

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

GLEIBSON DE ANDRADE ARRUDA SILVA

**ÉTICA NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COM BASE NAS BEM-
AVENTURANÇAS**

São Leopoldo

2012

GLEIBSON DE ANDRADE ARRUDA SILVA

ÉTICA NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COM BASE NAS BEM-
AVENTURANÇAS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: José Caetano Zanella

Segundo Avaliador: Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586e Silva, Gleybson de Andrade Arruda
Ética na liderança organizacional com base nas
bem-aventuranças / Gleybson de Andrade Arruda Silva
; orientador José Caetano Zanella. – São Leopoldo :
EST/PPG, 2012.
66 p.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de
Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em
Teologia. São Leopoldo, 2012.

1. Liderança – Aspectos morais e éticos. 2.
Desenvolvimento organizacional. 3. Ética cristã. 4.
Bem-aventurança. 5. Bíblia. N.T. Mateus – Crítica,
interpretação, etc. I. Zanella, José Caetano. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

GLEIBSON DE ANDRADE ARRUDA SILVA

ÉTICA NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COM BASE NAS BEM-
AVENTURANÇAS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data:

José Caetano Zanella - Mestre em Desenvolvimento - Escola Superior de Teologia

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia - Escola Superior de Teologia

RESUMO

O objeto deste trabalho de pesquisa é analisar a ética em termos de liderança, mais especificamente identificada no texto bíblico do evangelho segundo Mateus (Mt 5.3-11), bem como as implicações na utilização de cada virtude na liderança organizacional, objetivando o sucesso perene organizacional, bem como a realização pessoal e coletiva dos envolvidos nesta atividade. Em função da complexidade cada vez maior no espaço organizacional e a constante necessidade de mudanças, todo líder precisa de um número de habilidades capazes de promover mudanças e liderar projetos que conduzam as empresas à perenidade operacional, sem perderem a capacidade de alcançar a felicidade e realização pessoal e coletiva. O desenvolvimento pleno e perene das organizações pressupõe que toda liderança precisa desenvolver habilidades que permitam o desenvolvimento organizacional, em face à necessidade de gestão de mudanças que produzam ganhos de produtividade e agreguem a realização dos envolvidos na direção e operação da organização. É necessário considerar questões como transcendentalidade e espiritualidade como fontes que influem diretamente nas relações de liderança organizacional. Sendo assim, as bem-aventuranças compõem um programa ou até uma cultura que propaga valores em desuso como humildade, bondade e misericórdia. Ao assumir a necessidade de que cada líder precisa compreender sua espiritualidade compartilhando e aplicando as virtudes expostas nas bem-aventuranças, define-se um código de ética, mais especificamente a *ética cristã*. A ética extraída das bem-aventuranças é, de fato, uma espécie de ética diferenciada e incomum no mundo corporativo. Cabe reafirmar a liderança baseada em valores, que em plena atividade são indiscutivelmente influenciados por questão culturais objetivas, mas também por questões subjetivas, entre elas a espiritualidade e transcendentalidade. Logo, a questão da ética é cultural, conjuntural e estrutural. Para ser feliz, o ser humano pode se realizar caminhando por um caminho mais individualista e egocêntrico; porém, para alcançar o ideal de “mais que feliz” ou bem-aventurado é necessário romper com diversos paradigmas estruturais do mercado e da academia das ciências administrativas.

Palavras-chave: Ética. Liderança. Bem-aventuranças.

ABSTRACT

The object of the present research work is to analyze ethics in leadership more specifically identified in the biblical text of the Gospel according to Matthew 5:3-11 wrote. As well, the implications in the use of every virtue in the above organizational leadership aiming perennial organizational success and the achievement of personal and collective involved in this activity. Due to the increasing complexity in the organizational space and the constant need for change, every leader needs a number of skills that promote change and lead projects leading companies operating perpetuity, without, however, losing the ability to achieve happiness and personal and collective. The full development and enduring organizations, assumes that all leadership must develop skills that enable organizational development, given the need for change management that produce productivity gains and aggregating the performance of those involved in the direction and operation of the organization. You need to consider issues such as spirituality and transcendental sources that directly influence the relations of organizational leadership so the beatitude composes a program or even a culture that propagates values into disuse as humility, kindness and mercy. By assuming the need for every leader must understand his spirituality sharing and applying the virtues exhibited in the beatitudes is defined as a code of ethics, more specifically Christian ethics. Ethics extracted from bliss, is actually a different kind of ethics and unusual in the corporate world. It should reaffirm the values-based leadership, which are in full swing arguably influenced by cultural objective question, but also by subjective issues, including spirituality and transcendentalism, then the question of ethics is cultural, structural and cyclical. To be happy humans can take place can walk down a path more individualistic and self-centered, but to achieve the ideal of "more than happy" or blessed is necessary to break with several paradigms structural market and the academy of sciences administrative.

Keywords: Ethics. Leadership. Beatitudes.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 ÉTICA E BEM-AVENTURANÇAS	9
1.1 Conceito de ética e felicidade	9
1.1.1 <i>O nascimento da ciência ética</i>	9
1.1.2 <i>Aristóteles: O lado humano da ética</i>	10
1.1.3 <i>Cristianismo: O lado transcendente da ética</i>	11
1.1.4 <i>Conceituando felicidade</i>	13
1.2 Ética contemporânea.....	14
1.2.1 <i>O lado subjetivo da ética</i>	15
1.2.2 <i>O lado objetivo da ética</i>	16
1.2.3 <i>Bioética</i>	17
1.3 O conceito de mais que felicidade (bem-aventurança).....	18
1.3.1 <i>Felicidade na relação com Deus</i>	18
1.3.2 <i>Na relação com o próximo</i>	19
1.3.3 <i>Conceituando bem-aventurança</i>	19
2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NO BRASIL	21
2.1 Formação cultural das organizações	24
2.1.1 <i>Estruturas organizacionais</i>	25
2.1.2 <i>Cultura organizacional</i>	27
2.1.3 <i>Desenvolvimento organizacional</i>	29
2.2 Liderança, valores e responsabilidade social.....	30
2.2.1 <i>Liderança e valores</i>	31
2.2.2 <i>Liderança e responsabilidade social</i>	32
2.2.3 <i>Liderança e “metagestão”</i>	32
2.3 Gestão organizacional.....	33
2.3.1 <i>Gestão de mudanças</i>	34
2.3.2 <i>Gestão participativa</i>	35
2.3.3 <i>Gestão de comunicação</i>	37
3 BEM-AVENTURANÇAS NA FORMAÇÃO DA LIDERANÇA	39
3.1 Bem-aventurança e valor ético	39
3.1.1 <i>Comunicando valores éticos</i>	40
3.1.2 <i>Liderança baseada em valores</i>	41

3.1.3 Códigos de ética	43
3.2 Liderança e espiritualidade.....	46
3.2.1 O líder e a espiritualidade.....	46
3.2.2 Espiritualidade nas organizações e espaço à transcendência	47
3.2.3 Empresas e lideranças espiritualizadas	48
3.3 Liderança e bem-aventuranças	50
3.3.1 Uma leitura atual das bem-aventuranças	50
3.3.2 Síntese das virtudes das bem-aventuranças	56
3.3.3 Bem-aventuranças aplicadas na empresa e na liderança	58
CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS.....	65

INTRODUÇÃO

É possível pensar no mundo sem ética? Sem ética seria nossa sociedade sufocada pela barbárie? Existem tipos diferentes de ética? Existe algum tipo de ética com caráter universal? Em que tipo de ética as comunidades sociais se baseiam? A ética possui um lado subjetivo? As normas, os códigos de ética, ajudam a melhorar a sociedade? Ética é uma questão cultural, conjuntural ou estrutural? Qual relação existente entre ética e felicidade? No exercício da liderança organizacional é possível conciliar os interesses da empresa, de seus membros e colaboradores?

Todas essas perguntas podem muito bem servir de guia durante o curso deste trabalho de pesquisa de caráter documental, baseado na consulta a arquivos e documentos, além da pesquisa bibliográfica, a fim de ser feito um estudo sistematizado em materiais publicado em livros, revistas e outras fontes disponíveis para acesso público.

O objeto do atual trabalho de pesquisa é analisar a ética em termos de liderança, mais especificamente identificada no texto bíblico do evangelho segundo Mateus (Mt 5.3-11), bem como as implicações na utilização de cada virtude na liderança organizacional objetivando o sucesso perene organizacional, bem como a realização pessoal e coletiva dos envolvidos nesta atividade.

Em função da complexidade cada vez maior no espaço organizacional e a constante necessidade de mudanças, todo líder precisa de um número de habilidade capazes de promover mudanças e liderar projetos que conduzam as empresas a perenidade operacional, sem, no entanto, perderem a capacidade de alcançar a felicidade e realização pessoal e coletiva. A relevância deste trabalho passa pela aplicação das qualidades para uma liderança ética expostas no texto bíblico do evangelho. Trata-se de um dos sermões mais conhecidos de Jesus Cristo, no qual estão definidas as virtudes éticas conhecidas como bem-aventuranças. O objeto deste estudo é identificar elementos éticos que contribuam na busca pela felicidade e realização pessoal e organizacional, de que maneira essas virtudes possam ser aplicadas na liderança organizacional em direção a empresas ou instituições mais humanas e espiritualizadas.

Logo, serão analisados alguns elementos para a definição de uma ética na liderança organizacional com base nas bem-aventuranças. Será descrito os paradigmas históricos éticos, além de ser investigada a ética na cultura organizacional brasileira. Desta forma, analisa-se a

ética cristã descrita no texto bíblico segundo o evangelista Mateus com base nas bem-aventuranças, relacionando-as com sua aplicação prática na área da liderança organizacional.

Este trabalho de pesquisa está dividido da seguinte forma: no primeiro capítulo, será definido o conceito de ética por intermédio de um levantamento histórico, desde o nascimento da ciência ética até um momento mais contemporâneo, buscando evidenciar o lado subjetivo como elemento diferenciador na aplicação prática da ética. Ainda no capítulo primeiro será trabalhada a construção do conceito de “mais que felicidade” a partir da definição de felicidade. A felicidade é objeto de desejo pessoal, mas pode ser alcançada de maneira coletiva, desde que se considerem os fatores objetivos (felicidade do próximo), além dos valores subjetivos, transcendentais e espiritualizados na relação com o divino ou sagrado.

No capítulo dois será investigada a formação do elemento cultural nas organizações e mais especificamente as que compõem o ambiente organizacional brasileiro. Este capítulo busca a gênese da cultura organizacional brasileira e suas influências, bem como o desenvolvimento das organizações e a construção de uma estrutura, sobre a qual flui a cultura organizacional. Ainda no segundo capítulo, serão abordadas as questões da liderança e valores, como definição de modelo para o sucesso pleno das empresas, considerando a melhor produtividade. Consideram-se os “ganhos reais” de felicidade tanto para a organização quanto para seus membros, colaboradores e outros (por exemplo, a preocupação da empresa atuar no mercado com responsabilidade social).

A última parte deste trabalho de pesquisa aborda a ética extraída das bem-aventuranças do evangelho para a formação da liderança organizacional, como elemento de vantagem competitiva e diferencial nos negócios e na operação da organização.

De certa forma, será proposta a aplicação da ética cristã, que se considera o melhor modelo para a formação de lideranças, utilizando-se do alinhamento de valores comuns com as virtudes do sermão das bem-aventuranças, a fim de construir uma cultura organizacional mais ética e espiritualizada, considerando a subjetividade espiritual de cada membro da organização, e, sobretudo, o espaço a transcendentalidade como diferencial nas relações entre líderes e liderados.

1 ÉTICA E BEM-AVENTURANÇAS

1.1 Conceito de ética e felicidade

O termo ética tem sua origem na palavra grega *ethos*, que significa costume. Considerando aspectos de natureza individual, os sentimentos, os pensamentos e as atitudes estão diretamente relacionados aos costumes ou ao campo propriamente dito da *cultura*.

Ao longo desta pesquisa será tratado basicamente da questão conceitual, sem perder de vista o objetivo central deste capítulo, que é realizar um levantamento conceitual e filosófico entre a ética e felicidade.

A partir deste ponto, a pesquisa propõe destacar os elementos históricos da obra *Ética dos maiores mestres através da história*,¹ trabalho realizado por Olinto A. Pegoraro, e *Ética e direito*, de Henrique Cláudio de Lima Vaz.²

1.1.1 O nascimento da ciência ética

A ciência do *ethos* de maneira mais geral surge da mudança radical no estatuto social do discurso (*logos*), o *logos* busca exprimir a ordem do mundo na ordem das razões, que do primeiro princípio (*arqué*) é conduzido a elaborar a primeira noção científica de “natureza” (*physis*), sendo essa o objeto por excelência do *logos* demonstrativo ou da ciência que traz consigo uma revolução conceitual na ideia do *ethos*. A analogia entre a *physis* e o *ethos* será, assim, o primeiro terreno sobre o qual começará a edificar-se uma ciência do *ethos*, acompanhando o brilhante desenvolvimento da ciência da *physis* marca os primeiros dois séculos do pensamento grego.³

Entre representantes sofistas,⁴ Anaximandro ponderou a dificuldade de unir o cosmos, os deuses e os homens, em virtude de uma gênese comum, à necessidade de uma mesma lei universal; Heráclito é o primeiro a fundamentar na unidade do *logos* a ordem do mundo e a conduta da vida humana. Na verdade, a analogia *physis* e *ethos*, pressupondo-se a *physis* como objeto por excelência do *logos* demonstrativo ou da ciência, traz consigo uma revolução conceitual da ideia do *ethos*, cujas consequências serão decisivas para o

¹ PEGORARO, Olinto. *Ética dos maiores mestres através da história*. Petrópolis: Vozes, 2006.

² VAZ, Henrique Cláudio de Lima. *Ética e direito*. São Paulo: Loyola, 2002.

³ VAZ, 2002, p. 39.

⁴ Primeira escola filosófica grega, que tinha na execução da palavra ou no uso da oratória a arte de viver.

aparecimento da Ética como ciência e se tornarão patentes ao longo da querela que opõe os sofistas e Sócrates.⁵

O *ethos* verdadeiro deixa de ser a expressão do consenso ou da opinião da multidão e passa a ser o que está de acordo com a razão (katà lógon) e que é, enquanto tal, conhecido pelo Sábio. O problema que se colocará a partir de então será o da crítica do *ethos* fundado sobre a opinião e a justificação do *ethos* segundo a razão: e é no contexto desse problema que Sócrates pode ser considerado, como quer Aristóteles, o verdadeiro iniciador da ciência do *ethos*.⁶

Sócrates insistia na necessidade de restaurar a imagem do homem, que deveria voltar à sua interioridade, “conhecer a si mesmo”, e recuperar seu valor e dignidade moral. Esta é a base para que se tenha um bom cidadão numa *polis*⁷ justa. Portanto, a ética nasce com os temas centrais, nunca esgotados, do bem, da virtude, do valor da pessoa e da sociedade justa.⁸

Sócrates foi condenado à morte por conta de suas ideias filosóficas. Platão, seu discípulo, deu continuidade às ideias de seu mestre, contudo se utilizando de uma metodologia educacional, voltadas para a justiça e para um estado bem ordenado, material presente na obra *A república*.

A Justiça é lei e fundamento de toda ordem cósmica, idéia que Platão recebeu da tradição homérica. Pela ordem cósmica justa, Platão eleva-se ao supremo Bem e ao mundo das Idéias que são o fundamento ontológico do universo belo e ordenado pela suprema lei, a Justiça. Por isso, em Platão, ontologia e ética, gnosiologia e axiologia convivem e completam-se mutuamente em cada diálogo.⁹

Aristóteles foi quem primeiro sistematizou as ideias de Sócrates e Platão em duas palavras: justiça é obediência à lei; justiça é a virtude da cidadania que controla as relações justas e equitativas entre todos os cidadãos.¹⁰

1.1.2 Aristóteles: O lado humano da ética

A tarefa da ciência ética consiste em colocar ordem, harmonia e hierarquia nas relações políticas e sociais do homem. Os gregos entendiam o homem como produto da *physis*, semelhante aos outros seres naturais, graças à atuação de princípios: matéria e forma; ato e potência; essência e existência; substância e acidentes. A metafísica da ética possui

⁵ VAZ, 2002, p. 40.

⁶ VAZ, 2002, p. 40-41.

⁷ *Polis* significa cidade em que a sociedade grega vive.

⁸ PEGORARO, 2006, p. 19.

⁹ PEGORARO, 2006, p. 26.

¹⁰ PEGORARO, 2006, p. 21.

princípios dialéticos, o homem possui forma e matéria, a matéria é o princípio “negativo” e a forma o princípio “positivo”. A matéria é comum a todos os outros seres; porém, o homem possui forma racional que o distingue dos demais.¹¹

A racionalidade capacita o homem à prática da justiça e à busca pelo bem, o homem é um ser com capacidade política, sendo essa responsável pela prática da justiça e pelo estabelecimento da ordem e da harmonia nas relações sociais.

De acordo com Aristóteles, cada um julga bem o que mais conhece, sendo um bom juiz nesta matéria. Assim, o homem que foi instruído a respeito de um assunto é bom juiz neste assunto, e o homem que recebeu instrução sobre todas as coisas é bom juiz em geral.¹²

Platão estabelece explicitamente uma proporção entre a “justiça” ou ciência do bem-estar da alma e a medicina, e a Ética como ciência que encontra na medicina, segundo Aristóteles, um modelo para desenvolver o método adequado ao seu objeto.¹³

1.1.3 Cristianismo: O lado transcendente da ética

Agostinho de Hipona é um dos grandes nomes no estudo da ética do amor e do conflito. Mesmo não tendo escrito um tratado sobre o assunto, todas as suas obras filosóficas e teológicas são provas do ardente desejo e impulso da alma humana na busca pela felicidade, sendo essa a meta da filosofia e da fé.

Na obra *Cidade de Deus*, Agostinho reconhece a importância de Platão na história de sua vida filosófica, especialmente na sua caminhada pela fé, quando cita: “Platão diz o que o Sábio imita, conhece e ama a Deus e encontra nisso felicidade; então nenhum filósofo esteve tão próximo do cristianismo como ele”.¹⁴

A busca pelo Sumo Bem, conceito explorado por Platão, é, na verdade, segundo Agostinho, a mesma verdade ensinada por Jesus Cristo aos seus discípulos, ou seja, para viver bem o homem deve imitar a Deus e encontrará a felicidade, sendo Ele a única fonte de felicidade. Agostinho, bem como Platão, tinha uma definição sobre a busca da felicidade atrelada à ideia de verdade: encontrá-la é chegar à felicidade; estes são os dois polos, dois

¹¹ PEGORARO, 2006, p. 39.

¹² ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Livros I. p. 1095.

¹³ VAZ, 2002, p. 41.

¹⁴ PEGORARO, 2006, p. 61.

pilares que sustentam o edifício da filosofia e da teologia de Agostinho, estabelecendo o lado transcendente da ética.¹⁵

Toda a ética agostiniana está na ordem das essências: Deus, homem, animal, vegetal, mineral, que cria a ética da adoração a Deus, de amor aos homens em Deus, e da utilização equilibrada das coisas materiais; esta é a ética do *ordo amoris*; a idolatria, pelo contrário, consiste em romper esta ordem e amar as criaturas sem referi-las a Deus: é o amor perverso ou mau uso da razão e do livre-arbítrio: inversão da lei eterna e natural.¹⁶

Além da ética do amor, Agostinho, na obra *Cidade terrestre*, defende outro tipo de ética: a ética do conflito, baseada na carta do apóstolo Paulo que revela uma situação de conflito: “*porque, segundo o homem interior, tenho prazer na lei de Deus; mas vejo nos meus membros outra lei guerreando contra a lei do meu entendimento, e me levando cativo à lei do pecado, que está nos meus membros*” (Rm 7.22-23).

A ética do amor, baseada na liberdade assistida pela fé, foi substituída pela ética do conflito. A liberdade adquirida no Éden bíblico conforme o relato do Gênesis foi marcado pelo mau uso do livre-arbítrio, causando a desordem e hostilidade do mundo para o homem e, por consequência, resulta no comprometimento da felicidade humana.

O conflito do espírito contra a carne (vontade) e da matéria (corpo físico) contra o espírito descreve a situação de miséria humana. A vida é uma contínua tentação da riqueza, do prazer, da glória e da beleza que nos convidam a depositar neles a nossa confiança e esperança. Estas forças formam um conjunto de tentações (na carne, nos olhos e nas ambições),¹⁷ nos acompanham dia e noite, essa é a imagem do homem fragilizado desde o *pecado inicial*¹⁸ de Adão e Eva.¹⁹

Outro religioso e filósofo que trabalhou na verticalização conceitual da ética foi Tomás de Aquino, que adotou basicamente as ideias aristotélicas, baseadas no agir humano virtuoso direcionado pelo sumo bem, bem como na convivência política justa e harmoniosa.²⁰

Portanto, a ética e a política de Tomás implicam simultaneamente a razão, como base, e a fé como coroamento transcendente. Cabe à ética e à política criar normas de conduta humana baseadas no entendimento da estrutura metafísica do homem

¹⁵ PEGORARO, 2006, p. 62.

¹⁶ PEGORARO, 2006, p. 71-72.

¹⁷ “*Porque tudo o que há no mundo, a concupiscência da carne, a concupiscência dos olhos e a soberba da vida, não vêm do Pai, mas sim do mundo*” (1Jo 2.16).

¹⁸ Conceito teológico que defende que o homem desobedeceu a ordem divina. Gn 2.17.

¹⁹ PEGORARO, 2006, p. 74.

²⁰ PEGORARO, 2006, p. 80.

como animal racional e animal político por sua própria natureza. A fé confirma e apóia os conteúdos da razão ética, que procura a justiça porque os seres humanos vivem num universo concebido por um plano divino.²¹

A importância de Tomás de Aquino não está no detalhamento da ética em virtudes e regimes políticos como na visão global do universo em que o homem se situa, regido pelas leis eterna e natural que orientam as pessoas e os regimes na esperança de alcançar a felicidade. Assim como em Agostinho, coincidem na concepção humana metafísica e teológica do início e do supremo fim do homem, da história e do universo.²²

1.1.4 Conceituando felicidade

Sobre a felicidade, Aristóteles define que ela vem por intermédio do exercício intelectual, não sendo uma mera contemplação filosófica das verdades da metafísica.²³

Na obra *Ética a Nicômaco*, o bem viver e bem agir possuem relação direta com a busca da felicidade, com a maneira que o homem sábio decide para ser feliz. Para essa prática, o homem que foi bem educado já deu os primeiros passos para realização de tal tarefa.²⁴

Agostinho de Hipona define que a conquista da verdade é, ao mesmo tempo, a posse, a fruição e gozo da felicidade. O caminho é o mesmo, percorrido por outros filósofos: “quem é Deus?”. Encontrar a resposta para essa pergunta é a vida feliz que todos querem. E de alguma forma, essa é uma memória que ocupa nossas lembranças: se não houver nenhuma lembrança, não haverá desejos. Significa que ser feliz é uma lembrança que está no fundo da alma humana.²⁵

Segundo Matos,²⁶ sem ética é difícil haver felicidade, pois a liberdade e a responsabilidade ficam comprometidas pela competição, pelo conflito e pela desagregação. A felicidade amplia a satisfação das aspirações individuais.

Felicidade é o objetivo da vida, mas pouco se pensa objetivamente no assunto. Todos querem ser felizes, mesmo o pior dos marginais, a sua maneira. Ser feliz é matéria tão importante que deveria ser ensinada e vivenciada nas escolas. Implica qualidade de vida, mas é mais do que isso. É paz de espírito que advém de uma

²¹ PEGORARO, 2006, p. 97-98.

²² PEGORARO, 2006, p. 98.

²³ PEGORARO, 2006, p. 43.

²⁴ ARISTÓTELES, p. 251.

²⁵ PEGORARO, 2006, p. 66.

²⁶ MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa com alma: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 29-30.

filosofia existencial. Saber se posicionar na vida: quem somos o que queremos, onde resulta a compreensão de nossas limitações e nossas possibilidades.²⁷

Michel Gourgues²⁸ defende duas frentes para entendimento de felicidade. Primeiro, a felicidade baseada no relacionamento com Deus, que exige fé daqueles que se aproximam de Deus e estão dispostos a cumprirem seus mandamentos ou diretrizes, como relação direta e consequente, os humildes possuirão o Reino de Deus; os que têm fome de justiça serão fartos; os limpos de coração verão a Deus. O problema aqui parece residir no fato da temporalidade do cumprimento: no presente ou no futuro estes alcançarão felicidade? Talvez a resposta seja um pouco dos dois, uma felicidade alcançada pela fé na relação com Deus no presente e no futuro como resultado de um além-mundo físico e visível, para um tipo de “felicidade eterna”.

Conforme Matos, pode-se construir organizações ou empresas felizes. Parece utópico, mas na realidade ambientes com o maior número de pessoas felizes produzem, por sua vez, ambientes de maior produtividade e eficiência. “Felicidade na empresa não é fantasia [...] Só pessoas felizes são realmente produtivas e a felicidade é, não só possível, como imprescindível à produtividade sustentada e à perpetuidade organizacional”.²⁹

Por último, a felicidade baseada no relacionamento com o próximo. Talvez esta seja mais fácil de ser compreendida pelos humanistas, ou pelos defensores das correntes modernas de administração de pessoal e liderança que defendem os relacionamentos interpessoais como um dos segredos do sucesso e da felicidade nas empresas.

1.2 Ética contemporânea

No item anterior, foi feito um levantamento do conceito de ética, desde o nascimento do termo até a formação da ciência do *ethos*. Neste item, o propósito permanece o mesmo no que diz respeito ao objeto da pesquisa. A ética aqui pesquisada migra da influência teológica para a humanista, do século das luzes, do progresso intelectual, do apelo à razão, da filosofia humanista, do homem pelo homem, conceitos que marcaram o renascimento cultural e o Iluminismo.

Neste ponto, este trabalho continua se apropriando do trabalho de Pegoraro, *Ética dos maiores mestres através da história*, iniciando por Kant e os pilares da ética da

²⁷ MATOS, 2001, p. 26.

²⁸ GOURGUES, Michel. *Fé, felicidade e sentido da vida: uma releitura atual das bem-aventuranças*. São Paulo: Paulinas, 1999.

²⁹ MATOS, 2001, p. 37-38.

subjetividade. Os gregos fundaram a ética na ordem natural, cósmica e humana; Kant, porém, rompeu com esses fundamentos e propõe que a base da ética está na liberdade e vontade livre do homem em direção à moralidade e à ética.³⁰

1.2.1 O lado subjetivo da ética

De acordo com Kant, “o campo da moralidade começa no meu invisível eu, na minha personalidade, e expõe-me num mundo que tem a verdadeira infinidade, mas que só se revela ao entendimento”.³¹ O homem pela razão pode seguir seus impulsos naturais; suas escolhas indicam sua liberdade, o que faz dele um ser moral quando se submete à causalidade da liberdade.

Segundo Pegoraro, o objetivo central da ética kantiana define que a razão pura e prática é capaz de determinar o agir moral sem, no entanto, recorrer ao campo da experiência. A boa vontade é decisão da razão e da vontade. Nisto consiste a liberdade e a exclusividade de cumprir com um dever moral.³²

Na ética kantiana, a razão, a vontade e a liberdade formam o campo onde se processa cresce e amadurece a ética. A moral está na passagem do ser humano biológico e sensível para o ser humano racional, onde vigora o primado da razão prática. A ética se situa na passagem da realidade fenomenal à noumenal ou na passagem do homem sensível, biológico e limitado às máximas morais subjetivas e particulares, ao homem inteligível que cumpre a lei moral e universal.³³

A subjetividade reside no exercício da razão e da decisão da vontade, cumprir um dever moral depende da liberdade ou da autonomia da liberdade em direção à boa vontade ou à prática da ética. Pela autonomia da liberdade, o homem submete-se à lei moral, ao “eu devo”, mas essa submissão é ao mesmo tempo uma decisão livre do “eu quero”. Logo, vontade livre e submissão à lei universal são um só ato.³⁴

³⁰ PEGORARO, 2006, p. 101-102.

³¹ KANT *apud* PEGORARO, 2006, p. 103.

³² PEGORARO, 2006, p. 102.

³³ PEGARORO, 2006, p. 104.

³⁴ PEGORARO, 2006, p. 111-112.

1.2.2 O lado objetivo da ética

O primeiro desenvolvimento da objetivação da ética contemporânea, de acordo com Pegoraro, foi do pensador americano John Rawls, que enfocou a justiça como base de um novo contrato social, sendo o tema central do autor a justiça e a equidade.³⁵

De acordo com Rawls, são dois os princípios de justiça da sociedade bem ordenada. O primeiro é o princípio da igualdade entre as pessoas, segundo o qual deve vigorar os direitos fundamentais: participação política, de opinião, de reunião, de consciência, de religião... O segundo princípio é o da desigualdade ou diferença: no que tange à distribuição de bens materiais, à repartição equilibrada dos bens primários, dos cargos públicos, dos deveres e das vantagens sociais.³⁶

Admite a desigualdade nos cargos públicos e nas vantagens, contanto que se respeite uma condição: que todos os cidadãos tenham igual oportunidade de acesso a esses postos. Os critérios de acesso são os da aptidão, formação e competência publicamente comprovados em concurso.³⁷

Com base nestes dois princípios, Rawls desenvolve a teoria moral rawlsiana, segundo a qual cada cidadão procura seu bem, os seus fins e um projeto pessoal.³⁸

Neste ponto conclusivo da teoria, constatamos o encontro da sociedade natural clássica (fundada na natureza humana) com a sociedade contratualista de J. Rawls, visto que a justiça formal como equidade completa a justiça da ordem natural da política antiga.³⁹

A ética discursiva de J. Habermas, segundo Pegoraro, é de difícil exposição sintética, em função de compor a mais ampla teoria moral, pois lança mão de diversas teorias: da linguagem, sociológica, psicológica e da teoria da consciência moral de Kohlberg.⁴⁰ Para Habermas, as teorias do bem⁴¹ e da justiça legal não são doutrinas opostas e nem concorrentes entre si.⁴² Cada uma exerce seu papel na vida social. Por um lado, o bem que permeia a cultura social e a vida pessoal deve, evidentemente, estar presente nas práticas discursivas

³⁵ PEGORARO, 2006, p. 123.

³⁶ RAWLS *apud* PEGORARO, 2006, p. 125-126.

³⁷ RAWLS *apud* PEGORARO, 2006, p. 127.

³⁸ RAWLS *apud* PEGORARO, 2006, p. 132.

³⁹ PEGORARO, 2006, p. 133.

⁴⁰ PEGORARO, 2006, p.136.

⁴¹ Teoria aristotélica sobre as práticas das virtudes e o tema da felicidade. PEGORARO, 2006, p. 137.

⁴² HABERMAS *apud* PEGORARO, 2006, p. 136.

sobre a validade das normas, sendo elas mesmas uma extração do mundo da vida das pessoas e da sociedade.

A ética de Amartya Sen tem um forte componente na qualidade da vida humana, por apresentar o desenvolvimento do conceito de IDH,⁴³ delegando à política e à ética a responsabilidade de construir juntas condições para o progresso humano com base na liberdade.⁴⁴

Conforme Pegoraro, o pensamento moral de Kant é o marco inicial da maioria das éticas posteriores. Kant defende uma ética normativa da lei moral, substituindo a ética das virtudes trabalhada pela filosofia grega mais especificamente em Aristóteles. A partir da premissa da dignidade humana, pensadores propuseram a objetivação da ética. A ética da extrema subjetividade é substituída pela ética da objetividade, construída por intermédio do diálogo, reciprocidade, princípios rawlsianos de justiça e do desenvolvimento humano pela liberdade propostos por Amartya Sen.⁴⁵

1.2.3 Bioética

Somente depois do início do século XX, a ética passou a se preocupar com deveres para com os seres inferiores, tais como animais e o meio ambiente. A bioética na realidade passa desde as questões relacionadas aos seres racionais, bem como as relacionadas a outras formas de vida na terra. Na realidade, a bioética relaciona-se com todos os assuntos relativos à existência humana e à vida no planeta, ou seja, todos os aspectos relacionados a qualquer tipo de vida ou modo de vida.

De acordo com Kemp, o termo *bioética* surge da junção das palavras: *bios* – *ethos*, ou ética da vida, conceitualmente, cuidado da vida ou especialmente da vida fragilizada em suas três modalidades: humana, animal e vegetal, ainda inclui as relacionadas ao ambiente como o ar, a água, o solo e a atmosfera.⁴⁶ As teorias bioéticas estão classificadas de acordo com Pegoraro em quatro grupos: a bioética secular firmou-se no valor moral das pessoas; bioética confessional, no valor metafísico e teleológico; a bioética principialista, na autonomia e na justiça; e a bioética existencial, na autoconstrução progressiva da personalidade.⁴⁷

⁴³ IDH – Índice de Desenvolvimento Humano.

⁴⁴ PEGORARO, 2006, p. 149.

⁴⁵ PEGORARO, 2006, p. 119.

⁴⁶ KEMP *apud* PEGORARO, 2006, p. 160.

⁴⁷ PEGORARO, 2006, p. 171-184.

1.3 O conceito de mais que felicidade (bem-aventurança)

O conceito grego de felicidade passa por tudo que o homem pode realizar neste mundo, para si mesmo e para o próximo. Resumindo, a obra grega da virtude seria o bem supremo aqui na terra. Porém, o sermão das bem-aventuranças é paradoxal, pois ao mesmo tempo em que coloca situações de provas difícil, atribui uma consequência superior realizada por Deus, para aqueles que possuem esperança além do plano da vida na terra, baseados na prática das bem-aventuranças.

Nas palavras de Chevrot, o evangelho dirige-nos este paradoxo: “*procurai a felicidade do céu e encontrareis a felicidade da terra*”, enquanto o pensamento grego está limitado à felicidade como um bem terreno. Como diz Paulo em 1Co 1.23: “*nós pregamos a Cristo Crucificado, que é escândalo para os judeus, e loucura para os gregos*”: o sofrimento de um homem justo propicia salvação e felicidade celestial para “pecadores”.

Que tipo de felicidade brotada do evangelho⁴⁸ poderá ser utilizada pela liderança organizacional? De acordo com Gourgues, não cabe a menor dúvida de que o Evangelho principia com proclamações de felicidade. *Makarios*, “felizes, felizes, felizes...”,⁴⁹ *Bem-Aventurado*, ou seja, **mais do que felicidade**. Se a felicidade desde os gregos já é um bem a ser buscado, mais que felicidade se compõe na ideia de algo maior e de maior alcance.

Em seguida, será tratado o conceito de felicidade em relação com Deus e na relação com o próximo, proposta por Michel Gourgues, em seu livro *Fé, felicidade e sentido da vida: uma releitura atual das bem-aventuranças*.

1.3.1 Felicidade na relação com Deus

1. **Felizes os pobres de espírito (humildade)** (Mt 5.3): segundo Gourgues, a expressão significa uma sede de comunhão banhada por lucidez. Uma qualidade de ordem interior. Essa pobreza ou miséria é também uma consciência de um vazio que nos leva a Deus. A pobreza se apresenta, assim, como a manifestação de uma atitude que faz o homem voltar-se para Deus a partir da tomada de consciência de seus limites;
2. **Felizes os que têm sede de justiça** (Mt 5.6): justiça é um tipo de sinal, segundo Gourgues, a busca a Deus à uma relação íntima e individual de comunhão com a transcendência. Nessa busca, o homem é reconhecidos por suas boas obras. Por essas obra de amor, foram reconhecidos como discípulos de Cristo.

⁴⁸ Significa Boa-Nova Cristã ou Mensagem Evangélica. GOURGUES, 1999, p. 5-6.

⁴⁹ GOURGUES, 1999, p. 8.

3. **Felizes os puros de coração (bondade)** (Mt 5.8): existe dois sentidos na interpretação de Gourgues, pureza em relação a Deus e na relação com o próximo, e não nenhum outro sentimento mal com relação ao próximo.

1.3.2 Na relação com o próximo

1. **Felizes os aflitos (resiliência)** (Mt 5.4): aflição por perseguição, o aflito deve se sentir ser acolhido e protegido. No mundo das empresas, pode-se falar no trabalho de gerar ambientes acolhedores e felizes. Quando o comum é encontrar-se um ambiente de hostilidade e de competição;
2. **Felizes os mansos (autocontrole/firmeza)**: (Mt 5.5): segundo Gourgues, a ideia mais coerente é “não perca a cabeça quando enfrentar quem te faz mal”, “não julgue”, “não oprima”, ou seja, não ataque os outros, seja benévolo e acolhedor;
3. **Felizes os misericordiosos (justiça)** (Mt 5.7): existe uma forma de tratar o mal, é tratando o mal com o bem, “o que queres que os homens façam por ti, faça igualmente por eles”;
4. **Felizes os que promovem a paz (proatividade conselheira)** (Mt 5.9): promover a paz em ambiente de guerra é ser reconciliador, é tomar cuidado com a língua.⁵⁰

Os termos humildade, justiça, bondade, autocontrole/firmeza, resiliência e proatividade conselheira serão posteriormente explorados e relacionados ao tema.⁵¹

1.3.3 Conceituando bem-aventurança

Sabine Meister trabalha com uma frase antes de tentar definir “bem-aventurança”: “eu vejo uma felicidade que você não vê”. As bem-aventuranças, segundo ela, são uma expressão que não fala diretamente em felicidade, mas seria uma forma especial de felicidade. Conceitos hoje marginalizados pela sociedade atual tornam-se visíveis nas bem-aventuranças: ignorância, sofrimento, injustiça e discórdia. Com as bem-aventuranças, a ideia de felicidade é questionada.⁵² Será que os cristãos são felizes? E o que se pode dizer do cristianismo neste fim de século? Será que ele dá ao mundo um testemunho de felicidade? São com essas perguntas intrigantes e aparentemente contraditórias que Gourgues inicia seu livro,⁵³ no capítulo intitulado “Que tipo de felicidade brota do evangelho e mais especificamente das bem-aventuranças?”. Quem toma as perguntas anteriores apressadamente pode confundir felicidade e prazer; olhando sob as lentes do mundo moderno, dificilmente alguém não faria o mesmo.

⁵⁰ GOURGUES, 1999, p. 5.

⁵¹ Item 2.2.3, as virtudes das bem-aventuranças.

⁵² MEISTER, Sabine. *O sermão do monte e as bem-aventuranças: como compreender hoje*. São Leopoldo: Sinodal, 2006. p. 8-9.

⁵³ GOURGUES, 1999, p. 31-35.

Levando em consideração que das nove bem-aventuranças citadas no texto de Mateus 5.3-12, principalmente duas delas parecem estar bem distantes da felicidade relacionada ao prazer que habitualmente a mentalidade moderna compreende. A primeira: “bem-aventurados os que choram” (v. 4). Choro, num primeiro instante, significa aflição ou sofrimento. E a segunda: “bem-aventurados sois vós, quando vos injuriarem e perseguirem e, mentindo, disserem todo mal contra vós por minha causa” (v. 5). Quem debaixo da situação de perseguição e calúnia diria que é feliz?

De acordo com Gourgues, existem dois sentidos básicos para alcançar a felicidade: o primeiro é de orientação vertical, encontrada na relação com Deus; no segundo, horizontal, a felicidade é conquistada na relação com o próximo.⁵⁴

A felicidade originada na relação com Deus está baseada nas bem-aventuranças de Mateus (Mt 5.3-8), decorre de atitudes certas perante o criador. Neste texto bíblico, fica clara a existência de um grupo de pessoas que se relacionam com Deus e por conta desse relacionamento são classificadas como: os pobres de espírito (humilde), os que esperam justiça e os puros de coração.

Ainda segundo Gourgues, a felicidade originada na relação com o próximo valoriza as atitudes como mansidão, misericórdia e a pacificação.⁵⁵ Todas essas, potencializam e valorizam nossas relações com o próximo, porque não dizer, elas visam à felicidade do próximo numa espécie de acolhida de uma esperança.

⁵⁴ GOURGUES, 1999, p. 31-35.

⁵⁵ GOURGUES, 1999, p. 35.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NO BRASIL

Segundo Bosi, quanto à cultura brasileira, já houve quem julgasse ser coesa e derivada de uma única fonte. E há também quem pretenda abandonar a ideia e a compreensão de uma identidade nacional.⁵⁶

Ocorre, porém, que não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário, deve-se admitir que no Brasil existe um caráter plural, tal admissão é um passo decisivo para compreendê-la como um resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

De acordo com pesquisa de Cavedon,⁵⁷ que considera a cultura nas organizações desde uma perspectiva antropológica, a gênese de cultura está relacionada com o desenvolvimento cultural do próprio homem, a construção da palavra antropologia deriva dos termos gregos *antropos* (homem) e *logos* (palavra, tratado ou discurso) formando *tratado sobre o homem*.

Observa-se que a cultura é feita de homens, confirmada por outros, e transmitida de geração em geração para que os jovens possam aprender. Isto traz para as pessoas um contexto significativo no qual grupos se encontram, formam pensamentos e encaram o mundo externo.⁵⁸

Na medida em que a cultura configura-se como o maior diferencial existente entre os homens e os demais animais do planeta, forma-se o termo Antropologia Cultural. Destaca-se da conceituação de Antropologia Social ou Cultural alguns pontos conforme Lima:

1. Todos os grupos humanos possuem costumes próprios e tais costumes são respostas peculiares a problemas e necessidades humanas universais;
2. A variedade das condutas humanas não é pautada por causas geneticamente herdadas, mas, sim, por modelos socioculturalmente aprendidos;
3. As culturas, embora formando sistemas abertos, os seus elementos e padrões constituem um tecido com uma textura e configuração bem específica. Qualquer efeito produzido num dos padrões, terá, seguramente, consequências noutra padrão e no sistema cultural global;
4. Os sistemas culturais são dinâmicos e nunca estáticos, embora existam graus de dinamismo entre os diversos sistemas espalhados pelo mundo;

⁵⁶ BOSI *apud* CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores*. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008. p. 87.

⁵⁷ CAVEDON, 2008.

⁵⁸ OLIVEIRA, Marcel Eduardo R.; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. *Cultura organizacional: administrando as diferenças para a conquista de negócios*. UNIMEP. VII SEMEAAAD – Seminários em Administração FEA-USP, 11 e 12 de Agosto de 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/245.pdf>>. Acessado em: 25 jun. 2012.

5. A experiência pessoal de cada um é função do sistema sociocultural que influencia os juízos e as valorizações. Daí a tendência para pensarmos o outro ou os outros segundo parâmetros da nossa própria cultura.⁵⁹

Todo líder ou administrador deve considerar o elemento humano na gestão, visando trabalhar e construir um espaço organizacional mais favorável ao desenvolvimento. Para a realização dessa tarefa, o administrador ou líder tende a filiar-se voluntária ou involuntariamente a determinada linha teórica de comportamento. Em seguida, serão tratadas essas diferentes correntes existentes, bem como suas contribuições.

O Evolucionista Cultural do final do século XIX, baseando-se em Darwin, defendia a tese de que a sociedade humana passara pela mesma sucessão de estágios em todas as partes do mundo.

De acordo com Cavedon, os evolucionistas apregoavam:

Terem descoberto as “leis” da evolução social, pois no dizer dos mesmos, por ser a mente humana a mesma em toda a parte, a sociedade deveria ter evoluído passando pelos mesmos estágios. Essa sucessão de estágios foi chamada da lei da evolução social.⁶⁰

Conforme Morgan, toda a humanidade havia passado por estágios que evoluíram da selvageria, barbárie até a atual civilização.⁶¹ Havendo o homem no primeiro estágio vivido sem a agricultura, no segundo ela já estaria presente e no terceiro surgiria a força do Estado, sendo as etapas seguintes de maior complexidade.

No que concerne à divisão de classes, essa principiou com a separação ao nível sexual, posteriormente, entre escravos e homens livres e, por fim, entre ricos e pobres... A propriedade privada seria responsável pelas desigualdades sociais, fornecendo as condições para o surgimento da monogamia e do Estado. Sob essa ótica, haveria uma tendência ao desenvolvimento tecnoeconômico, ao mesmo tempo em que ético moralmente o homem regrediria.⁶²

A Escola Evolucionista, com o passar do tempo, ganhou interpretação mais contemporânea, migrando para uma metodologia de abordagem diversificada; lidando com as diferenças e semelhanças culturais através da comparação de sequências paralelas de desenvolvimento, normalmente em áreas geográficas separadas. “Segundo esta abordagem, cada grupo humano teria se desenvolvido através de um caminho próprio, não tendo que

⁵⁹ LIMA *apud* CAVEDON, 2008, p. 22.

⁶⁰ CAVEDON, 2008, p. 24.

⁶¹ MORGAN *apud* CAVEDON, 2008, p. 24.

⁶² CAVEDON, 2008, p. 25.

passar, necessariamente, pelos três estágios, como propugnavam os evolucionistas unilineares”.⁶³

No Brasil, a **Escola Evolucionista Contemporânea** tem como destaque a obra *O processo civilizatório*, de Darcy Ribeiro, em que o autor defende que o Brasil passou por um quadro evolutivo nos últimos anos, com base na evolução tecnológica de enfoque (produtivo e militar), que corresponde às modificações multiformes nas formações socioculturais.

Através das ordens tecnológica, social e ideológica, é possível explicar a história das sociedades humanas com seus modos diferenciados de garantir a subsistência, de organizar a vida social e de explicar as suas próprias experiências. Ao estabelecerem-se etapas evolutivas, tendo-se por base um determinismo tecnológico, a elas devem estar correlacionadas classificações complementares nos padrões de organização social e nos moldes de configuração ideológica.⁶⁴

O pensamento evolucionista contemporâneo defende um desenvolvimento tecnológico progressivo, de tendência involutiva em termos de cultura, ou seja, à medida que o progresso tecnológico acontece, há também uma deterioração nas condições humanas, porque não dizer uma involução. Mesmo assim, pode-se destacar que o mais importante para os evolucionistas é o termo “progresso”.

A **Escola Americana** tem como principal representante o antropólogo Franz Boas,⁶⁵ que rejeitou os pressupostos evolucionistas. Para ele, as similaridades culturais podem ser produto de diferentes fatores históricos, ambientais e psicológicos. Boas destacou-se pelo uso do método indutivo.⁶⁶

A cultura, para Boas, não é estática, ela está em constante processo de fluxo, seja por fatores internos ou fatores externos. Ele tenta entender uma cultura em si mesma e como ela interage com o meio externo. Esse estudo tão particularista é que vai levar ao relativismo. Sob essa ótica, os elementos de qualquer cultura seriam produto de processos históricos complexos de traços de culturas vizinhas. Cada cultura segue os seus próprios caminhos em função dos diferentes eventos históricos que enfrentou.⁶⁷

A **Escola Inglesa** possui seu conceito básico vinculado à palavra estrutura e à ideia de que a sociedade é quem possui uma disposição ordenada em partes e não a cultura. O trabalho básico desta escola está em descobrir e explorar esta ordenação.

⁶³ CAVEDON, 2008, p. 26.

⁶⁴ CAVEDON, 2008, p. 29.

⁶⁵ Franz Boas doutorou-se em física aos 23 anos, com a tese sobre *Contribuições para a compreensão da cor da água*, posteriormente ficou conhecido como o pai da Antropologia Americana. CAVEDON, 2008, p. 30.

⁶⁶ BOAS *apud* CAVEDON, 2008, p. 30.

⁶⁷ CAVEDON, 2008, p. 31.

A **Escola Francesa**⁶⁸ defende que a cultura pode ser compreendida como um sistema simbólico ou uma configuração de sistemas simbólicos independente do tempo, do espaço e também das circunstâncias. A lógica da mente humana faz com que ela trabalhe do mesmo modo, pois a mente humana é programada.

Com base nesta evolução histórica, Cavedon desenvolve a ideia da antropologia como ciência para administradores pautada nas teorizações das diferentes Escolas Antropológicas: Evolucionista, Americana, Inglesa e Francesa. Todas essas escolas influenciaram na formação cultural das organizações no Brasil e no mundo.

2.1 Formação cultural das organizações

No Brasil, as organizações foram influenciadas no princípio por diversas linhas de culturas, pensamentos e filosofias, desde sua descoberta pelos portugueses, a presença indígena, as invasões comerciais dos holandeses e a mão de obra africana e a influência dos vizinhos de cultura espanhola.

De acordo com Sales, a base da cultura brasileira foi formada por indígenas, portugueses e africanos. Deve-se considerar que a presença de imigrantes europeus não-portugueses, e orientais – japoneses e árabes – foi de grande importância na região sul e sudeste. Essa influência formou uma multiplicidade de culturas e costumes, tais como imigrantes russos, franceses, ingleses, alemães, italianos, poloneses e portugueses das ilhas de Açores. Além disso, a cultura gaúcha é marcada por traços da colonização espanhola observada entre os vizinhos da Argentina e do Uruguai.⁶⁹

Logo, a cultura brasileira não é pura em sua essência. Além dos modelos de administração ingleses e franceses nos últimos 50 anos, os americanos contribuíram bastante com a maneira de administrar das organizações brasileiras.

De acordo com Oliveira e Siqueira:

Nos anos após a segunda guerra, o método de desenvolvimento sócio-técnico do Instituto Tavistock e a escola Americana de Relacionamentos mostraram a complexidade dos aspectos humanos das organizações e a centralidade da motivação da força de trabalho para assegurar o desenvolvimento efetivo de uma empresa. No século XX, durante os anos 70, uma nova escola de pensamento organizacional

⁶⁸ Lévi-Strauss é o maior expoente da Escola Francesa.

⁶⁹ SALES, Marcelo Dourado. *Tipologia de cultura organizacional: proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes*. Dissertação (Mestrado em Administração) – FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011. p. 29.

começou a se desenvolver nos dois lados do atlântico. Ela via as organizações como culturas ao invés de máquinas. A metodologia e o trabalho individual eram vistos pela ótica antropológica onde os antropologistas então contribuíram para analisar as culturas no ambiente corporativo.⁷⁰

A multiplicidade de culturas, somada à formação independente de uma cultura “própria” no ambiente das organizações, requer a criação das estruturas organizacionais que facilitem o trabalho da distribuição de tarefas, objetivos e metas, sendo esta última diretamente afetada, determinando a eficiência e o sucesso da organização e de sua cultura organizacional.

2.1.1 Estruturas organizacionais

Taylor, um dos fundadores da administração científica, aplicava os conceitos e métodos à produção do início do século passado e, por meio da divisão dos trabalhos em seus elementos mais diversificados, conseguia resultados espetaculares de produtividade e eficiência.⁷¹

Uma organização precisa construir uma estrutura de funcionamento que facilite ou permita fazer funcionar desde o menor processo até os de mais alta complexidade, a estrutura organizacional funciona como um conjunto de vias de acesso à informação operacional e administrativa, visando a execução de tarefas.

Fayol sugeriu alguns princípios para a formação da estrutura organizacional com base na divisão de trabalho estabelecida pela teoria clássica da administração.⁷² Nasce com isso a organização burocrática funcional departamentalizada, cujos princípios destacam-se:

1. Toda responsabilidade há de ser acompanhada da necessária autoridade (responsabilidade/autoridade);
2. Todo subordinado deve depender de um único chefe (unidade de mando);
3. Existem limitações no número de subordinados que um chefe pode supervisionar (*span* de controle);
4. Cada objetivo deve ter um único responsável (unidade de direção).⁷³

De acordo com Sertek, as estruturas organizativas com o tempo foram evoluindo da organização burocrática funcional em direção à construção de um perfil mais alinhado com a dignidade da pessoa, à medida que se reconhecem fatores motivacionais mais elevados das

⁷⁰ OLIVEIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 3.

⁷¹ TAYLOR *apud* SERTEK, Paulo. *Responsabilidade social e competência inter-pessoal*. Curitiba: Ibepex, 2006. p. 102.

⁷² FAYOL *apud* SERTEK, 2006, p. 103.

⁷³ FAYOL *apud* SERTEK, 2006, p. 103.

peças que fazem parte da organização. Essa forma de trabalho produz maior liberdade e sentido para as atividades. As peças servem de base para as linhas mestras da estrutura organizacional e também para sua cultura, e desta retroalimentação, desenvolve-se ou inibe-se o crescimento da pessoa ou da empresa.⁷⁴

Stoner e Freeman confirmam: “uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham”.⁷⁵

De acordo com Sertek, as organizações foram adotando formas estruturais diversas em função das necessidades, do tipo de atividade, da situação do mercado, do estado dos recursos tecnológicos envolvidos, da formação dos funcionários, da sua localização geográfica e da legislação pertinente. *A primeira estrutura organizacional é a organização funcional, baseada em funções, apoiando-se na supervisão hierárquica, no planejamento e na padronização dos procedimentos.*⁷⁶ Abaixo, Sertek lista alguns tipos de estruturas organizacionais:⁷⁷

- ✓ **A organização do tipo matricial:** neste modelo, os funcionários estão subordinados ao mesmo tempo a um gerente funcional ou divisional e a outro de projeto ou de grupo;
- ✓ **As organizações em rede** atuam em suas competências essenciais, deixando o restante das atividades para terceiros contratados que, por sua vez, dedicam-se à sua área específica de domínio tecnológico ou de conhecimento;
- ✓ **As organizações horizontais** visam derrubar as barreiras interfuncionais comuns nas organizações verticais e em empresas burocráticas. Esse modelo promove a comunicação entre os departamentos, utilizando equipes multidisciplinares, forças-tarefa e coordenações de projetos. As organizações em rede e as horizontais constituem uma tendência das organizações que melhor adaptam-se às circunstâncias atuais.

Todas essas formas de estruturas organizacionais influem diretamente no *modus operandi*,⁷⁸ sendo esse completamente influenciado pela cultura organizacional e pela direção técnica e administrativa da organização. Logo, a cultura organizacional tende ser de extrema relevância, não apenas em grandes empresas, mas sobretudo em qualquer forma ou tamanho da organização.

⁷⁴ SERTEK, 2006, p. 105.

⁷⁵ STONER; FREEMAN *apud* SERTEK, 2006, p. 104-105.

⁷⁶ SERTEK, 2006, p. 108.

⁷⁷ SERTEK, 2006, p. 108.

⁷⁸ *Modus operandi* é uma expressão latina que significa o modo de agir de determinada pessoa ou organização.

2.1.2 Cultura organizacional

A preocupação pelas questões culturais, segundo Sales,⁷⁹ não é nova, mas foi na década de 1990 que o tema cultura organizacional vem ganhando importância e tomando espaço nos debates de gestão e nas esferas acadêmicas.

Foi a partir dos anos 60 que o termo cultura organizacional começou a se popularizar, e já na década de 70 e 80 estudos e publicações especializados permitiram que o conceito de cultura organizacional fosse consagrado e tomasse a importância que tem hoje para explicar diversas situações empresariais.⁸⁰

A partir dos anos 1990, muitos pesquisadores realizam estudos sobre o desenvolvimento de empresas voltadas para o mercado. As organizações precisam possuir uma cultura de aprendizado das práticas de mercado com o objetivo de enfrentar um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Para obter vantagens sobre os concorrentes frente a novos negócios, os estudos mostravam que esta diferenciação pode ser obtida através do conhecimento acumulado sobre a cultura organizacional. Mesmo que seja necessário reconhecer as diferenças culturais, levando em conta a origem étnica de seus colaboradores e a cultura regional em que a organização se encontra, ou seja, uma cultura de uma organização japonesa para ser aplicada em organizações brasileira precisa de uma readaptação.⁸¹

O antropólogo Damatta trabalha com a diferenciação entre casa e rua. O que importa é a representação que o brasileiro tem acerca da casa como o espaço moral, onde a afetividade, as relações amistosas têm lugar, não se constituindo unicamente em um local onde come-se ou dorme-se, em outras palavras têm-se abrigo das intempéries. Trata-se, em verdade, do mundo de um grupo fechado: a família. Ela dá identidade para si mesma, além da carga de tradição que lhe é atribuída. O espaço da rua está atrelado à ideia de violência, de impessoalidade, de indiferença, onde amor, amizade, consideração e respeito não têm lugar.⁸²

Outro conceito trabalhado por Damatta é o do “jeitinho brasileiro”. O personagem típico do “jeitinho” é o malandro, aquele que procura obter benesses de uma vida prazerosa sem trabalhar.⁸³

Cavedon trabalha a temática da cultura hegemônica ou homogênea, como aquela incorporação de culturas de grupos, sendo incorporadas por outros grupos. É o caso de comer

⁷⁹ SALES, 2011.

⁸⁰ SALES, 2011, p. 24.

⁸¹ SALES, 2011, p. 3.

⁸² DAMATTA *apud* CAVEDON, 2008, p. 78.

⁸³ DAMATTA *apud* CAVEDON, 2008, p. 83.

feijoada: uma refeição inicialmente comida apenas por escravos veio a se tornar símbolo nacional.⁸⁴

Há muito paternalismo na cultura organizacional, primordialmente na industrialização e ainda hoje encontradas em várias empresas brasileiras, onde existe a figura do dono do negócio que está sempre presente, atento aos detalhes percorrendo os corredores das fábricas, dos escritórios, numa atuação vigilante e centralizadora, que alia a empatia ao controle.⁸⁵

Com relação à cultura, Oliveira e Siqueira relacionam:

- a) toda organização possui uma cultura;
- b) essa cultura explica muito dos fenômenos que ocorrem na organização;
- c) ela pode favorecer ou dificultar a performance organizacional;
- d) a cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada, transformada, ou até mesmo inteiramente criada;
- e) a liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura organizacional;
- f) um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é justamente a criação, gestão e, se necessário, mudança da cultura organizacional;
- g) entender a cultura das organizações ajuda o processo de negociação.⁸⁶

É fato muito comum nas organizações o reconhecimento que a cultura da empresa na realidade é a cultura do próprio dono, que tende a incorporar-se nos demais líderes da organização, definindo um necessidade do gerenciamento da cultura.

No que diz respeito ao gerenciamento da cultura, observa-se, todavia, mesmo que cada organização possua um processo cultural único composto por simbologias próprias baseadas nas regras e comportamentos de seus integrantes, esta cultura pode ser percebida e diagnosticada através de sinais e estilos que partem dos líderes das organizações.⁸⁷

Com base na cultura organizacional, é possível que uma empresa venha a fracassar em seus ideais e objetivos, ao passo que uma organização ou empresa vencedora depende muito de sua forma de comporta-se frente ao mercado de concorrentes, e que não esquecer do desenvolvimento organizacional interno.

⁸⁴ CAVEDON, 2008, p. 88.

⁸⁵ CAVEDON, 2008, p. 91.

⁸⁶ OLIVEIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 2.

⁸⁷ OLIVEIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 2.

2.1.3 Desenvolvimento organizacional

Um fator de sucesso e progresso das organizações parte do princípio de que a cultura organizacional se difunde em forma de normas, valores, atitudes e crenças compartilhadas entre os membros da organização e seus colaboradores. Ainda é capaz de prever necessidade de mudanças e moldar-se rapidamente a novas realidades, mantendo a identidade e a compreensão dos objetivos, processos e metas da organização em forma de uma visão compartilhada.

Sertek afirma que “o conhecimento das mudanças específicas – como eventuais alterações nos valores maiores da organização e que refletem em sua cultura – é de extrema importância para os colaboradores, a fim de que tenham uma correta compreensão do processo”.⁸⁸

Não há grupo que não desenvolva uma cultura própria, cujas características essenciais nem sempre estão bem explicadas. Fica apenas aquela sensação útil do que pode e não pode ser feito.

Sem consciência da Cultura não se define uma consistente Filosofia de Empresa, imprescindível para configurar a Missão e a Identidade Institucional. Assim, a filosofia de uma organização nasce da avaliação de sua cultura – os valores que a sustentam – e é transmitida por meio de princípios éticos, aceitos pela comunidade.⁸⁹

Na opinião de Matos, os princípios devem ser internalizados a fim de refletirem a alma e o pensamento da organização nas horas de tomada de decisão. Caso os membros não lembrem, isso comprometerá negativamente a imagem empresarial. “No momento em que há forte tendência à concentração, cresce o significado de uma estratégia de integração cultural, sem o que os choques entre maneiras diferenciadas de ser geram conflitos, além de perdas contínuas e irreparáveis”.⁹⁰

Para Matos, a direção superior, condicionada às objetividades reativas no trato dos problemas, não dimensiona o alcance dos aspectos subjetivos, que explicam as crises, desajustamentos e conflitos que ocorrem no ambiente organizacional. A tentação é apelar para a autoridade e a disciplina quando há questões de concepções, atitudes e estilos de gestão.

⁸⁸ SERTEK, 2006, p. 253.

⁸⁹ MATOS, 2001, p. 167.

⁹⁰ MATOS, 2001, p. 168.

Quando o problema está na divergência de crenças e valores, tentativas de agregação pela força só agravam os distanciamentos. Outra ilusão é o julgamento equívoco dos incentivos financeiros como recurso para manipular as motivações. Muitas vezes, as pessoas aceitam por medo de perder o ganho, camuflando sua resistência interior, que se traduzira pela inércia. Quando a administração usa o dinheiro como incentivo único está passando a mensagem subliminar de todos são venais. As pessoas, ao serem coisificadas, perdem em dignidade. Desgasta-se sua expressão espiritual.⁹¹

É necessário muito mais do que pensar apenas na viabilidade da construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento organizacional, que nele inclua-se e considere-se crença e valores. A empresa precisa ter a capacidade de captar um maior número de líderes e colaboradores capazes de serem responsáveis por alcançar de maneira eficaz os objetivos da organização sem se esquecerem do comprometimento com a responsabilidade social, o que inclui preocupação com pessoas e com o espaço ambiental em que trabalham.

2.2 Liderança, valores e responsabilidade social

A posição de liderança para as organizações é o “sonho”, ou seja, o ponto alto na história da organização, ser líder no segmento é alcançar o patamar mais alto de lucratividade, prestígio e confiança. Empresas que alcançam essa posição também trazem consigo um alto entendimento de responsabilidade social.

Responsabilidade social é a preocupação da organização com relação aos problemas sociais decorrentes da atividade da empresa. Em sua atuação, as empresas devem estar sensíveis e atentas aos impactos que sua atividade possa gerar, não obstante a observância de legislações específica, a proteção aos direitos do cidadão e a devida proteção e promoção do bem comum. Impacto no meio ambiente, trabalho infantil, trabalho em regime de escravidão, saúde e segurança compõem itens de vigilância do consumidor ou cliente das organizações, essa é uma preocupação social.⁹²

Conforme Peter Drucker, um dos pensadores mais influentes na área de administração de empresas, os objetivos das empresas foram ampliados ou redirecionados para possibilitarem que estas instituições garantam o enriquecimento da sociedade e gerem lucro como meio de garantir sua função social.⁹³ As organizações têm como finalidade a

⁹¹ MATOS, 2001, p. 168.

⁹² SERTEK, 2006, p. 38-39.

⁹³ DRUCKER *apud* SERTEK 2008, p. 39-40.

criação de valor para o cliente, não apenas o cumprimento de sua missão, mas primariamente atender às necessidades de todos os *stakeholders*.⁹⁴

2.2.1 Liderança e valores

Em condições onde atuam as forças de mercado, alta competitividade e crescentes tecnologias, além do encurtamento da *vida rentável* dos produtos e serviços, tal processo leva ao enfrentamento das mais diversas e inesperadas situações, exigindo algo mais permanente nas organizações.⁹⁵

Há algo de permanente nas instituições que é a necessidade dos valores éticos, que permeiam toda a atividade humana, e traduzem-se em respeito à dignidade do ser humano e desenvolvimento das qualidades mais genuínas do coração humano. As pessoas marcadas por uma visão puramente materialista da vida são as que, contratadas nas empresas para resolver problemas ou serem criativas, podem render economicamente a curto prazo, mas a médio e longo prazo são as que mais trazem prejuízos.⁹⁶

De acordo com Sertek, hoje é absolutamente importante considerar não apenas a capacitação profissional, mas o desenvolvimento das pessoas. Cada vez mais valoriza-se o genuíno humano, capaz de ser criativo e inovador e bom condutor de mudanças.⁹⁷

Para Cortella, o fundamental no líder é chegar ao essencial:

Essencial é tudo aquilo que você não pode deixar de ter: felicidade, amorosidade, lealdade, amizade, sexualidade, religiosidade. Fundamental é tudo aquilo que o ajuda a chegar ao essencial. Fundamental é o que lhe permite conquistar algo. Por exemplo, trabalho não é essencial, é fundamental. Você não trabalha para trabalhar, você trabalha porque o trabalho lhe permite atingir a amizade, a felicidade, a solidariedade. Dinheiro não é essencial, é fundamental. O que eu quero no meu trabalho é ter minha obra reconhecida, me sentir importante no conjunto daquela obra.⁹⁸

O essencial é alcançar o valor que há no que faço, havendo valor no que faço, o que faço terá valor. O comportamento ético, o respeito, a amizade ou o coleguismo são valores importantes em qualquer liderança.

⁹⁴ *Stakeholders*: expressão em inglês que se pode traduzir por: todos os que mantêm, sustentam a atividade da empresa e são por ela afetados. SERTEK, 2008, p. 42.

⁹⁵ SERTEK, 2006, p. 231.

⁹⁶ SERTEK, 2006, p. 231.

⁹⁷ SERTEK, 2006, p. 233.

⁹⁸ CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra?!*: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 13. ed. Petrópolis: Vozes Nobilis, 2011. p. 63-64.

2.2.2 Liderança e responsabilidade social

O quanto do que se diz ser responsabilidade social está incutido na mentalidade e na cultura dos líderes e organizações? Existem pessoas e empresas que não compreendem as necessidades dos outros, nem no meio em que vivem.

De acordo com Sertek, a sociedade está enfrentando um dilema: ao mesmo tempo em que predomina os aspectos técnico-econômicos que viabilizem a lucratividade e o desenvolvimento, ocorre simultaneamente a degradação do meio ambiente e das condições de dignidade humana.⁹⁹

O desenvolvimento social passa cada vez mais pela urgência de se adequar às questões mutáveis do ambiente – sendo preciso encontrar a solução de problemas mais complexos. Isso exige uma forte e orgânica ação educacional para que o processo de inovação não estimule ainda mais o crescimento de uma “sociedade sem alma”, na qual os resultados econômicos e financeiros prevaleçam sem mais sobre os bens da cultura e do espírito.¹⁰⁰

Não há como ver ou pensar em desenvolvimento social sem que haja uma clara noção de valor da liderança, de senso de responsabilidade individual e coletiva, sobretudo em cada líder dos processos, desde sua camada operacional até as altas cadeiras da administração, onde se concentra a tomada de decisão nas organizações.

2.2.3 Liderança e “metagestão”

Toda liderança trabalha em torno de objetivos e metas, que no pequeno, médio ou longo prazo deverão ser cumpridas. Ao falar em metas, a primeira comunicação que percebe-se é em relação à superação de limites entre números e valores.

De acordo com Dornelles, ao falar em ética e comportamento humano nas organizações, deve-se estabelecer uma aliança entre a ciência da administração e a filosofia moral, baseada na linha da Ética do Discurso de Jürgen Habermas. Na prática, procurar fortalecer a escala de valores que embasam a tomada de decisão estratégica, contido nos valores morais orientadores da ação.¹⁰¹ Desta aliança surge o termo *Metagestão*, de origem grega, com vários sentidos: “no meio” e “entre” ou até a ideia de “comunidade” ou “participação”. “Assim *metagestão* significa a união da Ética com a gestão estratégica das

⁹⁹ SERTEK, 2006, p. 47.

¹⁰⁰ SERTEK, 2006, p. 46.

¹⁰¹ DORNELLES, Geni de S. *Metagestão: a arte do dialogo nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. IV.

organizações, apostando em uma visão mais esclarecida e humanizada sobre a ciência e prática da administração”.¹⁰²

Denominei essa união dialógica entre ciência/gestão e filosofia/ética de **metagestão**. Posto que, ao gerenciamento estratégico das organizações cabe alinhar objetivos de três ordens: pessoal, organizacional e social. A cada ordem corresponderá um dos três mundos objeto de estudo da Ética, que prioriza sobremaneira o diálogo entre as pessoas.¹⁰³

Ao estudar as ciências administrativas, é comum focar no gerenciamento das organizações de maneira instrumental e tecnicista em detrimento das questões de ordem ética e moral. *“Neste novo século, faz-se necessário reverter o empobrecimento histórico que existe na formação em administração, submissa à razão instrumental”*.¹⁰⁴

2.3 Gestão organizacional

Conforme Sertek,¹⁰⁵ a questão da eficácia depende da divisão do trabalho que, por sua vez, favorece a especialização e a eficiência, a capacidade de atingir nível alto de qualidade, atribuindo um menor número de atividades para cada pessoa. O princípio da divisão do trabalho em tarefas planejadas antecipadamente e executadas com eficácia técnica depreende o termo gestão organizacional. *“Caso sejam as tarefas o centro da atenção, cabe ao administrador desenhar, definir, controlar e planejar essas tarefas, buscando os resultados mensuráveis. Assim as pessoas estão subordinadas às metas e às tarefas”*.¹⁰⁶

Existe o foco nos processos e o foco nas pessoas, sob essa última perspectiva, origina-se um enfoque humanista na implementação das mudanças dentro da empresa para adaptá-la às novas circunstâncias.

Se o eixo da empresa gira sobre os homens, o que interessam são as suas aspirações, que se configurarão em objetivos, suscitando neles o desejo de atingi-los. Desejo que se denomina motivação. Não se trata já do homem se ajustar a uma tarefa que lhe foi atribuída, mas que a tarefa proceda desse homem estimulado pelo desafio de atingir um objetivo. Nesse caso, é o ser humano que configura o sistema de trabalho em vez de ficar configurado por ele. Tarefa de direção não é de controlar o modo de fazer o trabalho, mas o estímulo ao trabalhador.¹⁰⁷

¹⁰² DORNELLES, 2006, p. 16.

¹⁰³ DORNELLES, 2006, p. 16.

¹⁰⁴ DORNELLES, 2006, p. 18.

¹⁰⁵ SERTEK, 2006, p. 104.

¹⁰⁶ SERTEK, 2006, p. 106.

¹⁰⁷ LLANO *apud* SERTEK, 2006, p. 106.

O bom gestor procurar alcançar e construir um ambiente propício a alta motivação e a níveis de felicidade entre os colaboradores de uma organização, cada trabalhador dispõe de seu potencial para produzir, enquanto que os gestores produzem os meios.

2.3.1 Gestão de mudanças

No mundo globalizado é cada vez mais dinâmica a necessidade de atualização e inovação. Empresas que não mudam são ameaçadas por concorrentes inovadores. Se por um lado existe o desemprego tecnológico, por outro lado empresas que não estão aptas à mudança e ao processo de inovação podem perder a capacidade de se manterem operantes no mercado, conseqüentemente manter os postos de trabalho. É necessário haver por parte das organizações uma preocupação com o tema *mudanças*: é inevitável, independente do tamanho da organização, um cuidado com o processo de mudança pode variar entre a utilização de algumas práticas antes, durante e após o processo de mudança, ou até em alguns casos abrir frente às atividades de um gestor de mudanças.

Estrategicamente, manobrar é descobrir como você irá agir de um jeito que coloque o seu oponente em desvantagem. Taticamente, manobrar envolve muito frequentemente a concentração e a dispersão enquanto se busca a rota mais vantajosa.¹⁰⁸

Em relação às técnicas e estratégias mais vantajosas para a mudança, pode ser considerado que as mudanças implementadas tenham consumido menos energia e recursos. Para que a mudança seja compensadora e proporcione novas formas de vantagem competitivas em relação aos concorrentes de mercado, deve haver uma forma de promovê-las reduzindo o número de impactos contrários e dentro da possibilidade de evitar produzir *baixas*.¹⁰⁹

Kotter, em seu livro *O coração da mudança*,¹¹⁰ afirma:

As pessoas mudam menos com base em análises que moldam seu raciocínio do que por força da visão de uma verdade que influencia seus sentimentos. Essa afirmação é verdade sobretudo nas mudanças organizacionais em grande escala, nas quais se lida com novas tecnologias, fusões e aquisições, reestruturações, novas estratégias,

¹⁰⁸ MICHAELSON, Gerald A. *Sun-Tzu: a arte da guerra para gerentes*. Rio de Janeiro: Record, 2004. p. 107.

¹⁰⁹ Demissões decorrentes dos processos de não adaptação das pessoas às mudanças.

¹¹⁰ KOTTER, John P. *O coração da mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

metamorfoses culturais, globalização e e-business – seja em todo âmbito da organização, seja apenas num escritório, departamento ou grupo de trabalho.¹¹¹

Para o processo da mudança, o gestor precisa fazer o menor componente da cadeia organizacional se sentir parte do processo como um todo. Num ambiente seguro e claro as pessoas caminharam em direção às mudanças, sem segurança haverá ansiedade e sabotagem. Kotter estabelece oito estágios da bem-sucedida mudança em grande escala, para transformar empresas com a força das emoções:

- Aumentar o sentimento de urgência da mudança;
- 2) Construir a equipe de orientação;
- 3) Desenvolver a visão certa;
- 4) Comunicar-se para promover a compra da idéia;
- 5) *Empowerment*¹¹² para a ação;
- 6) Propiciar vitórias a curto prazo;
- 7) Não permitir o desânimo;
- 8) Tornar a mudança duradoura.

Um líder para efetivar mudanças de pequena escala precisará de algumas habilidades; para liderar projetos que envolve um grande número de mudanças por toda organização, certamente precisará ter múltiplas habilidades, além de um ambiente favorável e um tipo de gestão que permita o processo fluir com tranquilidade.

2.3.2 Gestão participativa

A gestão participativa existe de fato, ou na pratica é algo filosófico e difícil de implantar? Para participar da gestão da empresa, membros e colaboradores da organização trabalham num estado de *sinergia*,¹¹³ cooperação e interação ao mesmo tempo em que satisfazem as necessidades dos acionistas ou *stakeholders*, sem que haja comprometimento com a missão da organização.

Semler¹¹⁴ defende que:

A gestão participativa é apenas conversa fiada em 90 por cento das vezes. Não que a intenção não seja boa – é que a implantação do envolvimento dos funcionários é tão

¹¹¹ KOTTER, 2002, p. 17.

¹¹² Os termos *empower* e *empowerment*, em inglês, vão além da delegação de autoridade e da outorga de poderes. Em sentido amplo, significam dar as pessoas, grupos ou comunidades, principalmente a minorias, meios e condições para atingir determinados objetivos, inclusive eliminando restrições que dificultam ou impedem o progresso. KOTTER, 2002, p. 117.

¹¹³ *Sinergia*: troca de energia entre dois agentes de um mesmo processo.

¹¹⁴ SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*: uma história de sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

complexa, trabalhosa e, não raro, frustrante, que é muito mais fácil falar do assunto, convencendo-se de que o possível está sendo feito. [...] É preciso fé, perseverança, paciência e investimento a longo prazo.¹¹⁵

Segundo Sertek, uma organização é constituída para atingir fins que as pessoas isoladamente teriam maior dificuldade ou impossibilidade para conseguir, um caso tipo é a da produção em grandes escalas e a distribuição e logística dos produtos e serviços disponíveis.¹¹⁶

Graças à cooperação e à interação de muitas organizações, há oferta de produtos e serviços que suprem necessidades e promovem o desenvolvimento social. Sem uma adequada interação dos atores na sociedade, seria muito difícil ter acesso a determinados tipos de bens e serviços em razão de sua complexidade.¹¹⁷

Um trabalho importante no qual são citados vários casos de empresas que estimulam a iniciativa das pessoas é relatado por Gilfford, destacando-se o potencial de empreendedorismo latente nas organizações.¹¹⁸

No início dos anos 70, o colapso da indústria de construção naval de Roterdã ameaçou a existência de vários departamentos da Endenburg Electrotechnick, especialmente um do qual os estaleiros locais contratavam serviços de eletricidade. A gerência se dirigiu ao departamento em questão e comunicou o UE se temia ouvir: que a empresa provavelmente teria que fechar o departamento e reduzir o pessoal. As deliberações se concentraram nessas mudanças traumáticas, até que um eletricitista sugeriu uma alternativa: os membros do departamento passariam a vestir terno e gravata e tentariam angariar serviços para os outros departamentos da empresa. Desse modo todo começaram a ver: a expansão dos negócios nos outros departamentos compensaria a perda registrada no departamento deficitário. Se eles fechassem negócios para os outros departamentos, logo seriam chamados para os serviços de eletricidade e retornariam à atividade. A equipe do departamento desenvolveu um plano com um horizonte de tempo de três meses, submeteu-o à administração e obteve sinal verde. Essa tática foi um sucesso total e os membros da diretoria que haviam proposto reduções de pessoal renunciaram.¹¹⁹

Não há como negar a dificuldade de promover um ambiente nas organizações de máxima democracia e participação; em um outro caso, os processos mais pesados de decisão estão com o alto comando da empresa, mas em tempos moderno é possível abrir linhas de comunicação com todos os níveis da empresa, passando pelo *chão-de-fábrica*¹²⁰ até o alto comando.

¹¹⁵ SEMLER, 2002, p. 111.

¹¹⁶ SERTEK, 2006, p. 131.

¹¹⁷ SERTEK, 2006, p. 132.

¹¹⁸ SERTEK, 2006, p. 144.

¹¹⁹ GILFFORD *apud* SERTEK, 2006, p. 144-145.

¹²⁰ Níveis mais baixos da hierarquia corporativa.

2.3.3 Gestão de comunicação

A comunicação é uma ferramenta do campo da linguagem, se bem utilizada pode ajudar ao vendedor na realização de sua tarefa, associar a “fome com a vontade de comer”, ao alcançar excelência o mesmo consegue vender algo para alguém que está sem fome. Ajuda ao professor na transmissão da instrução para seus alunos, se bem utilizada conduzirá aos que lhe ouvem a descobrir o prazer do aprender. Elege o político quando da exposição bem feita de seus planos de governo. Ao pregador na aceitação das “verdades” por ele propostas.

A linguagem comunica os elementos preconcebidos na razão do transmissor e pretende alcançar a razão do outro (receptor). Segundo Dornelles, “a principal função da linguagem é pensar a razão. Para tanto, ela deve apoiar-se em uma prática que reabilite essa razão, ou seja, uma prática esclarecida pela teoria”.¹²¹ Nas organizações existe uma necessidade diária na condução de mensagens que circulam nos mais diferentes níveis de hierarquias, cultura e paradigmas individuais. Não é possível comunicar visão, metas, objetivos e instruções caso haja problema de *ruídos de comunicação*,¹²² esses ruídos geram desperdício de tempo e dinheiro nas organizações.

Dornelles afirma:

O problema está posto. Os sintomas não são novos e estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações. Negar a situação torna o processo cada vez mais difícil. A competência para o enfrentamento refere-se aos âmbitos estratégico e dialógico. Os canais de comunicação representam as veias de uma organização e sua vida depende da oxigenação desse fluxo.¹²³

Segundo Dornelles, na teoria da ação comunicativa, racionalidade é a capacidade à disposição para adquirir e utilizar conhecimento, observada em pessoas capazes de comunicar e de agir. Se os sujeitos compreendem os processos pelos quais se dá o entendimento, então a mudança de racionalidade será mais provável. Cabe aos sujeitos falar, agir e utilizar capacidades cognitivas e linguísticas na construção do consenso.¹²⁴

O consenso alcançado será base das proposições e normas que emergirão de acordos linguísticos entre as pessoas. Um modelo participativo de argumentação busca interligar a comunidade real (trabalhadores com potencial intelectual) com a comunidade ideal de comunicação (trabalhadores falando e sendo ouvidos). A prática dialógica reabilita a razão servindo de mediadora entre filosofia e ciências

¹²¹ DORNELLES, 2006, p. 103.

¹²² Falhas no processo de transmissão e recepção de mensagens.

¹²³ DORNELLES, 2006, p. 104.

¹²⁴ DORNELLES, 2006, p. 111-113.

humanas. Os sujeitos/trabalhadores são educados para pensar, a fim de minimizar os efeitos da crise de controle das organizações. Buscar o consenso traz a emancipação dos sujeitos, além de emancipar a coletividades.¹²⁵

De acordo com Sertek, os modelos de gestão organizacional são categorizados em estilos-chaves de comunicação: *top-down*, ou seja, de cima para baixo, que corresponde ao modelo burocrático; e *bottom-up*, isto é, de baixo para cima, em que há mais flexibilidade e maior autonomia das camadas inferiores de funcionários da empresa, o que favorece o intraempreendimento.¹²⁶

Nokada e Takeuchi propõem um modelo de gestão misto, onde a gerência media na conexão entre diretoria e pessoal de frente e chão de fábrica, propondo um modelo *middle-up-down*, combina a internalização do conhecimento e a distribuição do conhecimento ou comunicação por força-tarefa que são mais apropriadas para a socialização do conhecimento.¹²⁷

Sequência para aplicação do modelo de Nokada e Takeuchi:

- 1) criar uma visão do conhecimento;
- 2) desenvolver uma equipe do conhecimento;
- 3) construir um campo de alta densidade na linha de frente;
- 4) “pegar carona” no processo de desenvolvimento de novos produtos;
- 5) adotar um modelo gerencial *middle-up-down*;
- 6) adotar a organização em hipertexto;
- 7) construir uma rede de conhecimentos com o mundo exterior.¹²⁸

Existe quase um senso comum com relação à comunicação, *o importante não é o que se diz, mas como se diz!* De fato existem líderes que comunicam e outros que apenas falam ou emitem sinais. Para alcançar o coração das pessoas e conduzi-las a grandes e significativas mudanças, não apenas o líder mas toda a organização precisam fazer as pessoas acreditarem que no final todos estarão felizes e satisfeitos após o processo de mudança.

¹²⁵ DORNELLES, 2006, p. 110.

¹²⁶ SERTEK, 2006, p. 152.

¹²⁷ NOKADA; TAKEUCHI *apud* SERTEK, 2006, p. 153.

¹²⁸ SERTEK, 2006, p. 153.

3 BEM-AVENTURANÇAS NA FORMAÇÃO DA LIDERANÇA

3.1 Bem-aventurança e valor ético

Nas organizações, existe a necessidade da condução de projetos que normalmente promovem algum tipo de mudança. Quando não requerem mudanças, no mínimo requerem capacidade de planejamento e execução de seus gerentes e liderados. O gerente líder capaz de promover a mudança é aquele que consegue reunir em torno de si um grande número de agentes e operários para a execução de atividades ou tarefas. Não basta sair na frente: é necessário transmitir segurança, capacidade e, acima de tudo, valores éticos.

Numa sociedade marcada pelo materialismo e pelo individualismo, de que maneira pode-se perpetuar os valores éticos? O sermão das bem-aventuranças é um exemplo de libertação do materialismo, pois Cristo inicia dizendo: “bem-aventurados os que têm alma de pobre...”. Que tipo de felicidade alguém que tem “alma de pobre” pode possuir e ao mesmo tempo ser um valor ético para os seus liderados? Desapego às riquezas pode levar o ser humano à partilha e à generosidade. O egoísmo e a arrogância de um líder podem levar à ruína qualquer projeto. Nas organizações, o clima de disputa e competição conduz as empresas a ambientes instáveis e insalubres emocionalmente.

Afirma Chevrot que:

o pobre que não é corroído pela preocupação do dinheiro, é um princípio mais acessível às realidades espirituais; livre de interesses pessoais, facilmente se põe a serviço do bem comum. Isto não é contudo uma lei geral. A avareza pode manifestar-se a propósito de uma jeira de terra. Um pobre preocupado com as dificuldades materiais pode ceder à angústia e invejar o bem do outro. Esta cobiça transformou-o num escravo do dinheiro, e embora seja pobre de fato, o seu coração já não está livre para se elevar até Deus e dedicar-se aos seus semelhantes: não tem “alma de pobre”.¹²⁹

A liderança que apenas possui preocupação consigo irá minar os ânimos de toda sua equipe. O *interesse* pelo interesse do próximo leva a liderança a um *status* de prestígio entre os liderados, o valor ético da bem-aventurança está relacionado ao valor individual de cada membro participante da ação na organização.

De acordo com Kuczmariski:

¹²⁹ CHEVROT, Georges. *O Sermão da Montanha*. São Paulo: Quadrante, 1988. p. 37.

A maioria das nossas organizações de trabalho suprime a expressão de sentimentos, crenças e valores [...] Somos constantemente desencorajados a nos expressar. As normas organizacionais reforçam a mentalidade do tipo “não demonstre emoção”. Isso promove a concentração interior, tornando os indivíduos isolados, distantes e inseguros.¹³⁰

A origem de nossos valores e crenças pessoais está basicamente em quatro fatores: (1) família e experiências da infância; (2) conflitos que evocam a autodescoberta; (3) mudanças de vida radicais e aprendizado experimental e (4) de relacionamentos pessoais com pessoas “importantes” ou influentes.¹³¹

Como exemplo de liderança com base nos valores éticos da bem-aventurança, partindo de alguém que provou ter capacidade de influenciar pessoas, *Jesus Cristo* liderou um grupo de pescadores e homens simples à maior revolução cultural e religiosa de todos os tempos. Ele é capaz de até hoje influenciar na formação de líderes de vários tipos de organização no mundo. Sem ser meramente uma tentativa de *proselitismo*¹³² mas um programa de ensino, cuja missão principal é a comunicação de princípios: “portanto ide, fazei discípulos de todas as nações...”. Em outras palavras, Jesus estabeleceu a necessidade de comunicação dos valores éticos contidos em sua forma de liderar.

3.1.1 Comunicando valores éticos

Para Dornelles, é necessário observar que a divisão das tarefas que estabelece a posição de líder e liderado pode gerar algum tipo de distorção da conduta ética, alimentando uma mistura de autoridade e autoritarismo; em último caso, inclina-se para um clima de revanchismo. Não é comum o ser humano no exercício de sua liberdade submeter-se ao comando com naturalidade; logo, é necessário a conquista, por parte do líder, desta subordinação. “Só dialogando será possível conciliar os valores que embasam diferentes visões de mundo”.¹³³

As ações de comunicação exigem uma racionalidade *ético-comunitativa*. Segundo Dornelles, estão subordinadas a três níveis orientadores do ato da fala: sinceridade, verdade e

¹³⁰ KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI Thomas D. *Liderança: baseada em valores*. São Paulo: Educator, 1999. p. 39.

¹³¹ KUCZMARSKI; KUCZMARSKI, 1999, p. 40.

¹³² Pregação com o objetivo de atrair adeptos para uma nova religião.

¹³³ DORNELLES, 2006, p. 160.

correção. A comunicação deve ter como propósito buscar o consenso; quando este é socializado, transforma ouvindo satisfeito em ouvinte comprometido.¹³⁴

Pode acontecer de pessoas em níveis gerenciais nas organizações busquem um tipo de comunicação no modelo impositivo em que não há troca de valores e interesses. Mesmo na comunicação de uma ordem a ser cumprida é possível se utilizar do expediente da justificativa, justificar é tornar justo ou na medida o que se deseja fazer ou que seja feito.

A falta de justificação provoca, por um lado, a despolitização e, por outro a elitização. Os trabalhadores se abstêm de opinar, não são pagos para pensar e apenas executam ordens passivamente. Os líderes concentram ainda mais o poder, acreditando que sabem muito e que aos outros resta obedecer. A imposição autoritária de regras é um mau hábito, herdada da ideologia tecnocrática. Trata-se de um modelo de saber imposto pela sociedade contemporânea, que promove a dominação por meio da ciência e da tecnologia e, sobretudo, é um gerencialismo alienante.¹³⁵

No caso da comunicação de valores éticos baseados na bem-aventurança, há em todo evangelho um claro exemplo de Cristo: ele não apenas comunicava, mas justificava o propósito de suas ações, sendo o maior exemplo do que ensinava; logo, sua liderança era baseada em valores práticos.

3.1.2 Liderança baseada em valores

Não basta comunicar, é necessário liderar debaixo de uma cultura de transmissão de valores. Existem organizações que possuem vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Porém, essa vantagem precisa invadir o espaço e o ambiente de trabalho, permitindo a construção de vantagem interna duradoura e perene. Isso é possível por intermédio da aceitação plena de seus colaboradores com os valores da organização.

De acordo com Drucker,¹³⁶ não pode haver conflito de valores, sendo necessário que, antes de gerenciar os outros, cada indivíduo gerencie a si mesmo com base em seus valores, que devem estar alinhados com os valores da organização. Caso uma pessoa venha a optar em trabalhar em uma empresa cujos valores não integram seu sistema de valores, resultará em insatisfação, frustração e mal desempenho.¹³⁷

¹³⁴ DORNELLES, 2006, p. 109.

¹³⁵ DORNELLES, 2006, p. 110.

¹³⁶ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2001.

¹³⁷ DRUCKER, 2011, p. 141.

As organizações precisam ter valores e as pessoas também. Para que uma pessoa seja eficaz numa organização, é necessário que seus valores sejam compatíveis com os da organização. Eles não precisam ser os mesmos, mas devem ser próximos o suficiente para que possam coexistir. Caso contrário, a pessoa ficará frustrada e, além disso, não produzirá resultados.¹³⁸

Ocorre que ao liderar é natural haver o conflito de valores, o que em alguns casos leva alguns a relação impositiva de seu valor próprio, deixar os valores individuais quando estes estão alinhados. Se o poder fluir na organização, há liberdade e não alienação da força de trabalho.

Com relação ao pensamento que os chefes devem possuir das pessoas que lhes são subordinadas, afirmou Drucker:

Cada uma delas trabalha à sua maneira e não à *minha*. E cada uma tem o direito de trabalhar à sua maneira. O importante é se elas se desempenham bem e quais são seus valores. É provável que seu desempenho seja diferente. O primeiro segredo da eficácia é compreender as pessoas com as quais se trabalha e de quem se depende e fazer uso das forças delas, das suas maneiras de trabalhar, dos seus valores. Porque as relações no trabalho são baseadas na pessoa tanto quanto o são no trabalho¹³⁹

Segundo Kuczmarski e Kuczmarski, as organizações precisam de uma infusão de normas e valores, os líderes precisam romper com o isolamento cultural comum em casos onde os empregados ainda não incorporaram a cultura de valores da empresa. Desta forma o líder organizacional pode promover a retirada do funcionário de seu *casulo*, fazendo quatro coisas:

1. Estabelecendo valores e normas dignos de crédito e que os empregados possam ver que estão sendo praticados por outros ao seu redor;
2. Aumentando a autoconfiança dos empregados, oferecendo doses frequentes de reconhecimento merecido e *feedback* positivo;
3. Mostrando interesse pessoal genuíno pelos empregados – fazendo perguntas que não sejam *íntimas* demais, mas que comuniquem interesse pessoal neles;
4. Demonstrando que se importa com os empregados – mais do que com o bem-estar da organização –, enviando um bilhete, telefonando, perguntando como pode ajudá-los.¹⁴⁰

As normas e valores promovem no médio e longo prazo um envolvimento maior de todo o grupo em torno de objetivos e metas, desde que estes sejam conduzidos por um sistema de valores que prescindem a natureza objetiva de seu trabalho ou participação. Desta forma que, justificando a necessidade da criação de códigos de ética, se estabelecem regras claras de

¹³⁸ DRUCKER, 2011, p. 143.

¹³⁹ DRUCKER, 2001, p. 180-181.

¹⁴⁰ KUCZMARSKI; KUCZMARSKI, 1999, p. 48.

conduta sobre a forma de valores que norteiam toda organização em busca de realização e felicidade.

3.1.3 Códigos de ética

A concepção *aristotélica* de felicidade identifica que a arte de viver bem, o bem agir, como o ser feliz, disso depreende que o homem tenha sido educado com bons hábitos. Empresas que pretendem serem *mais do que felizes* em sua missão precisam construir e manter um ambiente onde a convivência seja nutrida de forma sistemática e ao mesmo tempo prática. Para que se tenha as condições necessárias para realização dos objetivos da empresa e da realização humana, a ética que busca o caminho da excelência deve unir as virtudes da cooperação e integridade.¹⁴¹

Sertek afirma:

Aristóteles já acenava com a possibilidade de reunir essas duas virtudes: uma empresa boa, bem sucedida, harmoniosa e estável, integrada por pessoas boas, satisfeitas, seguras e felizes emerge de um trabalho conjunto e de integridade. Nessa perspectiva, a virtude é o caminho que leva à felicidade, tanto do indivíduo como da sociedade. Adquirida a partir de um trabalho aperfeiçoamento da natureza, a felicidade é algo que inicialmente se encontra em fase bruta, mas pode aperfeiçoar-se por meio das virtudes ou dos hábitos operativos bons.¹⁴²

Da mesma forma que a sociedade pode ser conduzida por um caminho construído com base firmes em princípios e valores, cujo fim é o desenvolvimento social e a boa convivência entre os homens, as organizações podem ajudar a manter um ambiente ético entre seus membros.¹⁴³ “Os princípios éticos devem ser praticados por todos, como, por exemplo, o princípio ou regra áurea. Da sua prática decorre uma série de comportamentos práticos que se referem à tomada de decisões propriamente organizacionais”.¹⁴⁴

O código de ética normalmente contém valores e princípios norteadores para a organização, um modelo para alinhar sua cultura e práticas entre seus membros e colaboradores, além de dirigi-los a uma visão comum que gira em torno de seus objetivos. Os valores e princípios da organização definidos de maneira clara e visível são importantes, pois ajudam na tomada de decisão diária.

¹⁴¹ SERTEK, 2006, p. 180.

¹⁴² SERTEK, 2008, p. 181-182.

¹⁴³ SERTEK, 2006, p. 183.

¹⁴⁴ SERTEK, 2008, p. 183.

Os códigos de ética podem preceituar princípios mais gerais ou descer a detalhes, para definir modos de atuação prática, até como deve ser, por exemplo, o comportamento dos seus membros com relação aos presentes dados aos clientes. No entanto, se a abordagem da implantação de um código de ética não tiver o suporte da prática das virtudes dentro da organização, especialmente o apoio dos donos ou dos dirigentes, o seu significado será quase nulo. No mais deletério que pretender algo por meio da “pregação,” se os primeiros a desrespeitarem os princípios e os valores éticos forem os próprios dirigentes.¹⁴⁵

Para uma efetiva implantação do cumprimento das normas de conduta nas empresas, nos Estados Unidos atua-se em diversos âmbitos, que de acordo com Cerquinho, podem ser mencionados a sequência:

- 1) participação dos dirigentes e supervisão das instâncias superiores;
- 2) preocupação com valores e ética pessoal ao recrutar e contratar pessoal;
- 3) especial ênfase para a ética nos processos de educação e treinamento;
- 4) programas de comunicação para manter informados e motivados os empregados;
- 5) reconhecimento do comportamento exemplar, incluindo recompensas e promoção;
- 6) estabelecimento de canais adequados para receber e encaminhar queixas e sugestões de conduta;
- 7) especial atenção com setores e postos de trabalho mais vulneráveis a desvios éticos:
- 8) comprovação periódica do cumprimento das normas;
- 9) auditorias para assegurar o cumprimento;
- 10) procedimentos de aplicação, incluindo sanções disciplinares e dispensas.¹⁴⁶

Nos últimos anos no Brasil descobriu-se o *Mensalão*, uma espécie de propina mensal parte de um sistema de corrupção no Governo Federal. O julgamento e a punição dos vários envolvidos neste caso precedem a leitura de leis constitucionais, mas também advêm do descumprimento do Código de Ética do Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, conforme Decreto n. 1.171/94, como descrito abaixo:¹⁴⁷

Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal

CAPÍTULO I

Seção I

Das Regras Deontológicas

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre

¹⁴⁵ SERTEK, 2008, p. 184.

¹⁴⁶ CERQUINHO *apud* SERTEK 2008, p. 187.

¹⁴⁷ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 15 jul. 2012.

o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

IV- A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência, em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão crescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação.

A criação e a manutenção de *Códigos de Ética* partem da necessidade de haver algo registrado para a posteridade na organização com força orientadora, porém, deve-se concordar que existe muito de ética, moralidade e comportamento em outros tantos livros e manuais em alguma estante. Para disseminar valores éticos nas lideranças é necessário muito mais do que vontade, é importante a construção e a comunicação firme e constante desses valores e virtudes, promovendo mudanças com vigor para influenciar toda uma geração de líderes comprometidos. É possível que os melhores códigos de éticas possam cair no esquecimento operacional, tanto da organização e sua direção, bem como, de todos os seus colaboradores. Existe algo subjetivo que deve ser considerado, que funciona como força maior, é a cultura e espiritualidade das pessoas e da própria organização.

3.2 Liderança e espiritualidade

3.2.1 O líder e a espiritualidade

Por uma questão de necessidade, o líder precisa de uma série de habilidades já tratadas em tópicos anteriores. No momento, de maneira bem objetiva, cita-se qualidades específicas mais fáceis de serem medidas ou evidenciadas. Agora quando falamos de *espiritualidade* exige-se certa compreensão de *subjetividade*¹⁴⁸ como um espaço entre o mundo prático externo e o mundo das ideias internas. Desse ponto de vista, a ética nas lideranças sofre influências subjetivas, entre elas a espiritualidade que é o canal condutor entre o humano (imaneente) e a referência de sagrado (transcendente).

Para O'Donell:

O que faz com que um líder efetivamente lidere não é o que ele impõe ou ensina, mas o que ele faz emergir, o que ajuda a revelar de significativo e motivador em um grupo. Portanto, o líder não é quem conduz mas aquele que, ao ajudar o grupo a encontrar a sua motivação maior, ajuda-o a assumir a sua melhor identidade como grupo e alcançar sua funcionalidade máxima. Para que isso ocorra, as platitudes e os clichês sobre liderança não ajudam muito porque é de qualidades sutis que estamos

¹⁴⁸ Subjetividade é o que se passa no íntimo do indivíduo. É como ele vê, sente, pensa a respeito sobre algo e que não segue um padrão, pois sofre influências da cultura, educação, religião e experiências adquiridas. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/subjetividade/>>. Acesso em: 04 nov. 2012.

falando. Autoconhecimento, valores perenes, confiança, compaixão, coragem moral, coerência intelectual e **espiritualidade** são alguns dos atributos hoje exigidos.¹⁴⁹

De acordo com Hunter,¹⁵⁰ uma habilidade pode simplesmente ser uma capacidade adquirida, liderar é influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo em torno de objetivos. Para influenciar pessoas é necessário atuar no campo do subjetivo e espiritual, não é falar de mente para mente, mas de alma para alma. Isto envolve a dimensão completa do ser humano, de acordo com texto bíblico: “amarás, pois, ao Senhor teu Deus de todo o teu coração, de toda a tua alma e de todas as tuas forças” (Dt 6.5). Coração, alma e força essas são as dimensões humanas que precisam ser respeitadas no processo de liderança.

Muitas organizações ainda estão presas aos velhos paradigmas da administração cartesiana, linear e matemática, de comportamento estudado e previsível. Não há como negar que neste século precisa-se considerar os fenômenos do campo subjetivo e espiritual sem, no entanto, limitar esses assuntos ao domínio apenas da religião. “É também esse fenômeno de uma experiência de espiritualidade livre do domínio das instituições religiosas que permite que a relação com o sagrado e o transcendente invada o ambiente secular, como, por exemplo, o mundo corporativo”.¹⁵¹

3.2.2 *Espiritualidade nas organizações e espaço à transcendência*

A espiritualidade nas empresas é um assunto que tem surgido na literatura que envolve administração de empresas e organizações, como uma maneira de explicar a possibilidade de melhora na qualidade da liderança, mas também como forma de aumentar a produtividade da organização. O setor de recursos humanos (ou RH) possui profissionais das áreas de administração e psicologia, profissionais destas áreas preparados para a gestão estratégica de pessoas e técnicas para captação de mão de obra qualificada. Porém, não é comum estes concordarem que, para um desenvolvimento pleno das pessoas, é necessário que haja um diálogo com outras áreas de conhecimento como sociologia, filosofia e a teologia. O envolvimento multidisciplinar permite avaliar com profundidade o sentido transcendente dos

¹⁴⁹ O'DONNELL, Ken. *O espírito do líder: lições para tempos turbulentos*. São Paulo: Integrare, 2009. v. 1. p. 13.

¹⁵⁰ HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007; JAMES, C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. p. 25.

¹⁵¹ KIVITZ, Ed René. *Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre a prática religiosa e a vida profissional*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=593>. Acesso em: 30 jun. 2012.

indivíduos e o quanto disto influencia em seu trabalho e em seu sentido da existência nas organizações.

De acordo com Matos, é necessário para as organizações criar um clima motivador à espiritualidade, revendo valores e agindo na mudança nas atitudes das lideranças. No sentido de fomentar a unidade da empresa, ele afirma:

A unidade na empresa, por intermédio da integração de valores – Verdades Comuns – expressa a Espiritualidade, tanto mais consistente à medida que essas verdades comuns resultam da Filosofia e da Missão, da Educação dos Sentimentos e do Relacionamento, traduzindo-se em práticas de solidariedade e desenvolvimento da Visão Transcendente.¹⁵²

Não precisa estabelecer como objetivo da organização a construção de nenhuma catedral ou igreja, precisa trabalhar a educação do espírito e da justiça social, espiritualizar sua cultura sem que seja necessário *ritualizar* seus valores e ideais.¹⁵³

Quando se fala em espiritualidade, logo corre a ideia de religião ou crença religiosa. É necessário enxergar a espiritualidade como uma área carente de desenvolvimento e autoconhecimento humano. A religião possui em seu lado prático um caráter proselitista e confessional, a espiritualidade e a transcendência são inerentes ao ser humano em geral, independente de sua cultura.

Não há como negar a importância da Espiritualidade, afirma Matos: “Espiritualidade é a ‘bola da vez’, um dos modismos tão peculiares à era tecnológica. Quando a espiritualização torna-se matéria de empresa, o risco é que se materialize o espiritual, subvertendo-o a recurso de manipulação humana”.¹⁵⁴ Na realidade é necessário observar que por mais que a organização possua espaço para uma cultura espiritualizada, são a integração e o respeito à espiritualidade de cada indivíduo que abrirão a possibilidade do desenvolvimento amplo da empresa neste sentido. Lideranças espiritualizadas é base para empresas e organizações felizes e de sucesso pleno e perene.

3.2.3 Empresas e lideranças espiritualizadas

De acordo com Migueles, o tema da liderança, nas empresas, é mal compreendido no mundo organizacional, enquanto que é evidente o frágil vínculo existente entre as empresas e

¹⁵² MATOS, 2001, p. 5.

¹⁵³ MATOS, 2001, p. 4.

¹⁵⁴ MATOS, 2001, p. 15.

as lideranças verdadeiras, os liderados ou subordinados sabem que estão ali para cumprir com papel econômico e que em condições normais há poucas oportunidades para o desenvolvimento pessoal, logo o líder precisa produzir em seus liderados outros sentimentos.¹⁵⁵

A liderança capaz de produzir os sentimentos de entusiasmo, pertencimento, participação, em projetos de forma integral, em que a dimensão ética, moral, emocional, cultural e estética se desvela de forma integrada, é aquela capaz de produzir o cultivo de uma experiência contaminada por uma presença, não física, divina, que traz efeitos de paz, alegria, sensação de acolhida e plenitude, que abrem espaço para as pessoas que com ela participam da vida no trabalho descubram em si potenciais que elas mesmas não conheciam.¹⁵⁶

Pessoas ou líderes com essa habilidade são obviamente mais raros no mercado de trabalho, em função que as escolas de administração e gestão, ainda em sua maioria, estão vinculadas ao modelo tradicional de avaliações somente objetivas, onde o resultado é medido apenas por intermédio dos números.

Segundo Matos, o gerente sem compromisso com a espiritualidade é *chefe*, não é líder, sendo o papel do líder abrir o espírito do liderado à criatividade atributo do criador. O exercício da espiritualidade permite a capacidade de criar, sendo essa a essencialmente uma atividade divina.¹⁵⁷

Matos reúne as qualidades do Líder de visão Espiritual, favoráveis as organizações:

1. **Está em paz consigo próprio.** Faz da liderança uma função aprazível. Gosta de pessoas.
2. **Está em paz com a humanidade.** Busca relacionamentos harmoniosos. Estimula a cooperação.
3. **Educa o tempo todo.** Faz do comando orientação, assistência, libertação. Dá o exemplo.
4. **Valoriza contribuições e desempenhos.** Reconhece esforços, motivações e realizações.
5. **É firme n adversidade.** Inspira confiança ao soerguimento, *a dar a volta por cima*.
6. **Possui humildade, paciência e esperança,** que são qualidades básicas de ação.
7. **Está conectado às situações.** Ninguém pode dizer de um líder que ele está ausente. Pode ser que não esteja suficientemente informado, mas jamais alheio e indiferente.
8. **Está voltado ao transcendente.** Essa é sua característica essencial: alguém que tem fé e irradia para todos sua crença no eterno bem.

¹⁵⁵ MIGUELES, Carmen; TÚLIO ZANINI, Marco; FLEURY, Ângela et al. (Orgs.); *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 52.

¹⁵⁶ MIGUELES, 2009, p. 56.

¹⁵⁷ MATOS, 2001, p. 153.

O clima de competição acirrada e o revanchismo mina e destrói: relacionamentos, negócios, empresas e até vidas inteiras. Uma liderança espiritualizada é capaz de manter a organização em cima dos trilhos do sucesso e da perenidade operacional. No próximo e último tópico desta dissertação, serão tratadas as virtudes das bem-aventuranças aplicadas às lideranças.

3.3 Liderança e bem-aventuranças

Ao chegar neste último tópico, até aqui se tratou da ética e lideranças com bases de diversos pontos de vistas. Daqui para frente a base será a passagem bíblica das bem-aventuranças. Teologizar a disciplina da liderança frente a realidade de mercado é de uma ousadia sem tamanho, mas em tempos de crise é necessário ousar na proposição de soluções duradouras.

Segundo Mo Sung,¹⁵⁸ existem forças idólatras no mercado:

A idolatria consiste num deus fabricado pelo sistema opressor que, ao sacralizar o fundamento do sistema e, com isso, o próprio sistema, tira as pessoas a esperança da possibilidade de transcender o sistema opressor vigente, tirando do povo a sua subjetividade, a sua capacidade de desejar e de construir uma sociedade mais humana.¹⁵⁹

A proposta com base nas bem-aventuranças não pretende colocar em *xequê* o sistema, mas retroalimentá-lo com *sangue novo*, composto de valores e ética compartilhada com a liderança e distribuída em todo tecido organizacional.

3.3.1 Uma leitura atual das bem-aventuranças

A primeira bem-aventurança: “*bem-aventurados os humildes de espírito, porque deles é o reino dos céus*” (Mt 5.3). Não há como negar o flagelo social no qual se encontrava a sociedade israelita dos dias de Cristo, essa bem-aventurança pode muito amenizar a dor e o sofrimento social dos marginalizados daquela sociedade. Hoje não tem como fechar os olhos para a miséria social em todo o planeta, contudo deve-se considerar que limitar a mensagem do evangelho apenas para uma determinada classe de pessoas retiraria o caráter universal da mensagem para os nossos dias. Logo, é possível realizar uma ampliação da interpretação de

¹⁵⁸ MO SUNG, Jung. *Deus numa economia sem coração: pobreza e neoliberalismo um desafio a evangelização*. São Paulo: Paulus, 1992.

¹⁵⁹ MO SUNG, 1992, p. 91.

Mateus, para alcançar todas as classes sociais, deste que, para o indivíduo ser alcançado pela primeira bem-aventurança possua “alma de pobre”, expressão mais próxima a humilde de espírito.

A pobreza que Cristo exige dos seus discípulos está menos ligada a um estado econômico que ao estado da alma. Eis por que o pensamento divino está sem dúvida melhor traduzido no texto de Mateus: *Beati pauperes spiritu*, que uma edição recente traduz assim: “Bem-aventurados os que têm alma de pobres”.¹⁶⁰

Segundo Gourgues, a interpretação de Mateus tem um sentido tanto material como espiritual, refere-se a experiências ou realidade de ordem exterior, baixa condição social – e interior de nível espiritualizado, ser humilde ou despretensioso; nos dois aspectos pode corresponder *a uma consciência de um vazio que nos leva a Deus*,¹⁶¹ como encontrar-se com Deus, se não houver um reconhecimento próprio da insignificância humana!

É desnecessário sublinhar o valor social da humildade: deduz-se das observações precedentes. Sempre ao contrário do orgulhoso, que se julga superior aos outros e que cego por esta preferência, se nega a servi-los ou pretende servir-se deles, o homem humilde é naturalmente fraternal, e sempre porque se move dentro da verdade. Esforça-se por ver os seus semelhantes como Deus os vê. Sem se deter nos seus defeitos, descobre-lhes as qualidades; admira-lhes o valor e alegra-se com os seus sucessos.¹⁶²

A segunda bem-aventurança: “*Bem-aventurados os que choram, porque eles serão consolados*” (Mt 5.4). Nada hoje é tão contraditório quanto ao fato de haver consolo quando do reconhecimento da dor, da fraqueza, do fracasso, do insucesso. Chorar e superar são ações claras de superação e volta por cima. Não há condições de ver um mundo onde não haja sofrimento e dor, a diferença é o que se faz propriamente com a dor e o sofrimento pessoal, qual a maneira que se encara o fracasso e a perda, “basta um dia após o outro” ou “basta a cada dia o seu mal” (Mt 6.34).

Afirma Meister:

Não é o sofrimento em si que torna as pessoas bem-aventuradas. Não há valor imanente escondido no sofrimento em si. Não há qualidade secreta no desgraçado sofrimento. A força dessa bem-aventurança vem da fora da nossa percepção do mundo. Pode-se falar, do modo meio romântico, do sofrimento como “profunda experiência de vida”; pode-se falar de modo esquivo, fugindo da realidade do

¹⁶⁰ CHEVROT, 1988, p. 37.

¹⁶¹ GOURGUES, 1999, p. 34.

¹⁶² CHEVROT, 1988, p. 60.

mundo, quando não se tem mais nada em que se possa segurar neste mundo, presumindo que, então, se está totalmente aberto para Deus.¹⁶³

Obviamente que dor, frustração e sofrimento não são algo que se deseje, mas “é exatamente em meio a essa experiência dolorosa que Deus quer encontrar-se com o ser humano e dar-lhe consolo”.¹⁶⁴ Neste encontro acontece a transformação de caráter e do pensamento do indivíduo, levando-o a respeitar e a crescer, sobretudo, em qualquer dificuldade que lhe sobrevenha ou ao seu próximo.

É certo que os estóicos nos tinham já mostrado a eficácia da dor. É verdade que ela pode despertar a nossa coragem, o nosso sangue-frio; suavizar o nosso caráter. É verdade também que, com os destroços do seu coração esmagado, muitos homens forjaram um coração novo, mais forte e mais generoso. São, na verdade, fecundas as lágrimas dos aflitos que passam despercebidos; o seu sofrimento aumenta o capital de heroísmo e de paciência de que a humanidade necessita para não naufragar.¹⁶⁵

Se na realidade há crescimento e experiência com a dor em si mesma, pode existir indiferença com a dor alheia. “A bem-aventurança dos que choram não é apenas uma ajuda para enxergar melhor e ver o mundo com maior precisão, ou seja, do alto, antes ela nos conduz para baixo, para junto daqueles que, em seu sofrimento, não partilham da comunhão”.¹⁶⁶ Liderar sobre condições favoráveis, há pouco mérito, mas em situação de “guerra” e conflito, sem deixar no chão aqueles que se ferem na caminhada, nessa condição, merece-se mérito e louvor.

A terceira bem-aventurança: “*Bem-aventurados os mansos, porque eles herdarão a terra*” (Mt 5.5). De acordo com Meister, a interpretação do Pai da Igreja Gregório de Nyssa diz que a mansidão é uma virtude ou qualidade que os que a possuem conseguem dominar a raiva por intermédio da razão.¹⁶⁷ Outra forma de indicar essa virtude é o termo autocontrole ou domínio próprio, qualidade de quem possui equilíbrio em situação de *estresse* e anormalidade.

Os mansos, [...], são aqueles, que em vez de atacar os outros, sabem se mostrar benévolos e acolhedores. Uma das faces da doçura – mesmo que Mateus não tenha tratado dela explicitamente – consiste em não julgar, ou seja, não condenar nem rejeitar o próximo sem apelação, embora, reconheçamos suas faltas ou fraquezas.¹⁶⁸

¹⁶³ MEISTER, 2006, p. 41.

¹⁶⁴ MEISTER, 2006, p. 44.

¹⁶⁵ CHEVROT, 1988, p. 88.

¹⁶⁶ MEISTER, 2006, p. 44-45.

¹⁶⁷ MEISTER, 2006, p. 47.

¹⁶⁸ GOURGUES, 1999, p. 62-63.

De que maneira entender o erro no ambiente organizacional das empresas, que exige eficiência e performance máxima? A censura e a repreensão pública parece ser a forma comportamento mais repudiante para um líder em relação ao seu liderado. “A irritabilidade provoca por toda parte discussões sem fim, que envenenam as relações sociais. A cólera não compensa a quem se entrega a ela: fá-lo sair humilhado e azedado. O colérico perde a confiança em si mesmo”.¹⁶⁹

O domínio próprio impede que falemos cedo demais, que pronunciemos a palavra que fere o adversário no seu ponto nevrálgico, a palavra que não era necessário dizer e que nunca mais será esquecida. Leva-nos ainda a esperar pelo momento propício para fazermos uma observação mais matizada, ou calar-nos completamente.¹⁷⁰

O manso reconhece seus limites e do próximo, ultrapassá-los é pedir para “bater de frente com um trem”, “mexer em casa de marimbondo”, “cutucar a onça com vara curta”, melhor seguir o conselhos da Bíblia: “como maçãs de ouro em salvas de prata, assim é a palavra dita a seu tempo” (Pv 25.11); e “sabei isto, meus amados irmãos: Todo homem seja pronto para ouvir, tardio para falar e tardio para se irar” (Tg 1.19). Uma das maiores habilidades dos grandes líderes é ter ouvido para ouvir as pessoas.

A quarta bem-aventurança: “*Bem-aventurados os que têm fome e sede de justiça porque eles serão fartos*” (Mt 5.6). A quarta bem-aventurança utiliza dois substantivos fortes. Fome e sede traduzem juntos uma força instintiva, algo forte que vem de dentro em direção a justiça, só há sossego quando plenamente saciado por atos de justiça. “Fome e sede simbolizam o desejo infinito, na terra, pela justiça completa, simbolizam a dor da imensa injustiça da exploração e opressão”.¹⁷¹

De acordo com Gourgues, “longe de isolar a pessoa numa busca intimista de Deus, a justiça é chamada a transparecer aos olhos dos outros, a se manifestar, a adquirir visibilidade”.¹⁷² A justiça se revela em ação, não há valor num tipo justiça oculta ou reservada, quem é justo realiza conseqüentemente atos de justiça.

A quinta bem-aventurança: “*Bem-aventurados os misericordiosos, porque eles alcançarão misericórdia*” (Mt 5.7). O termo reúne *miseris* que significa miséria e *córdia* relativos a coisas do coração, juntas formam “misérias do coração” ou em outras palavras um

¹⁶⁹ CHEVROT, 1988, p. 65.

¹⁷⁰ CHEVROT, 1988, p. 65.

¹⁷¹ MEISTER, 2006, p. 62.

¹⁷² GOURGUES, 1999, p. 42.

coração que está disposto a entender as misérias humanas e manter-se benevolente ou misericordioso.

Chevrot define:

Bem-aventurados os misericordiosos! O texto grego emprega aqui uma palavra que só mais uma vez se encontra no Novo Testamento, e aplicada Àquele que se fez semelhante a nós “para ser misericordioso e compadecer-se das nossas misérias” (Hb 2.27). A misericórdia é, pois, mais do que a simples piedade, que implica uma distância entre o homem que sofre e aquele que o lamenta. Supõe uma verdadeira *compaixão*, a partilha efetiva das misérias dos nossos irmãos, de suas dificuldades materiais e de suas fraquezas morais.¹⁷³

A sexta bem-aventurança: “*Bem-aventurados os limpos de coração, porque eles verão a Deus*” (Mt 5.8). Verificando o versículo bíblico em Mateus 15.19: “porque do coração procedem os maus pensamentos...”, o coração é o órgão vital, oxigena e nutre todo o corpo permitindo funcionamento pleno da mente que por sua vez controla toas as demais atividades humanas. Ser limpo de coração implica como diz o ditado latino “mente sã, corpo sã”, o coração controla as emoções, sendo esse responsável pela saúde física, mental e emocional do indivíduo.

Em hebraico, o coração não é o lugar da intimidade, mas o “órgão das funções intelectuais, racionais”, ou seja, o que nós costumamos relacionar com a cabeça, não com o coração. No coração hebraico acontece o que Lutero traduz pela palavra “ansiar”, que representa tudo o que a pessoa pensa, para onde está voltada sua vida, onde está ancorada sua vontade de agir, bem como onde é possível atingir a sua consciência. Isso é representado pelo coração. Em resumo: o coração determina a máxima da vida. O coração de algumas pessoas está totalmente tomado pela preocupação com elas mesmas.¹⁷⁴

Como falar em limpos de coração frente a uma sociedade de valores invertidos, da falta de ética e da corrupção político-social? “O coração limpo é uma figura que representa a vontade humana livre de desejos, pensamentos de poder, intrigas, inveja e desejo de vingança. Coração limpo tem aquela pessoa que não almeja qualquer maldade e não engana seu próximo”.¹⁷⁵

Em outra tradução, “bem-aventurado os puros de coração”. Segundo Chevrot, normalmente identifica-se pureza como castidade, imaculado ou até “sem mistura”, compondo uma ideia de pureza e retidão moral.¹⁷⁶ Retidão moral pode parecer coisa de

¹⁷³ CHEVROT, 1988, p. 144.

¹⁷⁴ MEISTER, 2006, p. 75.

¹⁷⁵ MEISTER, 2006, p. 75-76.

¹⁷⁶ CHEVROT, 1988, p. 129-130.

religiosidade fundamentalista ou de ideologismo radical, na realidade uma retidão comportamental é definida pela capacidade de aceitar a ética como instrumento de balizamento das ações em sociedade o que, por vezes, ao que possui pode-se lhe atribuir ter caráter.

Com relação ao caráter, define Chevrot:

Entre os antigos, a palavra “caráter” começou por designar o artista que gravava; depois, o instrumento do gravador; e finalmente, a própria gravura, sinal ou letra. É neste último sentido que ainda hoje falamos em caracteres tipográficos. Aplicado a uma pessoa, o caráter é um sinal distintivo pelo qual ela se reconhece na sua maneira de ser. Como cada um de nós possui a sua fisionomia moral própria, é correto dizer que todos os homens têm um caráter particular.¹⁷⁷

Todas as decisões do indivíduo são influenciadas pelo caráter, mesmo que haja a participação de influências exteriores, uma pessoa sem caráter é feito “cera mole” qualquer pessoa ou situação o moldo a seu gosto. Possuir um bom caráter e uma consciência reta influencia diretamente no uso das palavras, “o homem de palavra; vai até o fim nas suas convicções, sem tolerar soluções de compromisso. Suas atitudes, decisões, tentativas, revelam-no, caracterizam-no”.¹⁷⁸

A sétima bem-aventurança: “*Bem-aventurados os pacificadores, porque eles serão chamados filhos de Deus*” (Mt 5.9). A atividade primária de um pacificador, obviamente passa pela promoção e instauração da paz, na manutenção da estabilidade comportamental e da harmonia interpessoal.

No culto judaico, o termo “pacificador” é a descrição piedosa para Deus somente. Enquanto no mundo grego-helenístico antigo a “pacificação” era um assunto de poder e dos dominadores do mundo, no contexto judaico de Jesus era inimaginável que pessoas tivessem a petulância de promover a paz esse apresentar como pacificadores mundanos. Paz (*shalom*) é assunto da competência de Deus. [...] Do ponto de vista bíblico, portanto, essa bem-aventurança contém uma grande provocação: a confiança de que as pessoas podem se tornar pacificadoras. Mas as pessoas só conseguem isso se tiverem uma relação estreita com Deus, o pacificador propriamente dito. [...] Quem promove a paz recebe o título de honra de “filha ou filho de Deus”.¹⁷⁹

Um termo oposto a pacificador é agitador ou perturbador, de fato o pacificador possui uma atividade primária, a promoção de um ambiente tranquilo e estável, não significa

¹⁷⁷ CHEVROT, 1988, p. 135.

¹⁷⁸ CHEVROT, 1988, p. 136.

¹⁷⁹ CHEVROT, 1988, p. 80-82.

dizer que o pacificador não possa ser dinâmico e alcançar máxima produtividade, em ambientes favoráveis a energia está canalizada para a inovação e a criatividade.

A oitava e a nona bem-aventuranças, estão correlacionadas: “*Bem-aventurados sois vós, quando vos injuriarem e perseguiram e, mentindo, disserem todo mal contra vós por minha causa*” (Mt 5.11) e “*Bem-aventurados os que são perseguidos por causa da justiça, porque deles é o reino dos céus*” (Mt 5.10). De acordo com Meister, a perseguição dos cristãos do primeiro século não tinha sua razão na religião, mas sim em motivos políticos do Estado Romano.¹⁸⁰

Tolerância religiosa era uma marca política romana, mas essa tolerância chegava até onde a religião influenciava os cidadãos a se tornar candidatos de lealdade incerta do Estado. Como o imperador podia estar seguro da lealdade dos cristãos em caso de crise se sua confissão não era: “o imperador é o senhor”, mas “Cristo é o Senhor”? Desse ponto de vista, a confissão a Cristo sempre foi uma declaração política, que destituía os senhores deste mundo do poder último.¹⁸¹

A Constituição Brasileira garante no Art. 5º VI – “é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e suas liturgias”.¹⁸² Mesmo com a esse artigo e parágrafo institucional a intolerância religiosa ainda é uma realidade no Brasil, há quem seja perseguido pela fé ou religião que professa.

3.3.2 Síntese das virtudes das bem-aventuranças

O processo de melhoria ética nas organizações de acordo com Sertek exige particular atenção de seus membros ao pleno desenvolvimento das virtudes pessoais humanas, ou seja, a ética ocupa-se da escolha virtuosa dos fins e meios que compõem a ação humana em direção às virtudes como: prudência, justiça, temperança e fortaleza. A qualidade e a excelência dirigem-se a um fazer bem vinculado com bem agir, combatendo as falhas humanas: a precipitação, a preguiça, a negligência, a imperícia, etc.¹⁸³

O agir mal desvirtua o melhor fazer bem, como, por exemplo, é o caso do trabalho executado com perfeição técnica, mas realizado com intenção tortuosa. As escolhas do mal agir incidem negativamente na realização da pessoa e a médio e longo prazo produzem a insatisfação de vida. Em muitos ambientes, a motivação principal para o progresso profissional acaba sendo fundamentalmente, busca de melhoria de status

¹⁸⁰ MEISTER, 2006, p. 88.

¹⁸¹ MEISTER, 2006, p. 88.

¹⁸² BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 2011.

¹⁸³ SERTEK, 2006, p. 280.

ou de recompensa financeira A postura ética adequada é a de trabalhar bem, como valor que encerra em si mesmo e, em decorrência, adquirir prestígio ou benefício.¹⁸⁴

Neste ponto do trabalho cabe citar que as virtudes trabalhadas no sermão das bem-aventuranças são: humildade, justiça, bondade, autocontrole/firmeza, resiliência e proatividade conselheira.

A humildade é a virtude ou sentimento daquele que, tendo ou possuindo algo, consegue viver como não tivera. Nas empresas essa qualidade é encontrada nos donos ou proprietários e por vezes relegadas pelos que a gerenciam, causando impacto nos relacionamentos interpessoais e no cumprimento dos objetivos traçados.

A justiça, em seu estudo etimológico, vem do termo *justisse* (Francês) que significa, nem mais nem menos, transmite a ideia de algo feito sob medida; ou seja, nas organizações ser justo é ter boa medida em todas as relações, decisões e julgamentos, requer imparcialidade e justiça. O bem comum nas organizações não pode haver inclinação de preferências em relação a um ou outro, em detrimento do outro.

Em francês, o termo *justesse* exprime a qualidade pela qual determinada coisa se ajusta exatamente àquilo para que foi destinada. Transportemos esta noção para o plano das coisas humanas. O homem *justo*, no Antigo Testamento, é o homem perfeitamente adaptado à sua tarefa e ao seu destino; é aquilo que deve ser, no lugar que lhe é designado; os seus pensamentos e as suas vontades concordam com as de Deus. Obedecendo às leis divinas, respeita os direitos de Deus sobre sua pessoa: pratica a *justiça*.¹⁸⁵

A bondade é a qualidade de ser de alguém bom, nas organizações ser bom é gozar da simpatia da maior, alguém que consegue *atender aos gregos e troianos*, para gerentes funcionais é ter *capilaridade* operativa, possibilitando um maior número de boas execuções e projetos.

O autocontrole/firmeza é uma virtude necessária nas situações de conflito e de tomada de decisão, não há como negar que em ambientes altamente competitivos exista um alto grau de conflitos pessoais, um gestor eficiente precisa agir com precisão cirúrgica a fim de desfechar situações inesperadas em seu dia a dia.

A resiliência é tomada de aplicações da física e da mecânica. Materiais resilientes são matérias com alta capacidade de suportar intempéries como fogo e estresse. Nas organizações a virtude da resiliência também é algo de valor para a liderança, quase toda

¹⁸⁴ SERTEK, 2008, p. 280.

¹⁸⁵ CHEVROT, 1988, p. 102.

execução e atividade decorrem com tempo planejado, não se pode abrir mão da utilidade e eficácia nas situações de negociação e condução de mega projetos e operações.

A **proatividade conselheira** em algumas organizações existe o cargo de conselheiro, algumas vezes exercidas por um grupo nomeado pelos acionistas, eleitos em sua maioria, de pessoas mais maduras e com experiência na atividade. No trato das operações organizacionais, podem surgir a necessidade de mediações e intervenções por parte de seus membros e colaboradores, na busca da manutenção de ambientes estáveis e tranquilos, onde haja garantias e de boas escolhas.

3.3.3 Bem-aventuranças aplicadas na empresa e na liderança

Na opinião de Emmet Fox,¹⁸⁶ o sermão das bem-aventuranças é a síntese da doutrina cristã, sem que haja evidente reconhecimento dessa importância para as organizações, sugere a seguinte aplicação:

1. **Bem-aventurados os pobres de espírito:** como assumir a “a pobreza de espírito” na empresa? “Posicionando-se como ser livre, responsável, cômico em realizar um bom trabalho, em contribuir para o bem coletivo, por meio da satisfação das necessidades pessoais e organizacionais”.¹⁸⁷ Empresas que promovem um sentimento de orgulho e arrogância, podem ser surpreendidas por ventos contrários à sua liderança e sucesso, o fato de possuir hoje grandes bens e outros prestígios sociais, sem, no entanto, perder a noção e a compreensão espiritual, principalmente com relação aos eventos incontrolláveis e imprevistos que se lhe impõem.
2. **Bem-aventurados os que choram:** como obter consolação para os sofrimentos impostos pelo trabalho? “Transformando o ambiente empresarial em uma *comunidade vivencial de aprendizagem*, o que quer dizer: bom relacionamento, desejo de útil ao colega, de oferecer seus talentos à melhoria das condições de trabalho, de ser leal, de aprender e ensinar, de procurar ser feliz fazendo os outros felizes”, em ambientes onde os sentimentos normais são: egoísmo, competição, individualismo impõem sofrimento que podem ser transformado em realização.¹⁸⁸
3. **Bem-aventurados os mansos:** Como assumir esta atitude de mansidão na empresa? “Desenvolvendo a *visão teológica do trabalho*,¹⁸⁹ em que nossa atividade se torna uma forma de oração, de fazer o melhor em louvor a Deus, de nos despojarmos de qualquer ideia de dominação”,¹⁹⁰ existe empresas que mergulham e permite outros mergulhar, numa espécie de vazio organizacional, o vácuo espiritual, onde a característica principal é a falta

¹⁸⁶ EMMET FOX *apud* MATOS, 2001, p. 41-47.

¹⁸⁷ MATOS, 2001, p. 41-42.

¹⁸⁸ MATOS, 2001, p. 43.

¹⁸⁹ “Uma teologia empresarial é um todo procedente. Deus jamais será uma figura estranha em qualquer ambiente”. MATOS, 2001, p. 51.

¹⁹⁰ MATOS, 2001, p. 43.

de crença, valorização humana que conduz à uma ansiedade coletiva que transforma trabalho em apenas uma mercadoria, causando insatisfação e revolta.¹⁹¹

4. **Bem-aventurados os que têm fome e sede de justiça:** Como saciar a "fome de justiça" na empresa? "Por intermédio de espaços à reflexão que permita captar as sutis formas de injustiça, educando o pensamento e as percepções para o transcendente. Pensar bem é antídoto à injustiça",¹⁹² empresas humanizadas, humanizam porque possuem boa percepção de justiça e transcendência.
5. **Bem-aventurados os misericordiosos:** Como realizar a "misericórdia" na empresa?

Aprendendo a ouvir, a ser solidário, a compreender o erro como ignorância a ser assistida pela Educação. Ser líder é ser educador. É partir dessa concepção que o ambiente de trabalho torna-se humano e humanizante, favorecendo o desabrochar e o desenvolvimento da espiritualidade.¹⁹³

6. **Bem-aventurados os puros de coração:** Como realizar a presença de Deus no ambiente empresarial? "Transformando o conhecimento adquirido em conhecimento vivenciado",¹⁹⁴ não adianta o código de ética, nem o discurso, nem a cultura, senão houver a prática de ações limpas e honestas pautadas em verdades irrefutáveis.
7. **Bem-aventurados os pacificadores:** Como ser um pacificador na organização?

Com a criação da **cultura espiritual** na empresa, por meio da crença de que Deus está presente na organização, torna-se natural o convite à oração como recurso para pacificar os espíritos, nas várias situações de litígio, com atitudes de sinceridade e compreensão.¹⁹⁵

8. **Bem-aventurados os que sofrem perseguição e sofrem por causa da justiça de Cristo:** Como trabalhar as "perseguições" no ambiente de trabalho, por meio das Bem-aventuranças?

Promovendo Seminários de Conscientização sobre Espiritualidade, enfocando a prática empresarial, inspirada nas Verdades do Cristianismo. É importante demonstrar a personalidade do cristão, sem preconceitos que estabelecem a caricatura do "beato de sacristia", alienado da prática do amor e da transcendência, na vida diária das organizações.¹⁹⁶

Mesmo que na prática tanto para as empresas, bem como para as lideranças, as bem-aventuranças de longe pareçam um programa para evangelismo religioso ou proselitismo pessoal, o que aqui foi posto sublima as virtudes das bem-aventuranças como uma realidade ética que pode ser alcançada nas organizações.

¹⁹¹ MATOS, 2001, p.52.

¹⁹² MATOS, 2001, p.44.

¹⁹³ MATOS, 2001, p.44.

¹⁹⁴ MATOS, 2001, p.45.

¹⁹⁵ MATOS, 2001, p.46.

¹⁹⁶ MATOS, 2001, p.47.

CONCLUSÃO

Já que o termo ética está diretamente relacionado aos costumes ou ao campo propriamente dito da cultura, é exatamente no espaço da cultura organizacional que as melhores práticas para liderança se difundem a fim de perpetuar a empresa líder, bem como, a cultura líder. Especificamente é em busca de uma cultura ética, com capacidade de transmitir valores para toda organização, que foi realizada esta pesquisa.

Para compreensão é necessário buscar na construção da ciência ética o elemento ordenador que permite harmonia nas relações políticas e sociais do homem. Um desses elementos é a busca da felicidade como bem comum para cada indivíduo que compõe o tecido organizacional, o outro é o espaço propício para manter o respeito às questões de caráter subjetivo; entre elas, cita-se a transcendentalidade como o canal de ligação do homem consigo e com o sagrado.

O desenvolvimento pleno e perene das organizações, pressupõe que toda liderança precisa desenvolver habilidades que permitam o desenvolvimento organizacional, em face a necessidade de gestão de mudanças que produzam ganhos de produtividade e agreguem a realização dos envolvidos na direção e operação da organização.

Como pensar em eficiência e produtividade operacional, sem envolver questões de liderança e valores? É desse binômio que surge a necessidade da aplicação da ética, sobretudo a que está sublimada nos textos do evangelho das bem-aventuranças. Compondo essas virtudes e habilidades que podem transformar a teoria em ações prática, de caráter cultural perene e duradouro.

No mundo em que a competição desleal e a disputa acirrada por posições no topo transforma a capacidade de ser – em ter ou poder – em detrimento das relações de respeito, justiça, bondade e cooperação, é necessário considerar questões como transcendentalidade e espiritualidade como fontes que influem diretamente nas relações de liderança organizacional. Segundo O'Donnell, “especialmente para os líderes, é o momento para checar as três atitudes principais que têm sido responsáveis pela crise financeira – a ganância desenfreada, a arrogância cega e o medo paralisante”.¹⁹⁷ Sendo assim, as bem-aventuranças compõem um programa ou até uma cultura que propaga valores em desuso como humildade, bondade e misericórdia.

¹⁹⁷ O'DONELL, 2009, p. 17.

Em relação às questões de espiritualidade e transcendência, elas não ocorrem apenas sob as amarras da religiosidade institucionalizada, mas por intermédio da integração de valores comuns entre os membros e participantes de uma organização. De acordo com Matos, “a unidade na empresa, por intermédio da integração de valores – Verdades Comuns – expressa a Espiritualidade, tanto mais consistente à medida que essas verdades comuns resultam da Filosofia e da Missão, da Educação dos Sentimentos e do Relacionamento”.¹⁹⁸

Ao assumir a necessidade de que cada líder precisa compreender sua espiritualidade compartilhando e aplicando as virtudes expostas nas bem-aventuranças, automaticamente responde-se que não é possível pensar no mundo organizacional sem o uso da ética, pois sem ela, e mais especificamente a *ética cristã*, as pessoas seriam sufocadas pela barbárie. A ética extraída das bem-aventuranças é de fato uma espécie de ética diferenciada e incomum no mundo corporativo.

Cabe neste momento reafirmar a liderança baseada em valores, que em plena atividade são indiscutivelmente influenciados por questão culturais objetivas, mas também por questões subjetivas, entre elas a espiritualidade e transcendentalidade. A questão da ética é cultural, conjuntural e estrutural.

Para ser feliz o ser humano pode realizar-se por um caminho mais individualista e egocêntrico, porém para alcançar o ideal de “mais que feliz” ou bem-aventurado é necessário romper com diversos paradigmas estruturais do mercado e da academia das ciências administrativas.

Este trabalho não pretendeu esgotar o assunto da ética aplicada às lideranças em seu ambiente organizacional, mas apresentar uma espécie de viés espiritualizado, onde o principal passa pela construção de um espaço organizacional melhor e vigoroso, que privilegia no cenário de mercado, empresas mais humanas e que investem na concepção de liderança baseada em valor, sobretudo, o valor ético cristão e prático das bem-aventuranças.

Bem-aventurados os pobres de espírito, ou seja, bem-aventurados os humildes pois eles combatem o sentimento de arrogância e orgulho. Bem-aventurado os que choram, pois reconhecem o sofrimento e a “insalubridade” de alguns ambientes organizacionais e promovem uma cultura de bom relacionamento, onde há espaço para atender ao bem estar do próximo. Bem-aventurado os mansos que aprenderam a reconhecer o poder das palavras sem abusar da dominação e da subordinada, liderar é fazer a alguém servir livremente. Bem-

¹⁹⁸ MATOS, 2001, p. 5.

aventurados os que têm fome e sede de justiça, pois a justiça humana é limitada, mas a divina é perene e duradoura, uma percepção de justiça que transcende nossa realidade.

Bem-aventurados os misericordiosos, pois conseguem ser solidários e atenciosos com os seus liderados. Bem-aventurados os puros de coração, pois pureza subentendesse verdade e vida prática, discurso e código de ética alinhados com ação. Bem-aventurados os pacificadores, pois pretendem construir estabilidade e conforto. Bem-aventurados os que sofrem perseguição por conta de sua fé em Cristo, no evangelho e nas bem-aventuranças, “pois homem não vive só de pão, mas de tudo o que sai da boca do Senhor, disso vive o homem” (Dt 8.3b).

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 2. ed. Brasília: UNB, 1992.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 2011.
- CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores*. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- CHEVROT, Georges. *O Sermão da Montanha*. São Paulo: Quadrante, 1988.
- CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra?: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. 13. ed. Petrópolis: Vozes Nobilis, 2011.
- Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/subjetividade/>>. Acesso em: 04 nov. 2012.
- Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 15 jul. 2012.
- DORNELLES, Geni de S. *Metagestão: a arte do dialogo nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- GOURGUES, Michel. *Fé, felicidade e sentido da vida: uma releitura atual das bem-aventuranças*. São Paulo: Paulinas, 1999.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- JAMES, C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KIVITZ, Ed René. *Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre a prática religiosa e a vida profissional*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=593>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- KOTTER, John P. *O coração da mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI Thomas D. *Liderança: baseada em valores*. São Paulo: Educator, 1999.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa com alma: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MEISER, Sabine. *O sermão do monte e as bem-aventuranças: como compreender hoje*. São Leopoldo: Sinodal, 2006.

MICHAELSON, Gerald A. *Sun-Tzu: a arte da guerra para gerentes*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MIGUELES, Carmen; TÚLIO ZANINI, Marco; FLEURY, Ângela et al. (Orgs.). *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MO SUNG, Jung. *Deus numa economia sem coração: pobreza e neoliberalismo um desafio a evangelização*. São Paulo: Paulus, 1992.

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007.

O'DONNELL, Ken. *O espírito do líder: lições para tempos turbulentos*. São Paulo: Integreare, 2009. v. 1.

OLIVEIRA, Marcel Eduardo R.; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. *Cultura organizacional: administrando as diferenças para a conquista de negócios*. UNIMEP. VII SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, 11 e 12 de Agosto de 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/245.pdf>>. Acessado em: 25 jun. 2012.

PEGORARO, Olinto. *Ética dos maiores mestres através da história*. Petrópolis: Vozes, 2006.

SALES, Marcelo Dourado. *Tipologia de cultura organizacional: proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes*. Dissertação (Mestrado em Administração) – FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011.

SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

SERTEK, Paulo. *Desenvolvimento Organizacional e comportamento Ético*. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2002.

_____. *Responsabilidade social e competência inter-pessoal*. Curitiba: Ibpex, 2006.

VAZ, Henrique Cláudio de Lima. *Ética e direito*. São Paulo: Loyola, 2002.