

AMÍLCAR GRÖSCHEL JR.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E DINÂMICA ORGANIZACIONAL:
UMA PROPOSTA DE FUNDAMENTO ÉTICO DA LIDERANÇA POSITIVA NA
(RE) PACTUAÇÃO SOCIAL APLICADA À ESFERA PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* Mestrado em Governança Corporativa do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Governança Corporativa.

Orientador: Prof. Dr. Orlando Roque da Silva

SÃO PAULO

2018

AMÍLCAR GRÖSCHEL JR.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E DINÂMICA ORGANIZACIONAL:
UMA PROPOSTA DE FUNDAMENTO ÉTICO DA LIDERANÇA POSITIVA NA
(RE) PACTUAÇÃO SOCIAL APLICADA À ESFERA PRIVADA**

Data de Aprovação: ___ de _____ de 2018.

Banca Examinadora:

Presidente: Prof. Dr. Orlando Roque da Silva
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU

Membro Externo: Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara
PUCSP

Membro Interno: Prof. Dr. Irineu Francisco Barreto
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU

RESUMO

A proposta do presente trabalho é apresentar, analisar e propor o conceito da Piedade em Rousseau como parte do fundamento ético da Teoria da Liderança Positiva, igualmente como um *continuum* do elemento fundamental original contido no Pacto Social e sua implicação na legitimação das dinâmicas organizacionais na esfera privada (ética corporativa) e impacto na eficiência institucional. No ensejo da natureza teórica da pesquisa, o método dialético clássico, que busca uma dimensão epistemológica da metodologia científica como uma forma de sistematizar o pensamento e os saberes por ela produzidos, se demonstrou adequado uma vez que nele existe a busca da identificação do objeto (teoria), suas contradições e conflitos envolvidos na análise do problema. Para tanto realizou-se ampla pesquisa bibliográfica, documental e em sites de vários dos principais teóricos dos temas analisados. Após apresentação e análise dialética do fundamento do Pacto Social Rousseauiano, em aproximação à estrutura do princípio responsabilidade, este trabalho conclui sugerindo que estes modelos teóricos podem constituir a base ética da proposta de gestão da Liderança Positiva enquanto dinâmica organizacional.

Palavras-chave: Ética Corporativa, Pacto Social, Liderança Positiva.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to introduce, analyse and propose the concept of Piety in Rousseau as a part of the ethical fundament of Positive Leadership Theory, also as a *continuum* of the original fundamental element of the Social Pact and its implication on the legitimization of organization dynamics in the private sector (corporate ethics) and the impact on institutional efficiency. Given the theoretical nature of this research, the classic dialectic method has shown itself adequate once in it there is a search for identification of an object (theory), its contradictions and conflicts involved on the analyses of the problem. For that purpose a vast bibliographical, documental e internet site research was conducted examining many of the main works about the themes studied. After presenting and dialectically analyzing the foundation of the Rousseauian Social Pact, in convergence with the responsibility principle structure, this paper concludes suggesting that these theoretical models can constitute the ethical basis of the management proposition of Positive Leadership as organization dynamics.

Keywords: Corporate Ethics, Social Pact, Positive Leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – HIPERMODERNIDADE E <i>ANTI-ESTABLISHMENT</i>	12
CAPÍTULO 2 – DA ÉTICA DA LIDERANÇA POSITIVA	20
CAPÍTULO 3 – DOS FUNDAMENTOS DO PACTO SOCIAL	36
CAPÍTULO 4 – DA PIEDADE EM ROUSSEAU	41
CAPÍTULO 5 – SER E DEVIR: O PRINCÍPIO RESPONSABILIDADE	46
CONCLUSÃO	53
BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUÇÃO

Contextualização e Relevância

Longe de estar restrita à esfera pública, a postura comumente denominada *anti-establishment*¹ (antissistema, oposição ao *status quo* sócio-político-organizacional) é temática cada vez mais recorrente no cotidiano das organizações. Questiona-se tudo: desde a relevância existencial de qualquer estrutura posta até os modelos e práticas de gestão pública ou privada – um fenômeno característico da contemporaneidade, da Pós ou Hipermodernidade a ser contextualizada no capítulo 1.

Com manifestações eloquentes, intensas e polarizadoras no debate político nacional e internacional, pode-se destacar maior visibilidade ao *anti-establishment* primeiramente na esfera pública, em especial a partir dos eventos relacionados à chamada Primavera Árabe, com projeção mundial a partir do final de 2010, na Tunísia, em face das ditaduras em vários países de língua árabe, desde Zine El Abidine Ben Ali, passando por Hosni Mubarak, no Egito, e alcançando Muamar Kadhafi, na Líbia.

¹ A expressão adquiriu sua presente significação na década de 1960 (Dicionário Histórico-Filosófico de Oxford), assumindo contornos político-sociais cada vez mais abrangentes, ultrapassando a esfera pública e atingindo todo tipo de organização privada.

Apesar de os países citados se constituírem na prática modelos de Estado pseudodemocráticos, ditatoriais de fato, a insatisfação e descontentamento quanto à ineficiência governamental, permeada por crescentes evidências de corrupção, aproximam o fenômeno da postura *anti-establishment* também de democracias consolidadas – como um novo paradigma social contemporâneo.

Clara evidência da nacionalização deste fenômeno pôde ser verificada no cenário político das recentíssimas eleições municipais no Brasil (2016), onde a manifestação desta postura se deu, entre outros elementos, por um lado no recorde histórico em números totais de alienação em grandes capitais (não-votos) e, por outro lado, na expressiva e simbólica vitória de campanhas que investiram na “despolitização” de seus candidatos, autodenominados “não-políticos” (Soares, 2016). Portanto tivemos não votos e não políticos, consistindo no quadro *anti-establishment* aplicado e evidenciado.

Os aspectos destacados parecem convergir a uma compreensão, ainda que incipiente, de que o Estado Moderno dá sinais de esgotamento, aparentemente à beira do ponto de saturação.

No entanto não nos aventuraremos neste estudo no aprofundamento obrigatório destas questões no sentido de compreender a possível tendência à desconstrução do Estado Moderno.

O presente trabalho busca investigar a extensividade da postura *anti-establishment* - este aparente paradigma de dinâmica social, com origem na relação com o Estado, vivenciado também no ambiente corporativo, uma vez que as organizações são igualmente constituídas por pessoas presentes nas realidades sociais tanto públicas quanto privadas.

A legitimidade organizacional de instituições e corporações, por extensão, são igualmente questionadas, não somente em seu conceito mas também quanto aos modelos operacionais e de gestão organizacional.

Esta é a conexão entre a postura *anti-establishment* observada em relação ao Estado e também às Corporações: o indivíduo, suas dinâmicas sociais e a interação com os modelos de governo, sejam eles públicos ou privados.

As crenças na organização, na liderança e nas condições de trabalho apresentam especial destaque quando analisados os temas do envolvimento institucional à luz das dinâmicas sociais organizacionais (Kular, Gatenby, Rees, Soane e Truss, 2008).

Não é novidade a inversa proporcionalidade entre o tempo e investimento dedicados à formação de dinâmicas organizacionais saudáveis e legítimas a partir da gestão competente e a qualidade do envolvimento dos colaboradores nas

mesmas, incidindo em maior produtividade para toda a organização (Mendes e Stander, 2011).

Convencionou-se que antecede fundamentalmente toda organização social contemporânea um Pacto Social, que será tratado em detalhe nos capítulos 3 e 4. A proposta central do presente estudo é apresentar o (re) exame dos fundamentos do Pacto Social como posto por Rousseau como uma possibilidade de identificação dos elementos fundamentais que o ensejaram, em uma tentativa de resgatar sua legitimidade e aplicabilidade às dinâmicas organizacionais.

Propõe-se manifesto através da redefinição e reorganização das dinâmicas organizacionais – uma (re) pactuação social – o fortalecimento das atitudes positivas nas relações de trabalho, potencializando a performance individual e coletiva, mesmo em face de contextos desafiadores (Bakker, 2009; Hakanen, Bakker e Schaufeli, 2006).

Também se torna relevante e preponderante o fato de que não se pode ignorar os cada vez mais evidentes conflitos gerados pela intensa competitividade (Mendes e Stander, 2011) e que podem ser endereçados a partir do contexto da (re) pactuação, servindo de impulso e não de entrave para o desenvolvimento organizacional.

Parte da dificuldade relacionada ao saudável e legítimo modelo de dinâmica organizacional está relacionada à complexidade e heterogeneidade das equipes, que por sua vez, em nível individual, **relacionam seu desempenho à busca de significado pessoal e relevância na atividade que desempenham** (Janjhua e Dubey, 2011).

Aparentemente o questionamento e a desconfiança estão relacionados ao próprio pacto social, à base da idealização modelar e conceitual daquilo que definimos como sociedade – daí sua extensividade a todo tipo e modelo organizacional corporativo também.

Problema

Apresenta-se como principal desafio deste estudo a análise, conceituação e estruturação de uma proposta de fundamentação ética do modelo teórico de gestão das dinâmicas organizacionais da Liderança Positiva através do reexame dos elementos pré-contratuais do Pacto Social rousseauiano, no contexto do exame da legitimidade e questionamento da relevância e eficiência dos modelos tradicionais de gestão das dinâmicas organizacionais (relações sociais e interações no âmbito empresarial), procurando relacionar o resgate histórico e conceitual do Pacto como uma possível premissa teórica à Ética Corporativa.

Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal a apresentação da Teoria da Liderança Positiva como um *continuum* do elemento fundamental original contido no Pacto Social Rousseauiano (Piedade) e sua implicação na legitimação das dinâmicas organizacionais e impacto na eficiência institucional.

Para o alcance do objetivo principal pretende-se:

- a) Apresentar a Liderança Positiva como um modelo de gestão das dinâmicas organizacionais, visando estabelecer a legitimação de seu modelo de Ética Corporativa, resultando, em última instância, em maior eficiência institucional;
- b) Resgatar conceitual e historicamente a proposta rousseauiana do Pacto Social, suas contradições, contestações e respostas, identificando os elementos essenciais anteriores ao estabelecimento do Pacto em Rousseau (os pré-contratuais) como uma forma de estabelecer a possibilidade de (re) pactuação aplicado às dinâmicas organizacionais, buscando uma proposta de fundamento ético do modelo de Gestão da Liderança Positiva;
- c) Introduzir a proposta do princípio responsabilidade de Hans Jonas como um *continuum* (constructo) teórico, relacionando-o ao pacto social e seus elementos

fundamentais (piedade), sob o binômio ser-dever, aplicado às dinâmicas organizacionais;

Estruturação do Trabalho

Este trabalho propõe a premissa teórica do resgate conceitual do pacto social rousseauiano, buscando desta maneira compreender se houve alguma alteração nos elementos que o ensejaram originalmente e se existe um viés de (re) pactuação que possa ser aplicado à esfera privada, além das possíveis implicações e aplicações desta (re) pactuação na dinâmica organizacional através da teoria da Liderança Positiva.

Busca-se ainda analisar histórica e filosoficamente alguns dos fundamentos ético-teóricos que, segundo Rousseau, ensejaram a organização social que conhecemos de modo a construir uma proposta de aproximação da esfera privada estabelecendo um fundamento ético do modelo de gestão da Liderança Positiva, que compreendemos possuir os predicados necessários ao reestabelecimento do pacto social ou ainda de um novo pacto social aplicado à dinâmica organizacional, restaurando tanto a credibilidade quanto projetando equilíbrio na relação entre performance, resultados e comportamento.

Construiu-se igualmente o esforço de compreender se de fato é possível realizar uma aproximação teórica entre a Piedade (Motivo Pré-Contrato Social) em

Rousseau (Morgenstern, 1996) e o Princípio Responsabilidade em Hans Jonas (Jonas, 2006), a despeito de todas as digressões e óbvios distanciamentos contidos nas escolas e linhas filosóficas seguidas por ambos, enxergando que possuem a História Social como um mesmo objeto de observação e análise.

Por fim também desdobrou-se deliberar sobre o potencial originário de todo homem natural, do pré-contrato social (a Piedade), e seu caminho rumo à dimensão social (cidadania, vínculo com o Estado e Organizações, para além e em superação ao Jus naturalismo), alcançando a Responsabilidade (do Binômio Poder Ser/Dever Ser), predicados presentes na dinâmica organizacional, da perspectiva da Liderança Positiva.

Metodologia de Pesquisa

Este estudo e pesquisa introdutórios tiveram como base a revisão bibliográfica histórica e conceitual, relacionando o material disponível de alguns dos principais teóricos e autores seminais nos temas de estudo, em um recorte e aproximação específicos.

Da reunião do material de referência, buscou-se a construção do esboço e fundamentação conceituais que viabilizem atender à demanda de compreensões

propostas. Tal construção teórica oferece modelos analíticos com aplicabilidade referencial ao campo da Ética nas Organizações.

Para construção e resgate histórico-conceitual da teoria política Rousseauiana e estabelecimento de sua relação com o modelo ético apresentado e introduzido pela teoria da Liderança Positiva aplicada às dinâmicas organizacionais a natureza desta pesquisa caracteriza-se teórica por dedicar-se à reconstrução de “conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos”. (Demo, 2000, p. 20).

No ensejo da natureza teórica da pesquisa, o método de abordagem dialético clássico, que busca uma dimensão epistemológica da metodologia científica como uma forma de sistematizar o pensamento e os saberes por ela produzidos, demonstrou-se adequado uma vez que nele existe a busca da identificação do objeto (teoria), suas contradições e conflitos envolvidos na análise do problema.

Na (re) construção da teoria político-social Rousseauiana seus principais questionamentos (pares dialéticos) são apresentados visando a elaboração sintética que conduza a um recorte específico de compreensão da realidade.

Motivação para escolha do tema

Em nível pessoal, o que motivou este estudo se relaciona diretamente às experiências teórica e aplicada do autor, que conduziram sua vida desde os seus 14 anos entre a academia (ensino) e a prática (gestão).

Com a idade indicada o autor assumiu sua primeira experiência como professor em uma rede familiar de escolas de Cursos Livres. Já aos 18 anos sua primeira unidade de negócio a ser planejada e executada, com todos os desafios.

Em paralelo, o autor deu sequência à sua formação nas áreas de Filosofia, Teologia, Direito e Letras, enquanto ao mesmo tempo exercia profissionalmente atividades docentes e, com o tempo, cada vez mais somadas a atribuições ligadas à Gestão, tendo sido Coordenador, Gerente, Diretor e, mais recentemente, Diretor Executivo e Pró-Reitor de Pesquisa em uma Rede Educacional Internacional.

O trabalho em permanente proximidade com a operação, voltado à gestão de equipes, tem ocupado grande parte da atividade do autor, experiências que servem de fonte de reflexão e ao mesmo tempo principal elemento de motivação.

No ano de 2017 sua organização deu início à implantação do modelo de Gestão da Liderança Positiva, especificamente segundo a teoria de Kim Cameron,

da Universidade de Michigan, que pessoalmente atua como consultor para o processo.

Dado que o autor já se dedicava ao estudo da Filosofia Política e Sistemas Éticos, a conexão do tema da Liderança Positiva à Ética Corporativa se apresentava como uma possibilidade a ser explorada teórica e empiricamente, fato que ensejou o motivo da pesquisa contida no presente trabalho.

CAPÍTULO 1

HIPERMODERNIDADE E ANTI-ESTABLISHMENT

Afastando-se de qualquer tentativa polemizadora, a proposta neste capítulo é refletir sobre como os princípios da modernidade se radicalizaram no último século, ao contrário do que a alcunha “pós modernidade” possa sugerir: um rompimento, superação ou ainda a saída da modernidade, buscando compreender quais fenômenos sociais podem auxiliar na compreensão da postura *anti-establishment*.

Apesar de o termo pós modernidade ter claramente vencido o embate, inúmeros outros adjetivos foram sugeridos por estudiosos incomodados com a definição – metamodernidade (Giddens, 1991, p.14), ultramodernidade (Gauchet, 2008, p. 79) e hipermodernidade (Lipovetski, 2005, p. 55), para citar os mais frequentemente mencionados.

Lyotard (Lyotard *apud* Featherstone, 1995, p.20) também demonstra consternação com o termo “porque transmite a ideia de uma periodização histórica”, para ele inexistente.

Fato é que a modernidade tinha por fundamentos alguns princípios básicos, a saber, como delineados por Sébastien Charles (CHARLES, 2009, p.23):

(1) A centralidade do indivíduo, seu encontro com a liberdade e a valorização, com especial destaque para a evolução do pacto social hobbesiano descrito no Leviatã que rascunhou pela primeira vez um modelo teórico-jurídico que privilegiaria os direitos humanos;

(2) a democracia como legítimo e mais adequado sistema político que relaciona as liberdades individuais e a segurança coletiva;

(3) o livre mercado em sua forma capitalista; e, finalmente,

(4) o avanço técnico-científico e a ciência como novo paradigma elucidativo da realidade.

Pode-se sugerir que nenhum dos princípios acima se deu por abandonado, ou ainda que tenham sido superados.

Em realidade presenciamos a modernidade ganhando fôlego e potência enquanto que as instituições que ofereciam alguma resistência a estes valores se viam mais e mais desgastadas e com a urgente necessidade de mudanças – quiçá atualizações.

Lipovetsky (2005) apresenta a questão em termos análogos, entendendo também a inexistência de quebra quanto aos ideais e estatutos da modernidade neste novo momento, mas uma continuidade que passa a

aprofundar a tendência à personalização – ao processo personalista, onde o controle dos costumes e desejos é anulado e substituído pela independência pessoal.

Existe, no entanto, um ponto de destaque abordado por Lipovetsky (2005) que se refere àquilo que de original sobressairia na hipermodernidade em relação ao movimento moderno:

[...] a operação saber pós-moderno, com sua heterogeneidade, dispersão das linguagens e teorias flutuantes, não passa de uma manifestação do abalo geral, fluido e plural que nos faz sair da era disciplinar e que, assim fazendo, esvazia a lógica do “homo clausus” ocidental.

É apenas nessa ampla continuidade democrática e individualista que se desenha a originalidade do momento pós-moderno, a saber, a predominância do individual sobre o universal, do psicológico sobre o ideológico, da comunicação sobre a politização, da diversidade sobre a homogeneidade, do permissivo sobre o coercitivo (Lipovetsky, 2005, p. 92).

Este processo de personalização é caracterizado, segundo Lipovetsky (2005), pelo rompimento com o caráter disciplinador e repressivo da modernidade consistindo na pura exemplificação da hiper ou pós modernidade.

Há profunda desconsideração por modelos de organização coletivos, sejam relativos à esfera pública ou à privada (Lipovetsk, 2005).

Há inúmeros elementos que dão sustentação imaterial à personalização, dentre os quais podemos citar o tecnicismo, consumismo, ênfase midiática do individualismo e do psicologismo.

Surge a tendência à libertação dos pactos sociais onde o indivíduo se sobrepõe à sociedade que é apagada, juntamente com a alteridade à base do Pacto.

Referindo-se a esta problemática, Lipovetsky salienta do modo contumaz:

A burocracia, a proliferação das imagens, as ideologias terapêuticas, o culto ao consumismo, as transformações da família e a educação permissiva engendraram uma estrutura de personalidade, o narcisismo, indo a par com as relações humanas cada vez mais bárbaras e conflituosas.

Os indivíduos se tornaram mais sociáveis e cooperativos apenas

aparentemente; por trás da tela do hedonismo e da solicitude, cada um explora cinicamente os sentimentos dos outros e satisfaz seus próprios interesses sem a menor preocupação com as gerações futuras (Lipovetsky, 2005, p. 49-50).

É na auto-absorção e radicalização do individualismo, o processo de personalização pelo qual nossa sociedade passa, que se encontra o principal elemento dissociativo que enseja a descaracterização da consciência político-social.

Quando se aplica o novo hedonismo revelado por Lipovetsky às dinâmicas sociais, tanto à esfera pública (corrupção) quando na privada (toxicidade), têm-se o segundo elemento igualmente fundamental à compreensão da postura *anti-establishment*.

A partir deste contexto social paradoxal e esquizofrênico em que convivem a cultura do excesso e o elogio da moderação (Charles, 2009, p. 29), dos mecanismos do individualismo democrático, que ensejam tanto a responsabilidade quanto a irresponsabilidade, que surgem os que preferem transformar a autonomia conquistada em hedonismo.

Não se tem conta de equivalente momento histórico com tamanha

autonomia e liberdades individuais. E nesta sociedade em que prevalece a lógica binária, o princípio responsabilidade a ser contextualizado e analisado adiante se apresenta como uma alternativa de equalização social.

Para além do princípio, aplicável tanto à esfera pública quanto à privada – nosso foco neste trabalho – está a aplicação da Liderança Positiva às dinâmicas organizacionais como catalisador do resgate primordial da premissa do pacto social, a ser explorado já no próximo capítulo.

O questionamento dos modelos ideais de Estado e das organizações, portanto, apresenta à sua base os fenômenos sociais do individualismo e do hedonismo que tornam o indivíduo o centro de sua lógica (Charles, 2009, p. 48).

Ocorre que tanto no que se refere às pertinentes críticas ao “sistema” combatido por ingerências, vazio de significado e representatividade, contaminado pela corrupção, quanto à cegueira que limita compreender que o motivo para o primeiro cenário está a identificação de sua própria natureza.

Desistimos do sistema pois além de não nos representar nos fere

(individualismo egoísta e corrupção), mas não consideramos que no centro da radicalização hedonista está o desejo de que a felicidade individual sobreponha à coletiva, a qualquer custo, tornando o sujeito da ação também seu próprio paciente.

Sébastien Charles (2009, p. 73) amplia a dicotomia particular articulada até aqui indicando os conflitos naturais que decorrem das democracias liberais e nas organizações:

Internamente, a vontade de se chegar a um regime (modelo) cada vez mais igualitário pode conduzir a uma inflação de reivindicações comunitárias e transformar a atividade política numa gestão jurídica das pretensões de categorias.

Por outro lado, a democracia gera, no seu próprio seio, os seus inimigos, os mesmos que não se identificam com um reconhecimento igualitário dos indivíduos e que desejam se libertar desta ideia.”

Questionamos o sistema mas não nos ocorre que somos o sistema. Denunciamos a corrupção ao passo que somos corruptos em nossa esfera de ação.

Este é o verdadeiro retrato do hedonismo e do individualismo. Rejeitamos tudo o que possa nos disciplinar e restringir liberdades, mas

almeamos a qualquer preço a satisfação pessoal dos desejos como caminho para o que julgamos seja a felicidade.

CAPÍTULO 2

A ÉTICA DA LIDERANÇA POSITIVA

Produto resultante de pesquisas recentes no campo das ciências sociais aplicadas, a Liderança Positiva compreende a teoria dos relacionamentos e dinâmicas organizacionais a partir de um destacado pressuposto de valores éticos positivos em projeção à alteridade, manifestado através de uma estratégia de liderança que permite às organizações e aos indivíduos performance de excelência em meio à pressão constante por resultados (Cameron, 2012, p. 28-29).

O pressuposto ético da alteridade tem por fundamentos determinados comportamentos individuais e coletivos a serem intencionalmente e disciplinadamente adotados, incluindo integridade e honestidade (caráter), reconhecimento e gratidão, propósito e resiliência que resultam em alto desempenho.

Inúmeros modelos de liderança tem sido propostos nos mais de 70 mil volumes de livros sobre o tema disponíveis virtual ou fisicamente. Geralmente tais volumes apresentam casos específicos, ainda que modelares, mas de aplicação e reprodução bastante restritas (Cameron, 2012).

A Liderança Positiva busca apresentar uma possibilidade de aplicação dos princípios decorrentes de estudos nos campos de pesquisa das dinâmicas organizacionais positivas (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Cameron & Spreitzer, 2012), da psicologia positiva (Seligman, 2002) e da gestão positiva de mudanças (Cooperrider & Srivastava, 1987).

A ênfase proposta está fundada na premissa teórica da mais promissora perspectiva, onde o melhor ângulo de observação e análise se encontraria naquilo que eleva tanto indivíduos quanto organizações, aspectos que funcionam, aquilo que dá certo, uma vez que a tendência natural seria focar no problema, no que não dá certo. (Cameron, 2012, p. 36).

Busca-se no modelo da Liderança Positiva o chamado desvio positivo, representado por “comportamentos intencionais que se afastem da norma de um grupo de referência de modo honroso”. (Spreitzer e Sonenshein, 2003, p. 209).

A busca por ofertar maior destaque às fortalezas e capacidades do indivíduo e da equipe é o caracteriza este desvio positivo. (Buckingham e Clifton, 2001, p. 144.).

A aplicação do modelo da Liderança Positiva implica na adoção de uma estratégia focada nas fortalezas e predicados de indivíduos e organizações. (Cameron, 2012, p. 18).

Em resumo, a Liderança Positiva enfatiza três diferentes orientações: (1) facilitação de uma performance voltada ao desvio positivo; (2) um viés afirmativo; e (3) um foco na virtude, desde os aspectos relacionais passando pelos valores Éticos e Estéticos. (Spreitzer e Sonenshein, 2003, p. 123).

A liderança parte de um pressuposto eudemonístico (Aristóteles, *Metafísica XII*), onde se compreende que existe uma inclinação de todos os sistemas humanos à questão dos valores, mesmo que não decorra desta reflexão a prática virtuosa. Apesar de o conceito de bondade e a identificação de virtudes humanas seja questionável, “todas as sociedades e culturas possuem um catálogo de traços que consideram virtuosos” (Cameron, 2012, p. 20. Dent, 1984, p. 233).

Case

Cameron (2012) apresenta inúmeros casos de aplicação do modelo de Gestão e Dinâmicas Organizacionais defendidos pela teoria da Liderança Positiva. Um dos exemplos mais emblemáticos se deu na limpeza e encerramento

das atividades de uma fábrica de produção de armas nucleares (Rocky Flats) que se localizava próximo a Denver, Colorado, Estados Unidos da América.

A empresa se encontrava em completo caos organizacional. Conflitos e antagonismo caracterizavam as dinâmicas corporativas. O FBI (Polícia Federal local) havia interditado temporariamente as atividades devido à acusação de violações das leis ambientais: mais de 100 toneladas de plutônio radioativo e quase 250 mil metros cúbicos de resíduos radioativos estavam armazenados temporariamente no local.

Instabilidade interna organizacional por parte dos empregados se somava à cada vez mais enfática pressão externa da comunidade nas cidades próximas que percebia a ameaça evidente e poluição radioativa.

Cameron (2012) relata que o Departamento Nacional de Energia havia estimado os custos do encerramento das atividades e a limpeza do local sem qualquer prejuízo custaria mais de US\$ 70 bilhões e só poderia ocorrer em 70 anos.

A empresa de engenharia ambiental CH2MHILL ganhou a licitação para a limpeza e remoção da empresa que ocupava 6 mil acres com mais de 800 instalações. Para espanto e admiração de todos a companhia contratada

conseguiu completar plenamente sua tarefa em apenas 10 anos ao custo de US\$ 40 bilhões – US\$ 30 bilhões a menos que o esperado.

Adversários e antagonistas se transformaram em parceiros e defensores. Sindicatos que anteriormente protestaram ferrenhamente acabaram por eleger a empresa como o melhor local para se trabalhar naquela área de atuação no país.

Mais de 200 inovações foram produzidas e patenteadas no processo de limpeza e remoção dos detritos, resultando em um serviço mais rápido e mais seguro. (Cameron, 2012, p. 22).

O Departamento Nacional de Energia atribuiu ao modelo de gestão da Liderança Positiva o fator chave e primordial originador do sucesso alcançado. (Cameron e Lavine, 2006, p. 77).

Cameron (2012) afirma que o modelo da Liderança Positiva de maneira alguma ignora condições desafiadoras, análise de riscos, existência de erros, crises, deterioração ou outros problemas que se façam presentes. “Muitos resultados positivos são estimulados por desafios e dificuldades; por exemplo, demonstrações de coragem, resiliência, perdão e compaixão são relevantes apenas no contexto de eventos negativos.” (Cameron, 2012, p. 28).

Há de se observar igualmente que há forte evidência científica no sentido de que a reação ao fenômeno negativo é mais forte que ao positivo (Baumeister *et al*, 2001, p. 323). De qualquer modo, circunstâncias positivas e negativas, favoráveis ou desafiadoras, podem produzir o desvio positivo almejado (Bagozzi, 2003, p. 124).

Faz-se importante notar que o conceito de Liderança no contexto da teoria ora em análise não se refere exclusiva e destacadamente às chefias, aos executivos e líderes de unidades de negócios, mas da perspectiva da **interação**, do **valor relacional**, onde pode-se estabelecer que **de toda interação (dinâmica organizacional) resulta um quociente relacional positivo ou negativo, que estará diretamente ligado ao alcance dos resultados institucionais pretendidos**. (Cameron, 2012, p. 43).

Todos, a todo momento, estão influenciando e sendo influenciados por toda e qualquer interação. Esta influência não se restringe a aspectos meramente relacionais, mas no sentido da interpretação da natureza, dos valores e do clima organizacional. (Bagozzi, 2003, p. 186).

Outra conceituação importante se refere à noção de positividade que nada tem a ver com um discurso motivacional ufanista, “Polianeico”, de se limitar a apenas idealizar a realidade. Nada poderia ser mais distante disto.

A positividade aqui se refere aos efeitos e consequências individuais e coletivas/coporativas resultantes do quociente relacional estabelecido como padrão nas dinâmicas organizacionais, que incluem a transparência, honestidade, ética e objetividade, apenas para citar alguns exemplos. Liderança Positiva, portanto, no sentido das consequências da Ética Corporativa aplicada às Dinâmicas Organizacionais.

As Quatro Dimensões do Modelo da Liderança Positiva

Cameron (2012) explica que há pelo menos 4 dimensões estratégicas no modelo da liderança positiva: (1) ambiente organizacional positivo; (2) relacionamentos e interações positivas; (3) comunicação positiva; e (4) narrativa institucional positiva.

Ambiente Organizacional

A construção de um ambiente organizacional positivo deve resultar na verificação da predominância de emoções positivas sobre as negativas em relação aos indivíduos e à instituição, interpretações positivas predominam sobre as interpretações negativas (Smidts *et al*, 2001, p. 256).

Bagozzi (2003) percebeu a intrínseca relação entre o cultivo de emoções positivas (e as decorrentes interpretações) e a expressiva melhora do

funcionamento individual e organizacional, onde a performance institucional é substancialmente afetada positivamente dado estabelecimento intencional e disciplinado de um ambiente organizacional positivo.

O ambiente organizacional positivo está diretamente relacionado à qualidade das dinâmicas e interações. **Pessoas não abandonam lugares. Pessoas abandonam pessoas.**

Por outro lado, um ambiente organizacional marcado por dinâmicas negativas compromete não somente o estado mental e emocional dos empregados como também sua capacidade resolutiva, objetividade, resiliência e criatividade (Fredrickson, 2003, p. 166). As pessoas literalmente são capazes de reter, compreender e reproduzir melhor informações em um ambiente organizacional positivo.

Isen (1987, p. 203-253) acrescenta que na presença de um ambiente de reconhecimento e respeito a capacidade cognitiva individual aumenta exponencialmente.

Ambiente positivo não significa felicidade perpétua e sorrisos gratuitos. Os desafios estarão sempre presentes. Mas o modelo da liderança positiva resiste à tendência de concentrar as energias exclusivamente nos aspectos negativos, às ameaças e aos problemas, mas dá destaque e perspectiva às oportunidades, ao reconhecimento e replicação do que está funcionando.

Transformam problemas em oportunidades quando desenvolvem – intencional e disciplinadamente – mecanismos práticos que viabilizem o reconhecimento, a compreensão e a gratidão.

Interações Positivas

Dutton e Ragins (2007, p. 5) caracterizam relacionamentos positivos como aqueles em que ocorrem enriquecimento e aprendizado, dos quais os envolvidos saem revigorados, energizados.

Cameron (2012, p. 67) acrescenta que a interação positiva é muito mais do que simplesmente as pessoas se darem bem ou que evitem interações tóxicas, mas que cada um aja no sentido de estabelecer relacionamentos e interações saudáveis e resolutivas. Há vasta evidência que relaciona os efeitos positivos dos relacionamentos sociais a fenômenos como mobilidade na carreira, mentoria e aquisição de recursos, poder e capital social (Cameron, 2012, p. 68).

Muito além dos efeitos puramente fisiológicos relacionados às interações positivas, há comprovação de que dinâmicas organizacionais pautadas por relacionamentos positivos implicam numa maior resiliência e capacidade de adaptação (Dutton e Ragins, p. 89), construção mais consistente da identidade pessoal e maior capacidade de autoavaliação (Roberts, 2007, p. 29), maior grau de abertura a novas ideias, capacidade criativa e confiança mútua (Pratt e Dirks,

2007, p. 341), melhor funcionamento das equipes (Ancona e Isaacs, 2007, p. 154), aumento no nível de comprometimento com as organizações (Kahn, 2007, p. 21), mais altos níveis de cooperação, utilização de recursos, redução de custos, otimização do tempo e desenvolvimento de pessoas nas organizações (Baker e Dutton, 2007, p. 111), além de possibilitar elevada performance nas organizações (Baker, Cross e Parker, 2003, p. 54).

Comunicação Positiva

Hoyos e Correa (2013, p. 69) afirmam que “a dimensão humana da comunicação é fator preponderante de transformação das organizações. Só assim será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos públicos que se relacionam com a empresa.”

Confiança, transparência e objetividade se opõem à crítica, obscurantismo, desaprovação e constante antagonismo. O modelo de gestão das dinâmicas organizacionais da Liderança Positiva é caracterizado também pela dimensão positiva da comunicação.

Organizações onde predomina a comunicação positiva atingem níveis mais elevados de performance (Cameron, 2012, p. 94). Pessoas que vivenciam uma relação de três emoções positivas para cada emoção negativa tendem a apresentar resultados e performance melhores que aqueles em que

ocorre empate na relação ou quando o negativo predomina (Fredrickson e Losada, 2005, p. 678-686).

Outro aspecto que parece justificar complementarmente os efeitos na performance da comunicação positiva é ligado ao fato de que este modelo de comunicação demonstrou criar significativamente mais conexões nas organizações, no sentido da troca de informação e interação pessoal objetiva e transparente. (Cameron, 2012, p. 97).

Para que a comunicação positiva seja devidamente praticada como parte das dimensões fundamentais do modelo de gestão das dinâmicas organizacionais, deve existir uma intencionalidade consciente quanto à relação ideal de transmissão de *feedbacks* e informações positivas e negativas (3:1), ao passo que na transmissão de informações negativas deve-se prontamente apresentar suporte e ênfase resolutivos ao problema (Cameron, 2012, p. 111).

O foco comunicativo passa do problema em si ao exame das possibilidades e oportunidades, sempre acompanhados do suporte necessário para endereçamento das questões.

Narrativa Institucional Positiva

Existe na literatura relacionamento bem fundamentado entre o sentido individual, a narrativa institucional e resultados positivos. Há uma estreita relação entre o sentimento de propósito e significado individuais no trabalho e os níveis de produção (Grant, 2007, p. 393-417).

Quando as pessoas enxergam que seu o trabalho que realizam é relevante e que o produto final do mesmo apresenta um sentido e importância, quando entendem que sua participação é de fato essencial ao processo, quando o escopo e as implicações de sua atuação estão claros e adequados às suas capacidades, há comprovada redução nos níveis individuais e organizacionais de “estresse, depressão, absenteísmo, abandono do emprego, insatisfação e cinismo assim como um incremento no comprometimento, esforço e senso de realização”. (Cameron, 2012, p. 113).

A consolidação de uma narrativa institucional positiva, com sentido e propósito individuais e organizacionais, está geralmente associada a pelo menos um dos atributos citados por Cameron (2012, p. 123):

- (1) O trabalho apresenta impacto positivo no bem-estar de seres humanos;

(2) O trabalho está associado a importantes valores ou virtudes pessoais;

(3) O trabalho tem um impacto que extrapola o imediato e cria um efeito sustentável e duradouro – um legado;

(4) O trabalho proporciona a construção de relacionamentos de suporte ou desperta e alimenta um senso de pertencimento/comunidade nas pessoas.

O Case apresentado neste capítulo apresenta um exemplo do último item na prática, quando os empregados e demais funcionários da Rocky Flats transformaram um potencial desastre em algo de que se orgulhariam por toda vida.

À época o deputado Joe Knollenberg chegou a colocar da seguinte forma:

...vocês estão na verdade se tornando parte de algo histórico. A maioria agora está orgulhosa do trabalho que estão realizando, mesmo o sindicato dos trabalhadores com ferro, o sindicatos dos investidores, o sindicato dos guardas. Estão orgulhosos do que fazem e orgulhosos de conseguirem alcançar algo especial. Todos querem significado em seu trabalho. (Cameron e Lavine, 2006, pp. 126-127)

Por fim, organizações interessadas em criar e sustentar uma narrativa institucional positiva darão destaque aos “valores associados aos

resultados das organizações, que vão além do benefício pessoal de empregados individuais” (Cameron, 2012, p. 131).

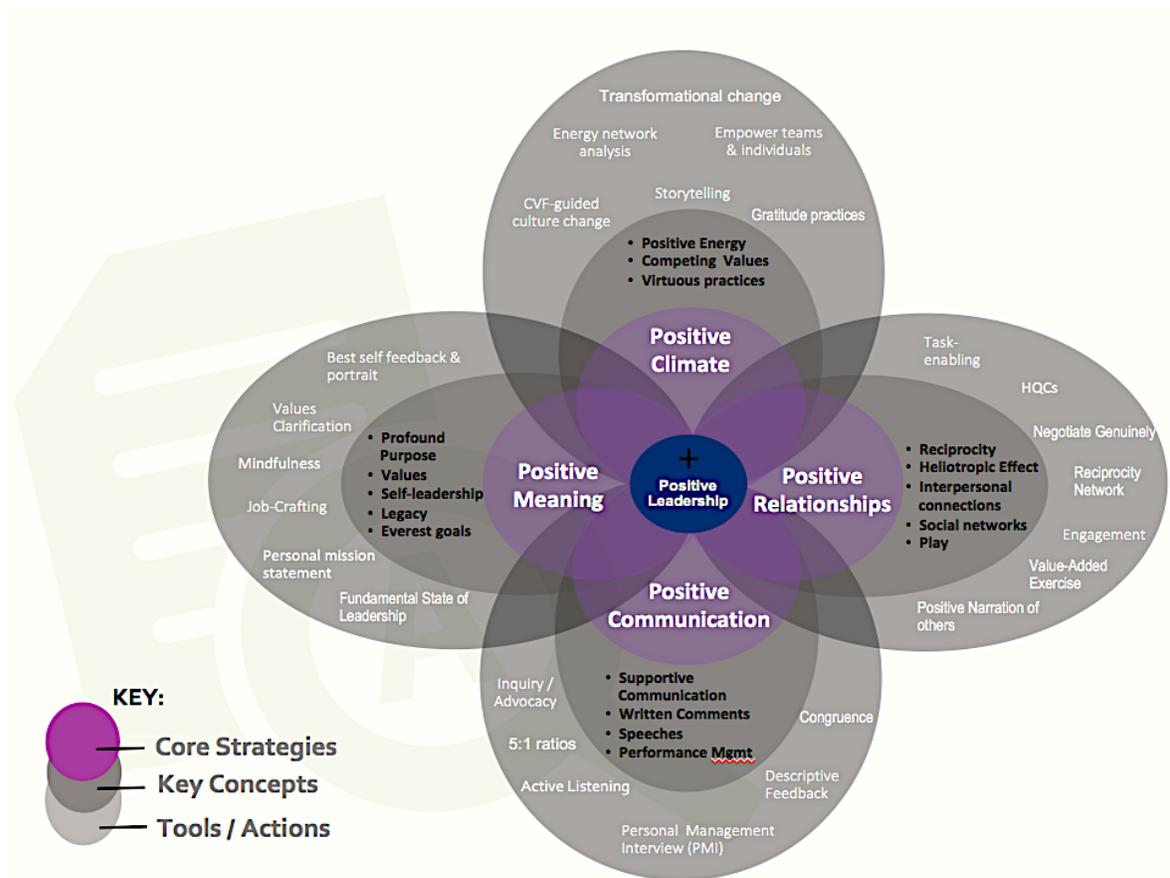


Figura 1: Diagrama da Liderança Positiva.

A ilustração 1 apresenta um diagrama que resume as quatro dimensões do modelo de gestão das dinâmicas organizacionais de Liderança Positiva, mantido na língua original para evitar qualquer desvio interpretativo de tradução. A figura apresenta além das dimensões – estratégias centrais – os conceitos fundamentais e as ferramentas de ação.

Obviamente não se pretende esgotar ou sequer detalhar cada uma das dimensões, mas simplesmente apresentar uma introdução ao modelo da Liderança Positiva em sua perspectiva ampla.

A Liderança Positiva parece apresentar elementos estratégicos essenciais à legitimação não somente das dinâmicas sociais organizacionais, mas do efetivo aprimoramento tanto do senso de significado e pertencimento quanto da performance.

Ela coloca responsabilidade sobre o indivíduo e devolve sua autonomia ao indicar que tanto o ambiente, como as interações e a comunicação em seu contexto social imediato dependem da adoção intencional e disciplinada das estratégias que resultarão na construção de sentido individual do trabalho e, por consequência, da narrativa institucional (Cameron, 2012, p. 111).

Em face deste cenário indaga-se quais poderiam constituir fundamentos conceituais para esta construção modular de Ética Corporativa, em face principalmente do momento de profunda consternação em face do fenômeno social da postura *anti-establishment* com todos os seus contornos e complexidades.

O próximo capítulo analisará o que pode ser parte do fundamento conceitual da Liderança Positiva e uma possível explicação para os resultados apresentados na aplicação das dimensões deste modelo, mesmo em face de grande adversidade, contestação e instabilidade nas dinâmicas sociais: os elementos fundamentais do Pacto Social, a base das relações sociais e também das dinâmicas organizacionais.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTOS DO PACTO SOCIAL

“A culpa, querido Brutus, não está em nossas estrelas, mas em nós mesmos que consentimos em sermos inferiores.” (SHAKESPEARE, 2002, p. 23).

Cássio, um nobre romano no período da República, está conversando com Bruto e tentando persuadi-lo a que atenda aos *Interesses Públicos*, matando Júlio César e impedindo-o de tornar-se monarca e soberano absoluto em ameaça à venerada *Democracia Romana*.

Bruto, ciente das intenções de César, vê-se entre o AMOR (Piedade) por seu amigo César e o DEVER (Responsabilidade) para com a República.

Cássio, neste contexto, continua tentando convencer Bruto de que César é apenas um homem, não um deus, e que portanto Cássio, Bruto e César são iguais, com direitos iguais. Nasceram igualmente livres e portanto como se justificaria a necessidade de se ajoelhar um homem comum perante outro homem comum?

Numa exegese mais ampla da narrativa dramático-literária shakespeariana, esta discussão tem sido interpretada como a ideia de que a força

motriz das decisões e escolhas humanas não é o destino, mas a própria condição humana.

Por outro lado, pode-se identificar também a existência de uma dimensão anterior à social onde surgiria e se estabeleceria a necessidade do pacto e das garantias advindas de sua consequência contratual, **da garantia da liberdade individual e da proteção das decisões de modo que o indivíduo possa exercer plenamente sua autonomia, capacidade de escolha** – independentemente do aleatório e apesar do constructo sócio-político.

Louis Althusser (2007), filósofo francês estruturalista marxista da década de 1960, em seu resgate histórico dos pensadores políticos da modernidade “Política e História: Montesquieu, Rousseau e Marx”, identifica quatro discrepâncias abordadas na teoria contratual de Rousseau, dentre as quais temos a descrente indagação referente a como indivíduos poderiam realizar um pacto com a comunidade visando proteger suas liberdades individuais com a força de todos, não havendo uma entidade pré-existente (a própria comunidade) com a qual se poderia estabelecer tal pacto? E por qual razão e motivo?

Mais ainda, destaca Althusser, mesmo desconhecendo qualquer referencial objetivo que lhe pudesse oferecer indicações das consequências benéficas do contrato, o que poderia ter levado o homem a estabelecer o primeiro dos pactos?

Rousseau nos propõe uma teoria antropológica da liberdade, de como o homem quando civilizado pode se tornar verdadeiramente livre.

A despeito de quaisquer outras aparentes contradições, o *Contrato Social* realmente oferece uma tentativa de proibição de “associações intermediárias” na conquista desta liberdade.

A teoria de Rousseau é pautada na igualdade e autonomia individuais, agindo e votando além de quaisquer intermediários ou de interesses particulares.

Althusser alegaria que neste ponto surge a necessidade de se recorrer à construção de Autoridade advindas da religião, que impeliriam os indivíduos a agir moralmente (apesar de oferecer frágil construção) ou uma regressão à economia feudal composta por atores econômicos autônomos (artesãos).

Para Althusser nenhuma das alternativas é possível ou mesmo desejável, o que acabaria por condenar a teoria a uma aplicabilidade impossível pois não haveria nada que pudesse evitar que os indivíduos buscassem não a Vontade Geral mas os interesses de grupos intermediários - associações maiores que os indivíduos mas menores que a comunidade com a qual cada indivíduo

realizou o Contrato. Política baseada em representação de classes não seria admitida em sua visão.

Uma das premissas para o estabelecimento da problemática da impraticabilidade do modelo rousseauiano sugerido por Althusser se encontra, segundo nossa compreensão, na questão da autoridade que convenceria o indivíduo a se orientar em alinhamento à Vontade Geral.

Honneth (2012), ao palestrar na comemoração do aniversário de 300 anos do nascimento de Rousseau, discursando sobre o tema “As Vicissitudes do Reconhecimento: O Legado de J. J. Rousseau”, tangencia o debate ao conceituar a “piedade” como elemento essencial para o estabelecimento do *Contrato*.

Cassirer (1989), em “*A Questão de Jean Jaques Rousseau*”, afirma que dependendo do leitor e de seu contexto imediato ou de seu contexto histórico, poderá encontrar em Rousseau o antropólogo que evoca o exemplo da natureza humana, o teórico que acentua a ideia de sensação similarmente aos filósofos britânicos do modernismo ou o estudioso político que pavimentou o caminho para Kant no que tange à vontade individual.

Em contextos diferentes já encontraram no mesmo Rousseau o pioneirismo para conceitos totalitários de democracia e a veemente defesa da igualdade social; ou ainda o advogado da autenticidade individual.

O problema com estas visões, destaca Honneth, é que se fratura uma visão holística de Rousseau, permitindo o destaque de certos pontos enquanto que aqueles que são controversos acabam sendo relegados a segundo plano.

Fato bastante claro é que poucos foram bem-sucedidos na compreensão de Rousseau como teórico de um projeto filosófico inteiro.

Honneth acentua que Cassirer está entre estes poucos ao destacar como linha condutora de toda filosofia rousseauneana **a capacidade do ser humano de escolher por si mesmo, a despeito de quaisquer limitações sociais ou políticas.**

E é exatamente no destaque desta capacidade de escolha, anterior e independentemente de limitações ou contingenciamentos sociais, que sugerimos a observação dos contornos iniciais do princípio por detrás da Autoridade necessária para que os indivíduos possam escolher e decidir por si mesmos antes do estabelecimento do *Contrato Social* de Rousseau: a Piedade.

CAPÍTULO 4

DA PIEDADE EM ROUSSEAU

A piedade, primeiramente, surge com duas definições nos escritos de Rousseau, o que comumente suscita alguns problemas de interpretação.

A primeira definição aparece em “Discurso sobre a Origem da Desigualdade”, no qual a piedade seria um **sentimento natural**, anterior a qualquer reflexão.

Já na segunda definição, presente no Ensaio sobre a Origem das Línguas, compreende-se a piedade como **desenvolvida pela reflexão**.

No Discurso, Rousseau (1989, p. 74-76) define a piedade nos seguintes termos, opondo-se ao hiato interpretativo deixado por Hobbes, quanto à sua compreensão do homem natural, pré-contrato e Estado:

(...) há um outro princípio que Hobbes não percebeu, e que, tendo sido dado ao homem para suavizar em certas ocasiões a ferocidade de seu amor-próprio ou o desejo de se preservar, antes do nascimento desse amor, modera o ardor que tem por seu bem-estar com **uma repugnância inata ao ver sofrer seu semelhante**. [...].

Falo da **piedade**, disposição própria de seres tão fracos e sujeitos a tantos males como o somos; virtude tanto mais universal, tanto mais útil ao homem que lhe é anterior ao uso de qualquer reflexão, e tão natural que os próprios animais dela apresentam provas sensíveis algumas vezes.²

E acrescenta ainda que

de fato, **a comiseração será tão mais profunda quanto mais intensamente o animal espectador se identificar com o animal sofredor**. Ora, é evidente que esta identificação teve de ser infinitamente mais íntima no estado de natureza do que no estado de raciocínio.³

Já na obra “Ensaio sobre a Origem das Línguas” (1995, p. 395),

Rousseau define a piedade com os seguintes contornos:

Os devotamentos sociais somente se desenvolvem em nós com as luzes. **A piedade, embora natural no coração do homem, permaneceria eternamente inativa sem a imaginação que a põe em ação. Como nos deixamos vencer pela piedade? Transportando-nos para fora de nós mesmos, identificando-nos com o seu sofredor**.

² **Grifo nosso.**

³ **Grifo nosso.**

Somente sofreremos na medida em que julgamos que ele sofre; não é em nós, é nele que sofreremos. Pensemos quanto conhecimento adquirido supõe tal manifestação.

Como imaginaria eu males dos quais não tenho nenhuma ideia? Como sofreria ao ver sofrer um outro se nem mesmo sei se ele sofre, se ignoro o que há de comum entre mim e ele?

Aquele que nunca refletiu não pode ser nem clemente, nem justo, nem compassivo; também não pode ser mal e vingativo. Aquele que nada imagina sente apenas a si mesmo, está só em meio ao gênero humano.⁴

Mira Morgenstern (1996, p. 60-61) afirma serem ambas conceituações profundamente complementares, em oposição à superficial compreensão contraditória. Morgenstern lembra a importância da piedade na origem do homem social.

A piedade, segundo ela, atua como precursora das leis, costumes e virtude, além de ser um sentimento natural anterior à reflexão, proporcionando ao

⁴ **Grifo nosso.**

homem as qualidades necessárias para o surgimento da comunidade primitiva, do pacto social:

Longe de nos proporcionar dois contraditórios conceitos de piedade, estas duas definições de Rousseau na verdade estabelecem um contínuo dentro do qual a piedade se desenvolve [...].

Com o desenvolver do Estado Natural, a piedade se manifesta menos como um instinto animal básico do que como uma característica particularmente social ou mesmo sociável. Visto que a vida social é uma forma de existência humana, a piedade também pode nutrir o desenvolvimento de uma certa qualidade humana.

Poder-se-ia inferir, portanto, que a “Piedade” rousseauneana é o elemento pré-social, anterior ao Contrato – é a Autoridade buscada por Althusser.

É o que permitiria o estabelecimento do Contrato uma vez que se vê em Si, o outro, mesmo a despeito de uma pré-existente “Comunidade” estabelecida, de um referencial objetivo externo: bastaria a objetividade contida na subjetividade. Piedade (reconhecimento do outro pelo sofrimento) se transformará artificialmente em “Amor pela pátria” (Mira Morgenstern, 1996, p. 94).

Surge aqui uma possível elucidação do problema rousseauiano, uma possível reflexão teórica compreendendo a Piedade como a premissa *alter* ao Contrato Social.

A despeito dos distanciamentos filosóficos evidentes, vêm-nos à mente um modelo teórico que se aproxima do conceito original rousseauiano da Piedade como a condição anterior ao estabelecimento do Contrato: o Princípio Responsabilidade de Hans Jonas, especificamente no tocante ao binômio poder-dever.

Propõe-se a seguir a compreensão das construções ético-ontológicas tanto de Rousseau quanto de Hans Jonas, em face do recorte teórico adotado pelo presente trabalho, num esforço de aproximação em face do objeto compartilhado, lançando luz sobre a composição do Estado contemporâneo e suas implicações quanto à Sociedade e à (re) pactuação social, com implicações na esfera privada e nas dinâmicas organizacionais.

CAPÍTULO 5

SER E DEVIR: O PRINCÍPIO RESPONSABILIDADE

Teólogo e Filósofo, Hans Jonas (1903-1993), o último representante do grupo dos Filósofos Judeus nascidos na Alemanha, teve o privilégio de estudar com dois dos mais celebrados pensadores alemães (e mundiais) do Século XX: Bultmann (renomado teólogo reformista) e Heidegger, um dos principais teóricos do existencialismo.

Profundamente influenciado na filosofia por seus professores Heidegger e Husserl (Existencialismo e Fenomenologia) e na teologia por Bultmann (Aliança Neotestamentária), além do impacto pessoal causado pelas Guerras Mundiais e a iminência do poder de autodestruição humano, Jonas procura se ancorar em uma construção Ética relevante e aplicável em face do cenário de enorme “avanço” (?) tecnológico.

O homem de Hans Jonas (2006, p.54) “é o único ser vivo capaz de assumir responsabilidade por si mesmo, por sua existência, com finalidade definida em si; e pelos outros seres vivos”, além ainda pela capacidade de ser responsável exatamente por poder prever, antecipar e projetar o futuro, numa lógica causal embasada na experiência.

O homem é responsável porque o senso de responsabilidade permaneça sobre a terra; não apenas pelo fato. É uma responsabilidade ancorada no ser, responsabilidade ontológica.

O arquétipo (forma original) de toda responsabilidade é aquele do homem pelo homem, ou seja, entre os homens. A relação ética protótipo é a de que sujeito e objeto participam da mesma natureza.

Da mesma maneira que eu me sinto responsável pela natureza de outrem, sou objeto da responsabilidade de outrem por mim.

Temos em Jonas uma clara abertura antropocêntrica, que pode se comunicar com o “problema” rousseauiano apontado por Althusser, de relação ética primária dos homens entre si, da qual derivam todas as demais relações possíveis.

O “imperativo categórico” da responsabilidade é que a humanidade SEJA. Para que a vida humana seja, assim como é, deve-se assumir responsável por ser a ponta mais avançada na cadeia dos seres (ao menos metabolicamente).

E aqui está o centro e a grande consequência da Ética de Hans Jonas: O homem É responsável porque PODE SER responsável. A liberdade

humana compreende PODER aceitar ou não esta responsabilidade. Trata-se de um potencial ontológico, como o é a Piedade em Rousseau.

Da contestação que se impõe quanto ao estabelecimento do *Contrato*, ou mais precisamente, das condições para o estabelecimento do primeiro *Contrato Social*, propõe-se a compreensão da qualidade anterior e *alterior*, comum ao homem de Direito Natural, a piedade, tal qual compreendida e descrita por Rousseau.

A face mais evidente em uma dimensão contemporânea da discussão, sugere-se, pode ser vista no Princípio da Responsabilidade em Hans Jonas, que a despeito de seguir uma linha filosófica distinta da rousseauneana, oferece aproximações na conjuntura ética para a formação do indivíduo ético, empoderado por sua responsabilidade de ser e conseqüente devir (dever ser) e fazer.

Desta responsabilidade propõe-se evidenciar um dualismo quanto à sua aplicabilidade: um aspecto positivo e um negativo.

A primeira faceta da aplicabilidade da Responsabilidade pode ser compreendida como a habilidade de equalização, de trazer equilíbrio às relações entre indivíduos e Estados, cumprindo sua premissa básica e fundamental de atuação: a pacificação.

Em outra instância, desta vez negativa, não no sentido qualitativo mas referencial de objeto, pode-se contemplar o intervencionismo que, ao contrário do primeiro, parece sugerir uma imposição à revelia da demanda natural.

Cabe neste ponto a pertinente ponderação trazida por Pelizzoli (2003, p. 98), ao afirmar que “(...) quando se aplica a Ética liberal, por exemplo, ou mesmo a da religião e filosofia tradicional, usamos instrumentos antigos e insuficientes para lidar com todos os efeitos negativos e os novos desafios da civilização.”

Torna-se inevitável a compreensão das limitações apresentadas pela filosofia moral da intenção (kantiana ⁵), que se detém e concentra sua análise na ação individual, exigindo apenas a coerência imediata da ação em si, sempre da perspectiva do indivíduo.

Da mesma forma que em face do desastre alheio, da visão ontológica do infortúnio, surge a Piedade, que num segundo momento será a Autoridade que desvelará o Pacto e o Contrato Social, a Responsabilidade amplia

⁵ Do Imperativo Categórico clássico cujo hino explicita ao indivíduo: “Age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal.” (KANT, 1980, p. 129)

obrigatoriamente a compreensão da necessidade do dimensionamento do agir coletivo.⁶

Jonas (2006, p.40) reconhece a necessidade de reposicionamento das categorias éticas e a centralidade obrigatória do Princípio Responsabilidade, quando afirma que “sob o signo da tecnologia, a ética tem a ver com ações de um alcance casual que carece de precedentes. (...) Tudo isso coloca a responsabilidade no centro da Ética”.

Tomamos a liberdade de propor aproximar esta compreensão do esquema teórico que estabelece a Responsabilidade como o centro do Contrato Social Moderno, uma vez que, se em sua origem, o pacto teve como propulsor a Autoridade da Piedade Ontológica, agora possui a Responsabilidade como plataforma de sustentação e manutenção.

Ou seja, o Contrato só poderá continuar existindo em função da Responsabilidade. A existência em Hans Jonas pressupõe vida e deveres, o binômio de sua ontologia.

⁶ Hans Jonas construiu nova proposta para o Imperativo Categórico Kantiano, afirmando dever o homem agir de tal forma que os efeitos de sua ação fossem compatíveis com a permanência de uma vida humana autêntica sobre a terra, apontando para uma ética racional em face de um agir coletivo.

A primeira dimensão é plenamente atingida pela contemporaneidade. A dúvida surge em relação à segunda, que é irremediavelmente obrigatória para construção social: a responsabilidade dos deveres.

Aqui Jonas aponta para uma dimensão que extrapola a preocupação meramente ecológica, mas projeta sua ética sobre o futuro, sentenciando o dever do Ser atual para com as gerações futuras.

A responsabilidade, portanto, supera os insuficientes modelos éticos modernos especialmente por seu claro posicionamento multi-temporal:

- (a) atua no passado, por contraste aos sistemas éticos anteriores;
- (b) sobre o presente, na constituição do Ser; e
- (c) para o futuro, na responsabilização pelas gerações que virão.

Uma vez estabelecido o conceito fundamental de que o Homem que PODE ser Responsável tem o DEVER de sê-lo, propõe-se que da mesma forma como o fundamento conceitual da Piedade enseja o contrato social, o princípio responsabilidade o legitima suas dinâmicas dado que não somente oferece ao indivíduo a autonomia da decisão como estabelece sua responsabilidade sobre a mesma.

Aparentemente há relação importante e complementar neste conceito de responsabilidade e o modelo de gestão das dinâmicas organizacionais da Liderança Positiva, apresentado no capítulo 2, ao observar-se que para cada uma das quatro dimensões estratégicas do modelo, há dependência direta e irrestrita da responsabilidade de cada *stakeholder* pela escolha intencional e disciplinada tanto na dimensão do estabelecimento do ambiente organizacional, na comunicação institucional e nos relacionamentos quanto na responsabilidade coletiva sobre o significado da empresa, sobre sua narrativa, em precisa conexão com o senso de propósito individual (Cameron, 2012, pp. 110, 122, 150). Poder agir (autonomia em face da Piedade) implicaria em Dever agir de modo responsável na construção e manutenção das dinâmicas organizacionais.

CONCLUSÃO

Neste breve esforço teórico buscou-se primeiramente contextualizar alguns dos dilemas sociais contemporâneos e algumas de suas principais características.

Analisou-se o fenômeno do aprofundamento e radicalização dos ideais modernos que ensejaram uma sociedade onde há profunda desconsideração por modelos de organização coletivos, sejam relativos à esfera pública ou à privada (Lipovetsk, 2005), o que contribuiu para a estruturação e fortalecimento da postura *anti-establishment*.

É na auto-absorção e radicalização do individualismo característico da hipermodernidade, o processo de personalização pelo qual nossa sociedade passa, que se encontra o principal elemento dissociativo que enseja a descaracterização da consciência político-social.

Buscou-se na sequência apresentar e analisar, ainda que sucintamente, o modelo de gestão das dinâmicas organizacionais da Liderança Positiva, que compreende a teoria dos relacionamentos e dinâmicas organizacionais a partir de um destacado pressuposto de valores éticos positivos em projeção à alteridade, manifestado através de estratégias de gestão que permitem às organizações e aos indivíduos performance de excelência mesmo em meio à pressão constante por resultados (Cameron, 2012, p. 28-29).

Constatou-se igualmente que a Liderança Positiva apresenta elementos estratégicos essenciais à legitimação não somente das dinâmicas organizacionais, mas do efetivo aprimoramento tanto do senso de significado e pertencimento quanto da performance dos indivíduos envolvidos nas dinâmicas.

A Liderança Positiva coloca responsabilidade sobre o indivíduo e devolve sua autonomia ao indicar que tanto o ambiente, como as interações e a comunicação em seu contexto social imediato dependem da adoção intencional e disciplinada das estratégias que resultarão na construção de sentido individual do trabalho e, por consequência, da narrativa institucional (Cameron, 2012, p. 111).

A partir da apresentação do modelo de gestão das dinâmicas organizacionais da Liderança Positiva, buscou-se indagar quais poderiam constituir fundamentos conceituais para esta construção modular de Ética Corporativa, em face principalmente da evidente necessidade de (re) pactuação social pela autonomia e responsabilidade nas dinâmicas sociais com todos os seus contornos e complexidades.

Na sequência o autor passou a conceituar sua proposta do que consistiria em parte do fundamento conceitual da Liderança Positiva e uma possível explicação para os resultados apresentados na aplicação das dimensões deste modelo, mesmo em face de pressão, adversidade, contestação e

instabilidade nas dinâmicas sociais: os elementos fundamentais do Pacto Social, do Contrato Social, a base das relações sociais e também das dinâmicas organizacionais.

Deu-se ainda o resgate conceitual de elementos do modelo de Contrato Social concebido por Rousseau, a partir da compreensão da ontologia original da Piedade que caracterizaria o elemento motivador do primeiro dos pactos sociais e baliza para suas interações e dinâmica. É na compreensão do homem em sua alteridade, nas relações orientadas por seus predicados, que se pode conceber e (re) pactuar estruturas sociais básicas.

Também buscou-se neste estudo compreender a significação e ressignificação do Princípio Responsabilidade do jusfilósofo contemporâneo Hans Jonas em busca de aproximações e distanciamentos teóricos da Piedade rousseauneana e suas implicações, onde o princípio responsabilidade em Hans Jonas representa a possibilidade de sustentação e legitimação das dinâmicas sociais, como uma dimensão complementar da repactuação, de um novo *Contrato*.

Verificou-se ainda que existe relação importante e complementar entre o conceito da responsabilidade e o modelo de gestão das dinâmicas organizacionais da Liderança Positiva, ao observar-se que para cada uma das quatro dimensões estratégicas do modelo, há dependência direta e irrestrita da responsabilidade de cada *stakeholder* pela escolha intencional e disciplinada tanto

na dimensão do estabelecimento do ambiente organizacional, na comunicação institucional e nos relacionamentos quanto na responsabilidade coletiva sobre o significado da empresa, sobre sua narrativa, em precisa conexão com o senso de propósito individual (Cameron, 2012, pp. 110, 122, 150).

Uma vez estabelecido o conceito fundamental de que o indivíduo que PODE ser Responsável tem o DEVER de sê-lo, propõe-se que **da mesma forma como o fundamento conceitual da Piedade (alteridade) enseja o contrato social, o princípio responsabilidade sustenta e legitima suas dinâmicas dado que não se consagra suficiente somente oferecer ao indivíduo a autonomia da decisão mas também estabelecer sua responsabilidade sobre a mesma.**

PODER agir (autonomia em face da Piedade) implica em DEVER agir de modo responsável na construção e manutenção das dinâmicas sociais, sejam organizacionais ou não.

Finalmente propomos que o elemento pré-contratual da piedade e o princípio responsabilidade consistem em partes essenciais da obrigatória (re) pactuação social e que os mesmos constituem a base da Ética Corporativa do modelo de gestão das dinâmicas organizacionais da Liderança Positiva em cada uma de suas dimensões.

Entendemos que longe de um esgotamento do tema, reconhecendo suas evidentes limitações e recorte, as linhas gerais abordadas podem nortear futura pesquisa, lançando maior luz sobre a questão, motivo pelo qual propõe-se sua continuidade e pertinentes contestações.

BIBLIOGRAFIA

ALTHUSSER, L. **Política e História de Maquiavel a Marx**. São Paulo: Martins Fontes. 2007.

ANCONA, D., e ISAACS, W. **Structural balance in teams**. In: DUTTON, J. E. e RAGINS, B. R. (ed.), *Exploring positive relations at work* (pp. 225-242). Mahwah, NJ, EUA: Erlbaum. 2007.

ARISTÓTELES. **Metafísica XII**. In: BEKKER, E. **Aristoteles Opera**. Berlin, Alemanha: Walter de Gruyer. 1961.

BAGOZZI, R. P. **Positive and negative emotions in organizations**. In: CAMERON, K. *et al.* **Positive Scholarship** (pp. 176-193). São Francisco, EUA: Berret-Koehler Publishers. 2003.

BAKER, W. **Building engagement in the workplace**. In: R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), **The peak performing organization** (pp. 50–72). Oxon, RU: Routledge. 2009.

BAKER, W., CROSS, R., e PARKER, A. **What creates energy in organizations?** Sloan Management Review, 44. pp. 51-56. São Francisco, CA, EUA: Berrett-Koehler. 2003.

BAKER, W. e DUTTON, J. E. **Enabling positive social capital in organizations.** In: DUTTON, J. E. e RAGINS, B. R. (ed.), Exploring positive relations at work (pp. 325-346). Mahwah, NJ, EUA: Erlbaum. 2007.

BAKKER, A. B., & SCHAUFELI, W. B. **Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations.** *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 147–154. 2008.

BAUMEISTER, R. F. *et al.* **Bad is stronger than good.** Review of General Psychology, 5 (4), pp. 323-370. Nova Iorque, EUA: Oxford University Press. 2001.

BLATT, R. e CAMDEN, C. T. **Positive relationships and cultivating community.** In: DUTTON, J. E. e RAGINS, B. R. (ed.), Exploring positive relations at work (pp. 47-72). Mahwah, NJ, EUA: Erlbaum. 2007.

BUCKINGHAM, M. E CLIFTON, D. **Now, discover your strengths.** Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 2001.

CASSIRER, Ernest. **A questão Jean Jacques Rousseau.** Tradução de Erlon

José Paschoal. São Paulo: Editora Unesp. 1989.

CAMERON, Kim. **Positive Leadership**. São Francisco, CA, EUA: Berrett-Koehler Publishers. 2012.

CAMERON, K. S., Dutton, J. E., & Quinn R. E. (Eds.). **Positive Organizational Scholarship**. São Francisco, CA, EUA: Berrett-Koehler Publishers. 2003.

CAMERON, K. S. e LAVINE, M. **Making the impossible possible**. São Francisco, EUA: Berrett-Koehler Publishers. 2006.

CAMERON, K. S., & SPREITZER, G. M. **Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. Nova Iorque, EUA: Oxford University Press. 2012.

COOPERRIDER, D. L., & SRIVASTVA, S. **Appreciative Inquiry in Organizational Life: Research in Organizational Change and Development**, 1. p. 129-169. 2013.

CHARLES, Sébastien. Trad. Xerxes Gusmão. **Cartas sobre a Hipermodernidade**. São Paulo: Editora Barcarolla. 2009.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas. 2000.

DENT, N. **The moral psychology of the virtues**. Nova Iorque: Cambridge University Press. 1984.

DUTTON, J. E., e RAGINS, B. R. **Exploring positive relationships at work**. Mahwah, Nova Jersey, EUA: Erlbaum. 2007.

DUTTON, J. E., e HEAPHY, E. D. **The power of high-quality connections**. (pp. 263-278). São Francisco, CA, EUA: Berrett_Koehler. 2003.

FÁVERO, Bruno e NUNES, Walter. **Percentual de votos nulos, brancos e abstenções aumenta e desperta debate**, 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/eleicoes-2016/2016/10/1819619-percentual-de-votos-nulos-brancos-e-abstencoes-aumenta-e-desperta-debate.shtml>. Acesso em: 20/10/2017.

FEATHERSTONE, Mike; BURROWS, Roger. **Cyberspace, Cyberbodies, Cyber Punks**. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications. 1995.

FERRY, Luc; GAUCHET, Marcel. **Depois da religião**. O que será do homem depois que a religião deixar ditar a lei? São Paulo: Difel. 2008.

FREDRICKSON, B. L. **Positive emotions and upward spirals in organizations**.

São Francisco, EUA: Berret-Koehler Publishers. 2003.

FREDRICKSON, B. L., e LOSADA, M. F. **Positive affect and the complex dynamics of human flourishing**. *American Psychologist*, 60. pp. 678-686. 2005.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da Modernidade**. São Paulo: Unesp. 1991.

GRANT, A. M. **Relational job design and the motivation to make a prosocial difference**. *Academy of Management Review*, 32. pp. 393-417. 2007.

HEAPHY, E. D. **Bodily insights: Three lenses on positive organizational relationships**. In: DUTTON, J. E. e RAGINS, B. R. (ed.), *Exploring positive relations at work* (pp. 47-72). Mahwah, NJ, EUA: Erlbaum. 2007.

HONNETH, A. **As Vicissitudes do Reconhecimento**. Palestra proferida por ocasião do tricentenário do nascimento de Rousseau na UCL, em Londres, Inglaterra em 2012. Disponível em:

http://www.ucl.ac.uk/history/history_news_pub/Axel_Honneth_Rousseau_300_key_note_lecture_April2012. Acesso em: 16 de Junho de 2017.

HOYOS, A. J. G., e CORREA, R. M. **Os níveis de consciência organizacional, na perspectiva da comunicação humana e as interfaces com a**

sustentabilidade. Journal on Innovation and Sustainability, v. IV, nº 03. 2013.

INSEN, A. M. **Positive affect, cognitive processes, and social behavior.** *Advances in Experimental Social Psychology*, 20. Pp. 203-253. 1987.

JANJHUA, Y., & DUBEY, S. **Employee engagement: a study of HPSEB employees.** *International Journal of Research in IT & Management*, 1(6), pp. 74–89. 2011.

JONAS, Hans. **O Princípio Responsabilidade: Ensaio de uma Ética para a Civilização Tecnológica.** Rio de Janeiro: Contraponto (PUC RIO). 2006.

KAHN, W. H. **Meaningful connections: positive relationships and attachments at work.** In: DUTTON, J. E. e RAGINS, B. R. (ed.), *Exploring positive relations at work* (pp. 189-206). Mahwah, NJ, EUA: Erlbaum. 2007.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes (Coleção Os Pensadores).** São Paulo: Abril Cultural. 1980.

KULAR, S., GATENBY, M., REES, C., SOANE, E., & TRUSS, K. **Employee engagement: a literature review.** Kingston-upon-Thames: Kingston Business School. 2008.

LIPOVETSKY, G. **A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo.** Barueri: Manole. (Original publicado em 1983).

MENDES, F., & STANDER, M.W. **Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention.** *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), pp. 13. 2011.

MORGENSTERN, M. **Rousseau and the Politics of Ambiguity: Self, Culture and Society.** Pennsylvania: State University Press. 1996.

MACKY, K., & BOXALL, P. **High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences.** *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, pp. 38–55. 2008.

PELIZZOLI, Marcelo L. **Correntes da Ética Ambiental.** Petrópolis: Vozes. 2003.

PINTO, C. A., RODRIGUES, J. S., RODRIGUES, R. B., MOREIRA, M. A., & MELO, L. T. **Fundamentos de Gestão** (3.a Ed.). Lisboa, Portugal: Editorial Presença. 2006.

PRATT, M. G., e DIRKS, K. T. **Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment-based view of trust.** In: DUTTON, J. E. e RAGINS

B. R. Exploring positive relationships at work (pp. 29-46). Mahwah, NJ, EUA: Erlbaum. 2007.

ROBERTS, D. R., & DAVENPORT, T. O. **Job engagement: Why it's important and how to improve it.** *Employment Relations Today*, 29(3), pp. 21–29. 2002.

ROBERTS, L. M. **From proving to becoming: How positive relationships create a contexto for self-discovery and self-actualization.** In: DUTTON, J. E. e RAGINS, B. R. Exploring positive relationships at work (pp. 29-46). Mahwah, NJ, EUA: Erlbaum. 2007.

ROUSSEAU, J. J. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens.** Brasília: Editora Universidade de Brasília. 1989.

ROUSSEAU, J. J. **Essai sur l'origine des langues.** In : Oeuvres Complètes; Éditions Gallimard, t.V. 1995.

ROUSSEAU, J. J. **Emílio: ou da Educação.** 2.ed. São Paulo: Martins Fontes. 1999.

SELIGMAN, M. E. P. **Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy.** Nova Iorque, EUA: Oxford University Press. 2002.

SHAKESPEARE, William. **Júlio César**. São Paulo: JAHR Editora. 2002.

SMIDTS, A., PRUYIN, A. T. H., e VAN RIEL, C. B. M. **The impact of employee communication and perceived external pretige on organizational identification**. Academy of Management Journal, 44 (5). Pp. 1051-1062. 2001.

SPREITZER, G. M. e SONENSHEIN, S. **Positive deviance and extraordinary organizing**. São Francisco, EUA: Berrett-Koehler. 2003.