



## ÉTICA, CULTURA E NONCOMPLIANCE: O QUE O RH PODE FAZER?

**Ageu Barros**  
[ab@eticom.com.br](mailto:ab@eticom.com.br)

Todo mundo, empresários e empregados, quer trabalhar em um lugar que tenha uma cultura organizacional saudável. Como construir isso? Como evitar uma cultura doente? Qual é o caminho?

Ninguém sabe exatamente como construir uma cultura organizacional - boa ou ruim - até porque ela é uma resultante. Ela resulta do que se faz, ou não se faz, em uma empresa. Ela resulta de casos e exemplos. Ela resulta de punições e recompensas, justas ou injustas. Ela resulta da boa comunicação, existente ou inexistente. Ela resulta principalmente da comunicação inexistente: aqueles fatos que ninguém comenta, aqueles casos que não fazem sentido, aquelas decisões que são tomadas sem uma justificativa plausível, ou com uma explicação duvidosa.

Se não sabemos como construir uma boa cultura, que precisamos fazer ou dizer para evitar uma cultura doente? Para começar, precisamos comunicar e esclarecer algumas coisas no âmbito formal. A comunicação formal tem seu momento cabível e recomendado, não se confundindo com a informal, nem ocupando o espaço da liberdade de expressão.

Ética é um termo subjetivo, que muitos consideram de âmbito estritamente pessoal. Todavia, no âmbito organizacional, precisamos torná-lo objetivo, regulamentado e imbricado nos processos organizacionais. E devemos fazer isso de forma urgente, principalmente nos casos e situações com maior probabilidade de interpretação equivocada e desvio comportamental.

E uma das áreas de gestão – não a única - com maior probabilidade de desvio comportamental é a de Recursos Humanos. Pessoas são imperfeitas, por definição. Portanto, decisões pessoais tenderão sempre à imperfeição. Precisamos estabelecer regras específicas de decisão colegiada para os processos de RH: processos de admissão, promoção e demissão de pessoas. Qualquer decisão de pessoas sobre pessoas precisa ser colegiada. Esse é o primeiro passo na direção de uma cultura organizacional saudável, pautada pela ética.

A imposição de candidatos por indicação pessoal, sem filtros colegiados e transparentes, faz brotar uma profunda insatisfação em quase 100% dos colaboradores de qualquer organização. Essa insatisfação corrói o tecido organizacional, gerando cinismo, medo e um profundo desengajamento.

Além disso, esses sentimentos negativos constituem uma barreira psicológica, que vai fazer piorar um comportamento apático e omissivo, natural e comum nas organizações burocráticas.

De modo geral, em todas as empresas, as **pessoas detestam a ideia de reportar noncompliance**, na forma de riscos e desvios, percebidos ou constatados. As pessoas desviam o olhar, por desconforto psicológico, resultado do mais puro instinto de autopreservação. Ética e confiança andam juntos, um não existe sem o outro. Com medo e sem confiança, não existe reporting, não existe denúncia, não existe *whistle-blowing*, ou seja, “informar pra cima”.

Em qualquer empresa, como disse alguém – autor não confirmado -, a cultura engole a estratégia. Cultura empresarial é a realidade concreta e insubstituível, o resultado de tudo o que acontece na empresa. Cultura empresarial é feita de pessoas e exemplos.

Qualquer tentativa de se implantar um código de conduta ou de compliance em empresa dirigida sem ética, vai gerar apenas cinismo, dissimulação e comportamento teatral-formal.

O quadro abaixo mostra as quatro dimensões da ética aplicada ao universo empresarial. Do lado externo, vemos que as expectativas dos stakeholders, todos os stakeholders, são bastante similares. Banqueiros, fornecedores, Governo e clientes enxergam e esperam a mesma ética, em total alinhamento, sem conflito.

Do lado de dentro da Organização, todavia, temos dois mundos distintos. No patamar dos acionistas ou de seus executivos/agentes, a ética é vista como um instrumento de organização e produtividade, muito parecido com a forma como os senhores feudais enxergavam a religião na Europa do século XIV.

É sabido que o nível dos executivos não tem muito apetite para a comunicação, haja vista o “Conflito de Agencia”, um tema acadêmico que já gerou milhões de papers em todo o mundo.

Em decorrência disso, no âmbito organizacional, a comunicação ‘top-down’ é sempre insuficiente e fragmentada. Logo se instala um gap de entendimento entre o nível gerencial e o nível operacional, já que a comunicação “bottom-up” costuma ser desencorajada, quando não detestada. Esse sentimento foi cultivado ao longo do século XX, e ainda hoje permanece em muitas organizações.

As 4 dimensões da Ética Corporativa		
	Dentro	Fora
P. Jurídica	<p>Dentro da Organização, os donos da PJ ou seus agentes enxergam a ÉTICA como um sistema de controle comportamental válido para os empregados (muito semelhante à religião) que atua em favor da produtividade, na medida em que mantém a disciplina e reduz conflitos.</p>	<p>Fora da Organização, a ÉTICA é vista pelos seus stakeholders (fornecedores, parceiros, banqueiros e governo) como um arcabouço formal/legal que induz ou obriga o PLAYER a cumprir as regras do jogo, ou seja, ser COMPLIANT.</p>
P. Física	<p>Dentro da Organização, os colaboradores enxergam a ÉTICA como um código de conduta geral, que funciona como uma proteção, contra o assédio, injustiça, etc.. Quando isso não se confirma, êle/ela quer e vai falar do problema. A empresa, por ação ou omissão, escolhe como.</p>	<p>Fora da Organização, a ÉTICA é vista pelos seus stakeholders (clientes, principalmente) como um arcabouço formal/legal que induz ou obriga o PLAYER a cumprir as regras do jogo, ou seja, ser COMPLIANT.</p>

No canto inferior esquerdo, no universo dos empregados, temos outra visão do que significa o arcabouço ético. Para esse pessoal de baixo, a ética é vista como uma blindagem, protegendo os seus direitos e assegurando que serão razoavelmente respeitados como pessoas, embora todos estejam conscientes que exista a contrapartida dos deveres.

Quando os empregados, por algum motivo, mais ou menos relevante, se sentem desrespeitados e/ou não entendem o que acontece na empresa, eles e elas começam a falar, e gastam tempo fazendo isso. Toda essa comunicação, conhecida como rádio peão, tende a ser deturpada e prejudicial à cultura da empresa.

Isso gera desengajamento e todas as suas consequencias. Estamos no século XXI, e o mundo de “knowledge workers” quer mais comunicação, quer mais participação nas decisões. E vale a pena estimular essa participação, até porque o produto de venda, o próprio resultado financeiro da maioria das empresas possui um forte componente intangível, resultado do conhecimento aplicado pelas pessoas.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX **FIM DO ARTIGO** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

EM RESUMO, hoje a comunicação top-down / bottom-up no ambiente empresarial tende a ser insuficiente, e isso é um problema real. Como mitigar isso? É possível implantar um canal de comunicação bottom-up, via internet. As ferramentas que já existem no mercado podem ser adaptadas para uso interno nas empresas, reduzindo esse gap entre empregados e diretoria, fortalecendo a ética e contribuindo para o engajamento e a produtividade, além de inibir a noncompliance.

