

## A falta de ética que passa despercebida nas empresas

---



**Márcia Cristina Gonçalves de Souza\***

[http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe\\_artigo&codigo=409&tit\\_pagina=ARTIGOS&nomeart=s&nomecat=n](http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe_artigo&codigo=409&tit_pagina=ARTIGOS&nomeart=s&nomecat=n)

Ao longo dos meus muitos anos de trabalho, nunca deixei de ficar incomodada com alguns comportamentos inadequados que, com alguma regularidade, via acontecer perto de mim. Em algumas ocasiões, essas condutas nem me atingiam diretamente, mas era algo que ficava martelando na minha cabeça.

De uma maneira geral, quando alguém inicia uma carreira, nutre o desejo de conquistar promoções. Assim, é natural que os ocupantes de cargos mais altos, os líderes dentro da empresa onde o iniciante começa a trabalhar, sirvam de modelo para as pretensões relativas às carreiras dos novatos. O problema é que os valores da empresa são transmitidos de forma mais eficiente com o exemplo da conduta adotada pelos gestores; normas escritas e palavras soltas têm um peso muito menor. A busca por cargos melhores, maiores remunerações e mais poder é um objetivo amplamente compartilhado. Poucos conseguem "chegar lá", independente de onde está localizado esse "lá", se em níveis médios de comando ou se o objetivo é o lugar mais alto na escala hierárquica.

Claro que a competência, a dedicação ao trabalho, o interesse em adquirir novos conhecimentos e habilidades são diferenciais importantíssimos, mas, provavelmente, mais do que todos esses pré-requisitos, os mais importantes sejam a conduta adotada e a rede de relacionamentos construída. Gostaria de destacar aqui a importância do que os iniciantes aprendem com a observação da conduta de seus líderes.

Sabemos que nem todos têm a sorte de nascer em uma família íntegra, na qual os pais, avós, tios e professores estejam aptos a ensinar e praticar a conduta ética como padrão de comportamento, respeitando o direito alheio e levando em consideração as conseqüências de seus atos. Quando iniciam sua vida adulta e produtiva, as pessoas tendem a atuar com base na experiência que vivenciaram em casa, que se habituaram a ver nas suas comunidades e na escola em que estudaram. Se essa experiência não for a adequada, o que se pode esperar?

Importante lembrar que vivemos em um país e num tempo com enorme carência de líderes, especialmente de líderes que sirvam de exemplo por sua integridade moral, por sua educação e conduta ética em todos os setores. Talvez o último que ainda cumpra esse papel seja Ayrton Senna. Não apenas pela brilhante carreira construída com base em sua personalidade determinada e extremamente competitiva, mas por sua atuação dentro e fora das pistas e pelo legado deixado com a criação do instituto que tem seu nome e que trabalha em prol dos mais carentes. Senna nunca fugiu de uma boa disputa pela melhor colocação, mas nunca utilizou recursos inadequados para impor sua supremacia (exceto com Alain Prost, mas em clara demonstração de revide). Mas Senna já se foi há 17 anos! Assim, alimentados pela falta de bons exemplos, jovens iniciantes encontram em seus superiores hierárquicos

os modelos de conduta que servirão de base para seus próprios comportamentos. Afinal, se aquele líder chegou ao poder se comportando dessa ou daquela forma, o lógico é supor que, para alcançar aquele mesmo lugar no futuro, ele deva se comportar daquela mesma maneira.



Infelizmente, ainda hoje, em pleno século 21, o que mais se vê em postos-chave das empresas são pessoas desprovidas de sensibilidade ética.

O assédio-moral continua sendo praticado sem maiores consequências. Chefes exercem o poder autoritário, que mandam e cobram sem sequer perguntar se a tarefa é possível ou se a equipe precisa de algum apoio. Secretárias continuam mentindo ao telefone quando o chefe não quer atender alguém. Clientes são desrespeitados, enganados e lesados sem que os gestores façam alguma coisa para mudar essa prática. Empresas perdem muito dinheiro em ações trabalhistas ou de defesa do consumidor por causa de decisões erradas. Projetos de redução de custos são arquivados para privilegiar outros que contribuem para a promoção pessoal dos gestores. Chefes decidem conforme seus interesses deixando os interesses da empresa e do cliente em segundo plano. Gerentes manipulam dados, forjam resultados, marretam relatórios ou maqueiam avaliações com o objetivo de viabilizar a implantação de projetos equivocados, mas que vão contribuir para engrandecer sua imagem pessoal. Sem falar naqueles que literalmente roubam ideias de seus subordinados e não reconhecem ou valorizam méritos alheios.

O que se percebe é que muitos querem ser gestores, querem decidir e ser obedecidos, mas nem todos querem assumir os problemas inerentes ao comando. Assumir a responsabilidade pelos resultados da equipe implica em assumir erros de avaliação ou de estratégia e os maus resultados também. Quem nunca viu um chefe se eximir da culpa de alguma coisa que não funcionou bem e sacrificar um subordinado sem qualquer drama de consciência? Claro que um gestor não pode ser culpado por todos os erros cometidos por sua equipe, mas cabe a ele atuar para evitar que erros se repitam e assumir a responsabilidade quando o mau resultado é consequência do trabalho conjunto.

A falta do investimento na criação da consciência ética, tão aparentemente desinteressante sob o ponto de vista da área comercial, focada no alcance de metas e na venda a qualquer preço, continuam criando futuros chefes que se inspiram nos atuais. As empresas que não atuam para inibir as pequenas condutas antiéticas acabam alimentando a formação de novos "antilíderes", sem perceber que eles são verdadeiros sabotadores nem o quanto eles contribuem para aumentar o risco do negócio. Além disso, permitem que

o ambiente empresarial se mantenha insalubre, perdendo por isso muitos dos seus talentos.

Criar o Código de Ética, a Comissão de Ética e punir fraudadores e ladrões não é suficiente para desenvolver a consciência ética. Seguindo esses passos, a empresa até fica "parecendo" ética, pode até direcionar seus ganhos para negócios eticamente corretos, mas não reduz o custo invisível das "pequenas" condutas antiéticas e continua exposta ao perigo de muitas "pequenas" perdas financeiras. Esquecem que a reputação da empresa, a imagem construída em anos de altos investimentos em marketing pode ser destruída por causa de uma única decisão equivocada.

Um bom exemplo disso foi o que aconteceu com a British Petroleum. A empresa investiu milhões de dólares na criação da marca BP - Beyond Petroleum, social e ecologicamente correta, mas bastou uma decisão de um gestor de uma plataforma no Golfo do México de não parar a produção para consertar uma peça do sistema de segurança na exploração de petróleo e a explosão que aconteceu em abril de 2010 causou prejuízos incalculáveis a milhares de pessoas e à própria empresa.

**\*Márcia Cristina Gonçalves de Souza**, formada em jornalismo, é pós-graduada em Gerência de Marketing pela ESPM/SP (ministrado em Salvador) e MBA em Gestão Empresarial pela UCSal e UFRJ.

Foi gerente geral de unidades de negócios de uma grande empresa do mercado financeiro, onde trabalhou por 28 anos. Em 2009, lançou o livro "Ética no Ambiente de Trabalho – Uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores", pela Editora Elsevier-Campu