



## Saúde Moral das Organizações: Um Diálogo Aberto

MAURÍCIO CUSTÓDIO SERAFIM  
FGV-EAESP

**E**ste ensaio tem o objetivo de delinear algumas questões acerca de um novo conceito na área de Estudos Organizacionais, o de “saúde moral”, proposto por Freitas (2003, 2005) para se referir a “uma permanente atitude crítica das empresas e de seus membros em relação às suas práticas internas e externas, que conferem um sentido de justiça, dignidade e integridade aos seus compromissos para com os seus funcionários, seus concorrentes e a sociedade onde estão instaladas”. Lembrando que o conceito de “saúde financeira” é facilmente decodificado e fazendo uma distinção entre o que é moral e legal, a autora afirma que o ambiente organizacional apresenta evidentes sinais de deteriorização, apesar de todo o discurso ético alardeado nos últimos anos.

A década de 1990 foi particularmente generosa na abundância de comportamentos organizacionais reprováveis, divulgados na grande imprensa mundial e que também provocaram o surgimento de termos fortes na análise organizacional, como: mau comportamento (Ackroyd e Thompson, 1999), predadores organizacionais (Mokhiber e Weissman, 1999), sabotagem (Sprouse, 1992), assédio moral (Hirigoyen, 1998), perversidade organizacional (Freitas, 2001), e sadismo organizacional (Schönbeck, 2003). Visto que as empresas assumem cada vez mais um papel predominante, quase de instituição, nas sociedades modernas, parece-nos ser inevitável que o destaque lhes seja dado, não apenas quando elas cumprem os seus objetivos, mas também quando atravessam os limites do permitido numa sociedade democrática



e saudável. É certo que as empresas têm uma ampla autonomia para “legislar” internamente e definir os seus objetivos, mas ela não é irrestrita, devendo dar satisfações à sociedade que a abriga. No entanto, reconhecemos que, se a sociedade não pode obrigar uma empresa a agir moralmente, ela pode impor penalidades derivadas de estragos em imagem e reputação, o que não raro é muito mais difícil de ser recuperado.

O que pretendemos neste artigo não é repetir os argumentos da autora quando ela analisa o poder das megacorporações, o mau comportamento organizacional na administração de recursos humanos, o assédio moral e as condições organizacionais que lhe favorecem, a questão da humilhação no trabalho e o questionamento de se a ética em negócios é apenas um negócio. O nosso intuito é o de construir um diálogo entre aqueles textos organizacionais e alguns pensamentos filosóficos que estão subjacentes à questão em foco, abrindo um debate que nos parece ser pertinente e necessário no atual cenário sócio-organizacional, cuja tendência é a de simplificar ou mesmo a de omitir temas que não possam ter aplicação instrumental, ou seja, que não demonstre uma utilidade prática para atingir objetivos produtivos e financeiros.

Diante disso, a seguir serão tratadas as distinções entre saúde e doença, ética e moral, e as formas de atividade que levam à ação moral. Adicionalmente, será discutido o termo “saúde moral” e de que maneira ele se manifesta nas organizações, bem como as manifestações de sua falta. Na seção seguinte, serão discutidas algumas terapias, não em termos preceituais, mas linhas gerais que podem ser guias mestras para se pensar a saúde moral em cada realidade específica, com destaque a uma proposta denominada de organizações autenticizóticas. Notas conclusivas finalizam esse trabalho.

## DIAGNÓSTICO

### **Saúde, ética e moral**

Neste ensaio, é fundamental fazermos a distinção entre a “saúde” e a “doença”. Baseado em Espinoza, ter saúde equivale à capacidade de realizarmos nossas potencialidades de agir, seja no campo físico ou psíquico. Por exemplo, o câncer ou depressão é uma doença na medida em que nos impossibilita de colocarmos em prática nossos projetos ou de realizarmos nossas atividades. De acordo com esta definição, o câncer pode não ser configurado como doença quando a pessoa consegue uma certa autonomia, um certo grau de movimento. Certamente os profissionais da área da saúde não concordarão com isso, mas a definição apresentada não é uma abordagem médica ou biológica, mas filosófica.

A partir disso podemos chegar a mais duas distinções. Há basicamente dois tipos de atividades. A primeira busca atingir um objetivo pré-determinado. Palavras como metas e resultados fazem parte de seu vocabulário. É uma atividade estratégica, em que os meios e os fins são bem delineados e separados e, não raro, quando alguns objetivos são atingidos, eles são vistos como pré-estágios para se atingir outros. A vida de acordo com esta conduta é semelhante a um homem que vai atravessar um belo rio de barco e que, mal se afasta da margem, se pergunta: “Quanto tempo vou levar para chegar do outro lado? O que faço para chegar o mais rápido possível?”. Pensa, raciocina, mas não vê a paisagem agradável que tem diante de seus olhos. É sempre um fazer ou agir “para” alguma coisa, seja para ganhar dinheiro, para sobreviver ou para conquistar um cargo profissional que considera importante.

Há um outro tipo de atividade que é mais sutil. Não há objetivos pré-estabelecidos, muito menos metas e resultados a serem atingidos. Ela é expressão da gratuidade, em que meios e fins estão emaranhados, indistinguíveis. Faz-se por fazer, por ser agradável, por proporcionar uma espécie de “barato”, sem pensar no que vem depois. É um agir “por” algo ou alguém desinteressadamente. Representa este tipo de atividade ajudar uma pessoa a atravessar a rua, ler um bom

livro acompanhado de café, brincar com os filhos ou conversar com o seu melhor amigo pelo telefone durante a madrugada.

São duas qualidades de atividades que têm sua importância para o equilíbrio psíquico. O problema se instaura se nos dedicarmos especificamente a apenas uma delas. Podemos ficar “doentes” por agirmos unicamente de acordo com o primeiro tipo, relegando para depois o segundo, que fornece um sentido estético à vida. Dessa forma, para que sejamos “saudáveis” é fundamental que em nossos hábitos cotidianos haja espaços para os dois tipos de atividades.

Nesse ponto, também é importante distinguir entre a moral e a ética. Para os nossos propósitos, a moral se refere à aprovação ou rejeição de certas condutas por meio de enunciados que dão valor a tais condutas. Ela está muito ligada às tradições, costumes, lutas por direitos civis que entram em conflito com certas tradições políticas, enfim, formas de agir passíveis de serem julgadas conforme os valores sociais vigentes ou ações que venham a modificar tais valores. A moral está na esfera do que é vivenciado, podendo, assim, ser denominada de “moral vivida”. Um ponto de referência adotado neste artigo é o seguinte: “comportamento moral” é aquele que leva o indivíduo a crescer, o que significa se realizar mais amplamente em suas potencialidades. E como tais potencialidades somente se desenvolvem em sociedade, o indivíduo cresce quando todos os membros da sociedade crescerem, não podendo o seu comportamento prejudicar o dos demais. Retomando o que foi discutido sobre saúde, comportamento moral também pode ser interpretado como um comportamento “saudável”, na medida em que leva à realização de nossas potencialidades, sem se descuidar da saúde dos outros membros da sociedade.

Diferentemente, a ética se refere a uma discussão no plano filosófico que diz respeito à moral vigente e às morais alternativas. Portanto, a ética é uma filosofia moral. Ela é importante porque nos fornece análises racionais acerca do que é o certo e errado, lícito e ilícito, justo e injusto, e é dentro de sua esfera que certas questões são discutidas, como o aborto, a eutanásia, o uso em pesquisa de embriões humanos e de animais, o uso de animais para alimentação, as teo-

rias da justiça, a relação empresa e sociedade, a participação dos trabalhadores e a cidadania corporativa.

Para delinear melhor a questão que queremos chegar, recorramos a Aristóteles. O autor grego identifica duas excelências (ou virtudes) no ser humano: a excelência intelectual e a excelência moral. A primeira é alcançada por meio da instrução, da aprendizagem que, por sua vez, é exercitada pelo estudo e pela leitura. A segunda é produto do hábito, que se aperfeiçoa exclusivamente pela atividade. Podemos dizer que a moral é mais um “hábito do coração” do que um “hábito intelectual”, se aproximando do que os gregos denominavam de *philokalía*, que significa amizade pelas belas ações. É importante destacar que a “excelência intelectual” está mais relacionada com o primeiro tipo de atividade mencionado no início do artigo, enquanto a “excelência moral” está mais relacionada com o segundo sem, contudo, terem um caráter de exclusividade. E quais as derivações dessa abordagem? Para que uma pessoa aja moralmente, ela deve aprender por meio de sua própria ação moral: adquirimos a excelência moral por a termos efetivamente praticado, tal como nas artes. Não é por meio de códigos escritos, métodos coercitivos, treinamentos de final de semana ou cursos, mas com a convivência com pessoas que agem moralmente e incentivam as outras pessoas a agirem da mesma maneira; além disso, a pessoa deverá estar imersa num contexto organizacional que permita esse tipo de comportamento, de modo que possa adquirir a excelência moral.

Além disso, é necessário acrescentar que o comportamento moral não é uma estratégia ou contribuição para a melhoria da performance organizacional nas dimensões legais e econômicas. Uma contribuição dessa natureza apenas seria possível se distorcêssemos a moral para esses fins, devido à inexistência de uma relação direta entre o comportamento moral e o aumento da taxa de lucro. Seria como afirmar que, no âmbito pessoal, toda pessoa honesta ou que age moralmente tenderá a aumentar automaticamente a sua renda. O cotidiano nos impede de aceitarmos essa afirmação. Sabemos que uma parte das pessoas que enriqueceram utilizou métodos injustos, ilícitos ou imorais, e que parte das pessoas reconhecidas como justas e honestas não obteve êxito

financeiro. Desse modo, ao se tratar da moral, tanto no âmbito pessoal quanto organizacional, a única recompensa direta que se obtém é a satisfação subjetiva de ter feito a “coisa certa”. Recompensas materiais derivadas das ações morais são contingentes.

## SAÚDE MORAL

Agora podemos propor o que denominaremos de “saúde moral” das organizações: é a probabilidade que os membros das organizações têm de agir moralmente, em relação às suas próprias práticas internas e externas, que estabelecem um senso de justiça, dignidade e integridade aos seus compromissos para com os seus pares, funcionários, concorrentes, fornecedores, acionistas, Estado, consumidores e a comunidade na qual a empresa está instalada (Freitas, 2005). De uma outra maneira – e tentando contribuir com a proposta de Freitas – podemos afirmar que uma organização possui saúde moral na medida em que seus membros conseguem desenvolver suas potencialidades por meio tanto da ação estratégica quanto da ação gratuita, estabelecendo um sentido em suas atividades de modo a possibilitar o comportamento moral.

“Possibilitar o comportamento moral” significa que no espaço organizacional no qual o indivíduo está imerso seja possível conduzir sua vida em favor de três harmonias: entre si e a sociedade; entre si e a organização; e da conduta em relação aos seus próprios valores. Para isso, a organização não poderá promover a desconexão valorativa das outras duas instâncias (sociedade e os próprios valores), de modo a causar no indivíduo um estranhamento de sua própria conduta. Por exemplo, é razoável afirmar que é socialmente aceitável que um pai deve ensinar aos seus filhos boas ações, do tipo “não pegar as coisas dos outros sem pedir”, “não trair seus amigos”, “não enganar os outros”, “não mentir” (instância da sociedade). O próprio pai acredita que deva agir assim (instância dos valores próprios), mas no ambiente de seu trabalho (instância organizacional), ele é obrigado a se conduzir de maneiras contrárias ao que tenta ensinar aos seus filhos. Isso pode ocasionar sérios problemas de saúde moral no indivíduo.

E como se origina a saúde moral? Uma falha comum ao se tratar a moralidade nas organizações é considerar que as pessoas devem e vão obedecer a uma regra ou “lei”. Essa falha possui como ponto de partida o seguinte pressuposto acerca da conduta humana, já traçado a partir do final da Idade Média e que permeia toda a Idade Moderna: uma vez deixada a vontade livre, ela estaria mais propensa ao falso do que ao verdadeiro, e mais propensa ao erro que à conduta certa. Portanto, deve haver *a priori* regras disciplinares da vontade para que o indivíduo seja conduzido ao verdadeiro e ao certo (Guiraldelli Jr., 2003).

O ponto falho desse pressuposto é que a observância de uma lei ou de um código de conduta não é condição suficiente para que o indivíduo se torne moral. Retomando Aristóteles, assim como uma pessoa, desconhecedora dos saberes da medicina, que for “comandada” por um médico numa operação não se torna médico, quem seguir determinadas normas ou códigos, mesmo de maneira irrestrita, não pode ser qualificada como agente moral, mesmo se essas normas objetivarem tal qualificação. O pano de fundo dessa argumentação está no pressuposto de que o sentido (ou o motor) da ação moral deve estar no indivíduo e não externo a ele.

Dito isso, queremos propor uma redescrição da conduta humana na esfera moral, tendo como ponto de partida o conceito psicanalítico de identificação (Freud, 1978a) e sua influência na filosofia moral abordada pelo neopragmatismo (Ghiraldelli Jr., 2003). Segundo essas duas abordagens, as pessoas preferem oferecer sua lealdade não a um conjunto de normas, mas a um grupo em que ele confia, mediada pelo mecanismo de identificação. A moralidade se origina não na obrigação (seja legítima ou ilegítima), mas na relação de confiança recíproca entre laços de pequenos grupos. Neste sentido, comportar-se moralmente é fazer o que naturalmente se faz no relacionamento com nossos familiares, ou com os nossos semelhantes nos pequenos grupos. A reciprocidade se estabelece pelo respeito à confiança depositada em nós. O grande desafio é fazer com que esses laços de confiança sejam ampliados em círculos cada vez maiores de modo a abarcar o maior número possível de pessoas.

Um corolário a partir disso é que nenhum sistema de controle formal em uma organização pode garantir que seus membros se comportem moralmente (no sentido que estabelecemos neste ensaio). Em outras palavras, não há nenhuma relação entre o aumento do controle externo ao indivíduo e o aumento de sua capacidade de agir moralmente, o que significa afirmar: o controle externo não leva à moralidade. A lealdade e a confiança – elementos genéticos da moralidade – operam dentro de sistemas informais da organização por meio de relacionamentos que extrapolam os sistemas formais.

A obrigação (contrária à confiança) surge quando nossa lealdade ao pequeno grupo entra em conflito com a lealdade a um grupo maior. Por exemplo, ao ter que demitir um amigo, há um conflito entre a minha lealdade com esse amigo (porque ele tem esperanças de não ser demitido por mim), e a lealdade à empresa (para reduzir os gastos, os superiores esperam que eu cumpra a ordem de alguma maneira). Portanto, pode-se afirmar que os dilemas morais nas organizações são lealdades que podem ou não entrar em conflito. Por conflito queremos dizer uma tensão entre o comportamento moral e as regras e normas organizacionais.

A seguir, representamos esquematicamente o que afirmamos:

Figura 1: Tensão entre o comportamento moral e a organização





## SINTOMAS DA FALTA DE SAÚDE MORAL

Uma questão importante ao se fazer uma análise da falta de saúde moral é o cuidado para não cairmos em moralismos, ou seja, julgamentos que não levam em conta a complexidade da situação e que estão ancoradas em preconceitos ou estereótipos. A intenção dessa seção é discutir alguns sintomas da falta do que estamos denominando de saúde moral das organizações.

Um primeiro sintoma que pode ser citada são os atos no processo de demissão de funcionários que podem ser adjetivados como covardes (Freitas, 2005). Aliás, demissão já é uma palavra que está sendo substituída por “desligamento”, talvez como uma forma de esvaziamento moral do ato. São atos como demissões feitas por e-mail, enviados por fax, no período de férias, no estacionamento ou em épocas festivas, como o Natal e o fim de ano. Há um ritual para se entrar na organização, iniciado no primeiro processo de seleção, mas ao ser retirado da organização, o indivíduo é ocultado de todos, sem um ritual de saída.

Um segundo sintoma pode ser chamado de transvaloração, ou seja, denominar o que outrora era bom de mau e o que era mau de bom, numa espécie de antinomia. Neste caso, palavras de origem bélica são transformadas em virtudes, e comportamentos reprováveis em qualquer outra esfera social são tidos como necessários para o “sucesso”, tais como intrigas, sabotagem entre equipes, difamação, boicote de informação e intimidações. Um fenômeno interessante acerca da transvaloração é a palavra excelência. Antes sinônimo de virtude, a excelência sofreu modificação completa de sentido, significando agora um padrão cujo alvo nunca será, mas deverá ser atingido, uma versão contemporânea da anedótica figura da cenoura e do burro. Essa “busca pela excelência”, tão diferente da excelência moral e intelectual de Aristóteles, é uma fonte de angústia e ansiedade, faces de um estresse constante, por incentivar a obsolescência generalizada dos saberes, das carreiras, das idades, dos relacionamentos e dos resultados, tornando o tempo em alguma coisa que está contra nós.

Um terceiro sintoma é o assédio moral (Hirigoyen, 1998; Freitas, 2001). Ele se diferencia dos outros comportamentos por ser repetido, com o intuito de causar danos à personalidade, à integridade psíquica, degradando o clima do ambiente em que o assediado frequenta. O assédio moral é uma violência velada composta de vários pequenos atos insistentes que atormentam a outra pessoa, tais como ser retirado da mesa de alguém sem aviso ou ser ignorado intencionalmente por uma outra pessoa. A situação é piorada com o silêncio dos colegas, supervisores e subordinados.

Um quarto sintoma é a humilhação. Derivado dos estudos de Barreto (2000, citado por Freitas, 2005), a sua definição é o sentimento de ser inferiorizado e menosprezado pelos outros, sentindo-se sem valor e inútil. As situações de humilhação são variadas e diversificadas, envolvendo a própria organização do trabalho, relações hierarquizadas de gênero, ambiente de trabalho e a submissão a outros que detêm o poder. São casos em que a pessoa, ao ficar doente, sofre pressão ou desprezo pelos chefes e colegas, tratado como se fosse o responsável pela doença; reintegrado à produção, é comum o rebaixamento de seu cargo ou atividade.

Uma relação entre a saúde moral e a saúde do trabalho pode ser estabelecida. Consideradas como falta de saúde moral, as manifestações citadas levam inexoravelmente a doenças físicas (úlceras, derrame, infarto) e psicológicas (depressão, síndrome do pânico, paranóia), devido ao estresse constante e intenso que predomina nas organizações. Ketz de Vries (2001, p.101) expõe sua preocupação acerca do estresse no ambiente de trabalho. Ele problematiza da seguinte forma,

*“As estatísticas sobre as doenças, sobre o fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática sobre disfunções no trabalho. Em muitas organizações, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi completamente perdido. Histórias horrorosas sobre a liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, demandas de trabalho que são contraditórias, comunicação pobre, ausência de oportunidades de desenvolvimento da carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e remuneração, restrições quanto ao compor-*

*tamento, e viagens excessivas levam a reações de depressão, alcoolismo, abuso de drogas e desordens do sono”.*

Portanto, mais do que nunca, precisamos de formas de terapia para essas questões de maneira a estabelecer a saúde moral das empresas e a conseqüente saúde no trabalho.

## TERAPIA

A proposta terapêutica é no sentido de “dissolver” os problemas, as questões ou as contradições, e não de resolvê-los. Portanto, são diretrizes gerais que buscam a construção da saúde moral, e que devem ser aperfeiçoadas de acordo com a realidade de cada empresa.

Um primeiro ponto a ser destacado é a dimensão política das organizações. Há uma desconexão entre o ambiente social e o ambiente organizacional. Na época em que surgiram as primeiras fábricas na Revolução Industrial no século XVIII, a sociedade não conhecia a democracia. Hoje, as fábricas continuam com a mesma configuração política, enquanto no seu entorno houve mudanças políticas profundas. Daí deriva uma questão não resolvida que exerce uma forte influência na saúde moral. O cidadão vive na *pólis*, um lugar em que pode votar em seus representantes, e vive boa parte de sua vida em um outro sistema social – a empresa – onde seus chefes não são eleitos, mas escolhidos por outros chefes, e onde o autoritarismo é o sistema político por excelência. Dessa forma, é fundamental que sejam criados mecanismos de participação da tomada de decisões que sejam relevantes e não performáticos, de modo que as propostas e as sugestões dos membros da organização sejam verdadeiramente levadas a sério. Em outras palavras, deve-se aumentar o grau de democracia nas organizações. Não devemos esquecer que antes de Maquiavel a ética e a política sempre foram consideradas e pensadas juntas. Para que seja estimulado o comportamento moral, essa idéia deve ser retomada.

Não há incompatibilidade, *a priori*, entre a eficiência econômica e o que é o “certo a fazer” em relação a valores.

Por isso, um segundo ponto é que seja permitido e estimulado um vocabulário que englobe a moral, que se fale e que se aja em conformidade com ele; a coerência entre o falar e o agir é primordial para que o vocabulário seja levado a sério. Ainda mais, consideramos que há uma ordem de prioridade entre ambos: devemos “ser, antes de falar”, ou seja, se comportar moralmente antes de falar sobre a moral. Os gregos tinham um termo ético importante para isso, *Kalon*, que significa ser merecedor de admiração por possuir uma “força moral” de convergir o discurso e a prática.

Um terceiro ponto é a criação de mecanismos que permitam transformar as organizações em “lugares decentes”, ou seja, em lugares em que não haja espaço para humilhações e assédio moral. Neste sentido, deve-se pensar em direitos e deveres humanos nas organizações. Não é moralmente aceitável a incompatibilidade, entre a organização e a sociedade, do que se entende por direitos humanos. Para isso, as organizações podem desenvolver discussões preventivas e sinalizar, por meio de sua cultura, que comportamentos dessa natureza não são toleráveis, e, ao mesmo tempo, fiquem atentas às condições favoráveis ao seu surgimento (Freitas, 2005).

Um quarto ponto é acerca da idéia de competição. Uma sugestão é que as organizações se aproximem mais da metáfora do prêmio dos jogos olímpicos na antiga Grécia, em que a competição está ligada às suas próprias virtudes – ganha-se do adversário devido à manifestação de suas virtudes –, do que a Arena Romana, cuja vitória é a destruição do oponente. Essa última, mais presente no imaginário empresarial, tem como efeito colateral uma competição interna da mesma qualidade, pois o inimigo pode estar tanto “lá fora” quanto “aqui dentro”. O primeiro – jogos olímpicos – é uma auto-referência, ou seja, deve-se alcançar muito mais a própria excelência (no sentido aristotélico) do que a excelência (no sentido empresarial contemporâneo) estabelecida por outros e para destruir o inimigo.

Como quinto ponto é sugerido que os grupos informais não sejam vistos como algo a ser combatido, mas como espaços e fontes importantes de estímulo ao comportamento moral e de contestações importantes do comportamento da organização nesse âmbito. Muito mais que querer controlar

tais grupos, a organização pode escolher entendê-los e, por meio deles, fazer um autodiagnóstico de sua saúde moral.

Por fim, um ponto de ordem individual: a construção da saúde moral começa pelo cotidiano. Sendo o comportamento moral um hábito, devemos nos exercitar dia-a-dia, a cada minuto do nosso convívio com os outros. E como não há uma moral para a vida privada e outra para a vida pública, é possível estender a conduta na família e amigos para o ambiente de trabalho. Isso significa que pequenos atos heróicos que fazemos e que são merecedores de admiração das pessoas do nosso círculo particular – como ser justo mesmo nas pequenas coisas, atos de doação, solidariedade e responsabilidade – são exercícios válidos para que aprendamos a agir da mesma forma com os nossos colegas de trabalho.

#### UMA PROPOSTA DE SAÚDE MORAL: AS ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS

Em seu trabalho de 1999, mas principalmente de 2001, o psicanalista Kets de Vries apresenta o que o ele denominou de “organizações autentizóicas”. Autentizótica (*authentizotic*) é um neologismo derivado de duas palavras gregas: *autenteekos* e *zoteekos*. A primeira remete à idéia que a organização é “autêntica”. A palavra autêntica está ligada a palavras como sincero, legítimo, verdadeiro. Um lugar de trabalho autêntico implica que a organização possui uma qualidade de estabelecer conexões, percebidas pelos funcionários, entre sua visão, missão, cultura e estrutura. A comunicação estabelecida na organização não esclarece apenas o “como”, mas também o “por que”, proporcionando significado a cada tarefa. São tipos de organização em que as pessoas se sentem completas e vivas.

O termo *zoteekos* significa “essencial para a vida”. Neste ambiente as pessoas são revigoradas pelo seu trabalho. Organizações que possuem elementos de *zoteekos* proporcionam um sentido de equilíbrio e completude, com um ambiente que estimula a auto-afirmação, fruto de um sentido de efetividade e competência, autonomia, iniciativa, criatividade, empreendedorismo e diligência.

Segundo o autor, essas organizações são a resposta para uma vida estressante, fornecendo uma vida saudável e significativa, que “ajudará seus funcionários a manter um balanço efetivo entre vida pessoal e organizacional” (Kets de Vries, 2001, p.110). Ele acredita que o ambiente de trabalho pode vir a ser um ambiente que proporcione bem-estar psicológico e um meio de estabelecimento de identidade e autoestima. Aliás, afirma que o principal item que deve constar na agenda de todos para o novo milênio é a criação de ambientes de trabalho saudáveis. Tais ambientes requerem que o trabalho seja realizado de modo que tenha um sentido para os funcionários, onde haveria congruência entre objetivos coletivos e pessoais. Tal congruência entre o mundo interno e o mundo externo contribuiria para a saúde do indivíduo e da organização.



Esse ponto merece uma observação. A busca pela congruência talvez possa ser interpretada como a busca pela unicidade do sujeito com o universo, um estado de união que Freud (1978b) denominou de “sentimento oceânico”. Na medida em que as organizações estabelecem a cisão (esquizo) entre a vida pessoal e profissional, é reforçada uma fonte de sofrimento, ao não permitir que o cosmos interno e externo sejam um só.

A questão primordial, portanto, é como integrar na vida organizacional o tipo de sentido que ajudaria os integrantes a se tornarem realizados ou auto-realizados. A proposta de Kets de Vries tenta responder a essa questão ao descrever as necessidades humanas de significados que são abarcadas por tais organizações:

**Quadro 1: Dimensões das organizações autenticizóticas**

Senso/sentido	Explicação
Propósito	Os líderes criam um sentido de propósito às pessoas, mediante a articulação de uma visão para o futuro e de um propósito para a organização. Contribui para a identidade de grupo.
Autodeterminação	Os funcionários sentem que controlam suas vidas, não se vendo como meros instrumentos a serviço de objetivos que não lhes dizem respeito. Sentem que são "senhores de seus próprios destinos".
Impacto	Empoderamento ( <i>empowerment</i> ), ou seja, os membros estão convencidos que suas ações e contribuições podem fazer a diferença para a organização.
Competência	Há condições para que os participantes sintam que estão desenvolvendo seu potencial. Aprendizagem contínua é essencial.
Pertencimento	Os participantes sentem que pertencem a uma comunidade, que é a base para a confiança e o respeito mútuo.
Alegria	Fazem parte do ambiente organizacional as dimensões da alegria e diversão.
Significado	Fornecem às pessoas propósitos que transcendam suas próprias necessidades pessoais, dando sentido as suas vidas.

Quando essas condições são encontradas, efeitos positivos são produzidos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. De acordo com a pesquisa de Rego e Souto (2004), os efeitos são os seguintes: por parte do indivíduo, níveis superiores de bem-estar são experimentados, há o sentimento de auto-realização e realização no trabalho, sua necessidade de se sentir pertencente a uma comunidade é satisfeita, é equilibrada a vida familiar e a profissional; pela organização ter proporcionado condições de recompensa intelectual e emocional, e por ter dado significado a sua vida, o indivíduo desenvolve o sentido do dever de reciprocidade, empenhando-se afetivamente e mais efetivamente na orga-



nização. Contudo, deve-se ressaltar que esse empenho afetivo e efetivo é muito mais um efeito colateral por ter estimulado a saúde moral do que o objetivo a ser atingido pela organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve o intuito de pensar a saúde moral como um novo conceito em estudos organizacionais. Procurou-se fazer um exercício de pensamento, um pensar sem redes de segurança, para que idéias intuitivas se balizassem com alguns trabalhos relacionados ao tema.

A saúde moral deve ser entendida como uma dimensão tão fundamental para a organização quanto às relacionadas com a eficácia. A dificuldade para legitimá-la possivelmente reside em sua sutileza – tanto que as pesquisas quantitativas encontram dificuldades em mensurar, de forma confiável, questões como o comportamento moral. Ser sutil não significa ser menos importante, mas menos perceptível. Podemos comparar com a nossa saúde psicológica e biológica: notamos quão importante é a saúde apenas quando a perdemos. Assim podemos dizer da saúde moral: as manifestações de sua falta, como os atos covardes, as humilhações, os assédios e a corrupção dizem mais forte do que o discurso sobre a moral nas organizações.

Como categoria analítica, ela nos permite compreender a dimensão moral das organizações livres do moralismo e do gerencialismo. A primeira distorce as questões primordiais da moralidade por meio de seus julgamentos apressados e pressupostos preconceituosos; o segundo a instrumentaliza, ou seja, impõe uma lógica estritamente econômica, que não pertencente à esfera da moral. Contudo, estamos cientes que há ainda muito caminho a percorrer para que essa categoria seja mais precisamente formulada; este será o objetivo de futuros estudos.



## NOTA

Gostaria de agradecer à professora Maria Éster de Freitas (FGV-EAESP) pela generosidade no diálogo, pelo incentivo na construção desse ensaio, e pelas valiosas sugestões que o aperfeiçoaram.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACROYD, S.; THOMPSON. *Organizational Misbehaviour*. London: Sage, 1999.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Mário da Gama Kury. 2 ed. Brasília: UNB, 1992.

KETZ DE VRIES, M. F. R.; BALAZS, K. Creating the “authentizotic” organization: corporate transformation and its vicissitudes – a rejoinder. *Administration & Society*, v. 31, n. 2, p. 275-294, 1999.

KETZ DE VRIES, M. F. R. Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, v. 54, n. 1, p. 101-111, 2001.

FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun., 2001.

FREITAS, M. E. Is there a moral health in organizations? In: *SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism*, Cambridge, England, 2003. CDROM.

FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações? *Revista Organização e Sociedade (O&S)*, Bahia, UFBA, n.1, 2005.

FREUD, S. Psicologia de massas e análise do ego. In: *O mal-estar na civilização e outros escritos*. São Paulo: Abril Cultural, 1978a. (Os Pensadores).

FREUD, S. *O mal-estar na civilização e outros escritos*. São Paulo: Abril Cultural, 1978b. (Os Pensadores).

GHIRALDELLI JR., P. *Ética e Neopragmatismo: uma brevíssima introdução*. (prelo), 2003.

HIRIGOYEN, M-F. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: La Découverte & Syros, 1998.

MOKHIBER, R.; WEISSMAN, R. *Corporate predators*. Maine: Courage press, 1999.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REGO, A.; SOUTO, S. Como os climas organizacionais autentizóticas explicam o estresse, a saúde, o bem-estar afetivo no trabalho e a produtividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., Atibaia, 2004. Anais... Atibaia: ANPAD, 2004. CDROM.

ROSANAS, J. M.; VELILLA, M. Loyalty and trust as the ethical bases of organizations. *Journal os Business Ethics*, n. 44, p. 49-59, 2003.

SCHÖNBECK, L. Sadism as organization structure. In: *SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism*, Cambridge, England, 2003. CDROM.

SINGER, Peter. *Ética Prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SPROUSE, M. (Ed.). *Sabotage in the American Workplace*. San Francisco: Pressure Drop Press, 1992.

**Maurício Custódio Serafim**

Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP.

E-mail: mcserafim@yahoo.com.br