preta de discricionariedade, pois a lei delega poder a um pequeno elenco de déspotas administrativos que agem sem critério". E continua: "cada licenciamento de rodovia ou usina é um sufoco, um jogo de pressões e negociações. Isso não é conveniente nem sábio. É uma imprudência":

Em resposta, o então Ministro do Meio Ambiente Carlos Minc evita polemizar, mas alfineta: "a legislação ambiental brasileira é muito criticada por quem não quer restrição ambiental nenhuma":

A divergência ministerial é profunda. E o pior: ambos têm razão. O que está errado é a lógica que sustenta as suas percepções e



Entre em sintonia com o mundo

QUALITYPHONE:
0800-0263311

Ligação gratuita

Qualitymark Editora

Rua Teixeira Júnior, 441 - São Cristóvão

20921-405 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: (21) 3295-9800

Fax: (21) 3295-9824

www.qualitymark.com.br

E-mail: quality@qualitymark.com.br

Dados Técnicos:

• Formato:	14x21 cm
• Mancha:	11x18 cm
• Fonte:	BookmanOldStyle
• Corpo:	11
• Entrelinha:	13
• Total de Páginas:	256
• 1ª Edição:	2014



Wagner Siqueira

é administrador e filho de Belmiro Siqueira, Patrono da profissão. É membro da Academia Brasileira de Ciências da Administração, Vice-Presidente da Escolinha de Artes do Brasil. É o atual Presidente do

CRA/RJ – Conselho Regional de Administração do Estado do Rio de Janeiro. Foi Secretário de Administração e também Secretário de Assistência Social da Prefeitura do Rio de Janeiro. Foi membro do Conselho Consultivo da FGV Empresa Júnior. Foi Presidente do Riocentro e Secretário de Assistência Social da Prefeitura do Rio. Foi o responsável pela implantação e primeiro Presidente do IPLAN-Rio – Instituto Municipal de Planejamento da Cidade do Rio de Janeiro.

Presidiu o Conselho Regional de Administração – CRA/RJ de 1983 a 1985 e de 1998 a 2003, onde atuou em defesa do mercado de trabalho da profissão e promoveu a criação de diversos serviços gratuitos para os administradores, tais como: a assistência jurídica, o banco de currículos e o serviço de orientação ao administrador.

Como presidente do Sindicato dos Administradores no Estado do Rio de Janeiro e da Federação Nacional dos Administradores, chegou a assinar anualmente acordos coletivos com mais de 30 empresas, destacando-se os de Furnas, Cedae, Cerj, BNDEs, Telefônica e Petrobrás.

No Governo Federal, foi Secretário de Modernização Administrativa do Ministério do Planejamento. Ocupou ainda os cargos de Diretor de Administração da EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo. Foi Membro do Conselho Nacional de Turismo/CNTur e Gerente de Administração e de Planejamento do BD Rio – Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro. Presidiu órgãos estaduais como o IPERJ, hoje Rioprevidência, a FESP – Fundação Escola de Serviço Público e foi membro do Conselho Estadual de Educação. Professor Universitário e Consultor de Organização, publicou quatro livros sobre administração de empresas e quatro livros sobre política e ação legislativa.



“As relações entre moral e o mundo das organizações suscitam um sem-número de questões as mais controversas. Não tratam apenas de verdades técnicas produzidas pelos ditos teóricos da gestão que pretendem produzir ‘caminhos certos’ para a trajetória do sucesso empresarial. O mais das vezes tais teóricos têm mais a ver com os livros de autoajuda do que propriamente com a seriedade de que se deve revestir a ação organizacional. Outras vezes, cuidam apenas de encontrar caminhos ‘politicamente corretos’ para questões organizacionais mais agudas nos tempos presentes.

Buscam-se respostas e caminhos para questões de como legitimar as desigualdades sociais, que se agravam com a mundialização da economia e a globalização.

Como se conciliam o impulso consumista e a ética no trabalho, o devaneio do ‘aqui e agora’ e a construção de relações fundadas nos direitos humanos e na equitatividade?”

Ética Empresarial

ISBN 978-85-414-0163-0



9 788541 401630