



ÉTICA EMPRESARIAL E BOAS PRÁTICAS NOS NEGÓCIOS: UMA DISCUSSÃO SOBRE SUA INCORPORAÇÃO NAS MATRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

THIAGO CALSA NUNES

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

thiagocalsa@gmail.com

ROGÉRIO DA SILVA NUNES

Universidade Federal de Santa Catarina

rogerio.sn@ufsc.br

RESUMO

O trabalho trata da ética nas organizações, enfatizando a gestão de valores nas organizações através de ações que priorizem posturas e comportamentos de seus colaboradores e a gestão de tais valores junto fornecedores, clientes e às comunidades a que pertencem. A criação de códigos de ética, bem como desenvolvimento, implantação e treinamentos são aspectos contemplados no trabalho, assim como uma discussão acerca da incorporação dos conceitos às matrizes curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração. Metodologicamente, foram identificadas 25 (vinte e cinco) empresas com boas práticas no tema, procuradas para participar da pesquisa. Também houve a identificação de ações e comportamentos de organizações na literatura a respeito do tema. Nos resultados, são apresentados processos de concepção e implantação de códigos de ética e a necessidade de processos de capacitação de colaboradores. Temas como voluntariado e responsabilidade social surgiram como artifícios de compromisso social que atrela noções de ética nos negócios como fator que contribui para a excelência na prestação de serviços, com qualidade e comprometimento de todos, ampliação da rentabilidade e uma positiva imagem em seu ambiente de atuação.

PALAVRAS-CHAVE:

Ética Empresarial – Código de Ética – Formação de Administradores

1. INTRODUÇÃO

Existem várias definições para descrever a ética, mas pode-se afirmar que basicamente ética é uma noção relativa que implica em respeitar os limites e direitos das pessoas, qualificar o bem e o mal, a melhor forma de agir coletivamente, avaliar os costumes e ajustar comportamentos. O conceito está relacionado à transparência, contribuição ao desenvolvimento comunitário, cidadania e responsabilidade social. Assim, torna-se um atributo indispensável para as organizações que querem sobreviver em seu ambiente de atuação e é crescente a atenção que os diferentes atores sociais dedicam a atuação das organizações.

O abuso econômico, desrespeito aos funcionários, agressão ao meio ambiente, falta de priorização da qualidade na prestação de serviços e/ou produtos e a utilização de meios fraudulentos para obter vantagens são desvios que afastam a organização da verdadeira função que deve ser concretizada com a sociedade. A ética atrai para si fatores humanos e sua prática deve ser diária e não apenas quando lhe for conveniente, em ocasiões excepcionais.

No Brasil há organizações agindo eticamente através de atitudes diretas com a sociedade, consumidores, funcionários, na formação de comitês de ética, programas de treinamento, e no decorrer do trabalho estão relatos que destacam o quanto a ética contribui para o desenvolvimento do atendimento, comportamento dos funcionários nas organizações e para a imagem da empresa.

Como delimitação do tema, a análise da implantação de sistemas de conduta responsáveis e comprometidos com atitudes e valores relevantes socialmente, em especial a repercussão do marco mais evidente no ponto de partida de uma análise de tal amplitude que é a existência ou forma de concepção e implantação de um código de ética por parte das organizações.

A ética tem assumido relevância entre as preocupações do ambiente organizacional. Ao agir eticamente, ocorre vinculação da imagem organizacional com valores cultivados e preservados socialmente. Isso possibilita que o profissional desenvolva o senso do respeito e limite no ambiente organizacional, obtendo a possibilidade de modificação e/ou aperfeiçoamento da forma de agir das pessoas. A conduta ética conduz a elevação do clima de confiança e respeito para com todas as pessoas em seus relacionamentos com as organizações. O impacto na satisfação do trabalho implica em redução de custos e aumento da produtividade, fortalecimento da credibilidade da organização junto ao mercado e à sociedade, melhoria das relações de trabalho, com o desenvolvimento das qualidades humanas e a integridade dos membros da organização.

Sendo a ética um instrumento de estudo da conduta humana, princípio básico que orienta a tomada de decisão e a necessidade de um desenvolvimento indispensável para as organizações, este trabalho preocupa-se em analisar até que ponto o comportamento ético interfere no desempenho dos funcionários no ambiente organizacional. Procura verificar como as organizações posicionam-se perante a sociedade cultivando valores ou se é apenas um atributo para que as mesmas possam sobreviver no mercado.

Procura, ainda, analisar se as organizações estão preocupadas em analisar se o suporte que fornecem aos funcionários baseia-se na utilização dos comportamentos dos líderes como referência a todos e se estes possuem princípios elevados, valores claros e fortes, demonstrando sua crença no valor próprio. Questões relevantes:

- Quando há implantação de um regime de normas e regras (código de ética) numa organização, pode-se analisar até que ponto o comportamento ético interfere no desempenho dos funcionários?
- A qualidade no atendimento, competitividade e criatividade são fatores que podem ser alterados com a implantação do código de ética e sua prática efetiva?

- A implantação do sistema altera a motivação de uma equipe dentro da organização?
- Para a solução deste problema é necessário introduzir treinamentos, melhorar a remuneração e proporcionar-lhes diversos benefícios, obtendo um processo contínuo de transformação?

A pretensão é analisar a ética através do impacto no crescimento pessoal e profissional das pessoas que compõem a empresa e no desempenho organizacional, se é um objetivo fundamental para a manutenção da competitividade e credibilidade da organização. No entanto, por se tratar de pesquisa em execução, apresenta relatos e exemplos de como o tema está sendo encaminhado nas organizações.

2. ÉTICA

Inicialmente, deve ser destacada uma definição de ética. De acordo com Ferreira (2000, p. 300) é o *“estudo dos juízos de apreciação referentes á conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal. Conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano”*.

Ética está fundamentada na análise das atitudes comportamentais, A partir de tal pressuposto, algumas empresas iniciaram adaptações de seu comportamento, observando e adquirindo para si a responsabilidade social, oferecendo suporte aos consumidores, clientes, empregados e maior produtividade no âmbito organizacional, visando reforçar o que algumas chamaram de compromisso ético com seus públicos.

Conseqüentemente, a qualidade na prestação de serviços e na fabricação de produtos se tornou foco principal nas empresas onde se pode proporcionar uma boa imagem no mercado e melhor qualidade de vida para muitas pessoas.

Valores e tentações coexistem e por isso a gestão das organizações deve estar atenta aos altos custos com a diminuição da produtividade, insatisfação dos empregados, aumento da rotatividade, dificuldade de recrutamento, fraudes internas e perda da confiança dos clientes em relação à reputação da empresa, decorrentes do hiato ético entre valores difundidos e práticas percebidas pelos diferentes públicos da organização. Honestidade, confiabilidade e justiça são valores que precisam ser estimulados na humanidade e na realidade do mundo dos negócios, pois são fatores relevantes para o sucesso na carreira de qualquer profissional e para a sobrevivência das empresas em seu ambiente de atuação.

2.1 Ética nos negócios

Mesmo que o assunto referente a regulação das práticas comerciais remonte à antiguidade, pois há registros das transações comerciais dos sumérios de seis mil anos atrás E Aristóteles trata do assunto na Grécia antiga, chamando de *“parasitas”* aqueles que comercializavam, por ser repugnante e destituída de virtude a usura existente nas transações. (KRAMER, 1959).

A visão negativa associada aos negócios esteve presente até o século XVII, com forte reforço de posições religiosas: Jesus expulsou os vendilhões do templo, enquanto Martinho Lutero e São Tomás de Aquino condenaram com ênfase o que poderíamos chamar hoje de *“mundo dos negócios”*. Para Solomon (2004), é em Calvino, nos puritanos ingleses e mais tarde em Adam Smith, que há a pregação da poupança e da iniciativa, reposicionando atitudes com relação ao comércio com base nas guildas medievais, que uma nova atitude em relação ao comércio surgiu, com o reconhecimento da economia como uma estrutura fundamental da sociedade. Com as transformações sociais, filosóficas e religiosas, lucro deixou de ser pecado.

Desde seus primórdios, o conceito de ética está relacionado à ideia de altruísmo, isto é, considerar o bem-estar do outro ao tomar suas decisões. Srour (2003) classifica como *“free*

riders” aquelas pessoas que agem em benefício próprio, prejudicando o bem comum, e consegue maximizar suas vantagens pessoais às custas do comportamento ético da maioria.

No contexto brasileiro, Damatta (2000) considera que a hibridez cultural faz com que o Brasil conviva por um lado com princípios éticos de integridade, imparcialidade, altruísmo e, por outro, com o oportunismo, o jeitinho como modo de navegação social, a tendência de se levar vantagens nas situações, atendendo a interesses individuais. A cultura brasileira abriga, portanto, uma duplicidade de morais. Convivem, lado a lado, a moral da integridade e a moral do oportunismo (BARBOSA, 1999). Esta duplicidade influencia indivíduos e empresas (SROUR, 2003).

Solomon (2004) afirma que a ética empresarial evoluiu de um ataque totalmente crítico ao capitalismo e ao objetivo do lucro para um exame mais produtivo e construtivo das regras e práticas de comércio. Assim, a primeira tarefa da ética empresarial é abrir caminho entre mitos e metáforas a fim de tornar a atividade empresarial possível.

2.2 Ética Empresarial na Graduação em Administração

No século XX, o ensino da ética foi introduzido de forma pioneira na Harvard Business School, em 1908 (Barros; Passos, 2000). A partir das décadas de 60 e 70 é que o ensino deste tema ganhou espaço nas matrizes curriculares dos cursos de Administração. A complementação da formação acadêmica com a vivência empresarial, aplicando conceitos de ética aos negócios, propiciou o surgimento da ética empresarial. As publicações sobre o assunto ganharam impulso na década de 80, incluindo a criação do primeiro periódico específico sobre ética em Administração: *Journal of Business Ethics*. (ARRUDA, 2001)

No Brasil, Ferrel et al. (2001) destacam que o primeiro movimento neste sentido foi feito pela Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) de São Paulo, que incluiu o ensino da ética nos cursos de graduação desde seu início, em 1941. A iniciativa permaneceu como pioneira até que o Ministério da Educação e Cultura (MEC) fez recomendação formal para que todos os cursos de Administração (Graduação ou Pós-graduação) incluíssem a disciplina em seu currículo no início da década de 90.

Em 1992, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) desenvolveu uma pesquisa sobre a Ética nas empresas brasileiras e a Fundação Getúlio Vargas criou em São Paulo o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE), que desenvolveu vários projetos de pesquisa sobre o assunto.

De acordo com Coutinho (2001), há vários cursos de Administração e Economia que incluíram a disciplina de ética em seus currículos. Ética Empresarial tem sido conteúdo em várias disciplinas, mas é amplamente disseminada em cursos de Graduação em Administração em todo o Brasil, principalmente a partir de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração adotados pelo MEC a partir de 2001.

Costuma-se comentar no Brasil a falta de credibilidade das instituições, em especial as grandes empresas (Instituto Ethos, 2004; Serpa; Fourneau, 2004). Pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2004) em diversas cidades brasileiras, indicou que 41% das pessoas têm pouca ou nenhuma confiança nas grandes empresas brasileiras e 60% das pessoas demonstram esta mesma falta de confiança em relação a empresas multinacionais que atuam no Brasil. Assim, tem sido questionado o papel das instituições de ensino como formadora de valores profissionais visando uma atuação com consciência ética e dos impactos de suas decisões para a sociedade.

Fourneau; Serpa (2006) apresentam como ocorrem os estudos de ética nos cursos de Administração e destacam que maioria se preocupa em investigar a eficácia na mudança de atitude dos estudantes frente a situações envolvendo questões éticas, conforme apresenta o Quadro 1:

Quadro 1 – Pesquisas sobre a eficácia do ensino da ética empresarial

Autor(es)/ano	Método	Público	Impacto na atitude dos alunos
Gautschi e Jones, 1998	Aplicação de questionário em um grupo controle e um grupo experimental que havia participado de um curso de ética. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação	Impacto positivo
Murphy e Boatright, 1994	Aplicação de questionário em um grupo controle e um grupo experimental que havia participado de um curso de ética. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação	Impacto positivo
Burton, Johnston e Wilson, 1991	Aplicação de questionário em um grupo controle e dois grupos experimentais, um que havia participado de uma palestra com discussão sobre situações éticas de negócio e uma palestra com uma abordagem mais filosófica da ética. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação	Metodologia de ensino baseada em discussão
Wynd e Mager, 1989	Aplicação de questionário em um grupo controle e um grupo experimental que havia participado de um curso de ética. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação	Sem impacto
Stead e Miller, 1988	Aplicação de questionário em uma mesma amostra antes e depois do curso de ética. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação e de pós-graduação	Impacto positivo
Arlow e Ulrich, 1983	Aplicação de questionário em um grupo controle e um grupo experimental, depois de exposto ao curso de ética. Aplicação do questionário em parte da amostra do grupo experimental 4 anos depois. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação	Impacto positivo no curto prazo e sem impacto no longo prazo
Martin, 1981	Aplicação de questionários em um grupo controle e um grupo experimental, depois de exposto ao curso de ética. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação	Não houve mudança
Boyd, 1981	Aplicação de questionário em uma mesma amostra antes e depois do curso de ética. Análise quantitativa dos dados.	Alunos de graduação	Impacto positivo

Fonte: Fourneau; Serpa (2006)

Há, no entanto, autores que questionam a necessidade do ensino de ética empresarial, sob a alegação de que ética não é algo que possa ser ensinado e os esforços de formação

deveriam ser dirigidos a outros conteúdos. Wynd; Mager (1989), ao afirmar que uma disciplina não mudaria a forma de pensar do estudante, e Bunke (1988), “*ética não é algo que possa ser ensinado*”, são exemplos desta posição.

Outra posição é de que o ensino de tal conteúdo não visa modificar comportamentos, mas sensibilizar os estudantes às questões éticas de sua atuação profissional (MURPHY; BOATRIGT, 1994). E aumentar tal sensibilidade é um objetivo viável para o ensino de ética empresarial. (GAUTSCHI; JONES, 1998)

O objetivo do ensino da ética nos cursos de graduação em Administração também têm sido foco de reflexão para os autores. Sims et al. (1991) afirmam que este deve buscar três objetivos: melhorar a habilidade de reconhecer questões éticas no ambiente de trabalho; melhorar a habilidade em fazer julgamentos morais; esclarecer suas aspirações morais. Já para Schwartz et al. (1991), o objetivo do ensino da ética em uma escola de negócios deveria ser o de ajudar os estudantes a conseguir uma congruência entre fazer o que é certo e fazer o que é preciso para ter sucesso na carreira. Também há autores que sugerem que o foco do ensino da ética deve estar em aumentar a consciência dos alunos sobre seus valores e suas atitudes perante as situações éticas (BRINKMANN; SIMS, 2001; SIMS ET AL., 1991).

2.3 Código de Ética

Para iniciar a formalização de um código de ética é preciso estabelecer pré-requisitos de políticas e práticas que ofereçam orientação necessária e estabeleçam diretrizes para serem seguidas visando a manutenção de um nível digno de conduta profissional.

Ao se constituir uma Comissão de Ética este pode ser formado por profissionais da área de Marketing, Recursos Humanos e Direito, interagindo com o responsável por cada setor da empresa. Instituir reuniões com as principais dúvidas éticas para sua resolução, fazendo com que todos participem.

Divulgar para toda a organização é a finalidade principal da Comissão. A mesma deverá confeccionar o código de ética, treinar os empregados para que se desenvolva uma aceitação inicial, divulgar os padrões dentro e fora da empresa, avaliar e apoiar dúvidas, julgar os casos de violação do código, desenvolver o objetivo, definir os termos utilizados, citar os valores mais importantes para a empresa.

O código deve validar a partir da seleção do pessoal que concorra a uma oportunidade na empresa. É de grande valia a criação de um canal de comunicação interno da empresa, inclusive com a instituição de um cargo específico. As especificidades organizacionais devem ser contempladas, mas a elaboração deve ser analisada para que não haja ambiguidade nem se torne cansativa ou repetitiva, pois se trata de um documento que servirá de parâmetro com relação a comportamentos e suas responsabilidades de todos.

Assuntos pertinentes como, as relações com funcionários, alcoolismo, uso de drogas, segurança, respeito entre chefes e subordinados entre outros, costumam estar presentes nos códigos. Em 1992, Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE), vinculado à Fundação Getúlio Vargas (São Paulo), definiu um roteiro de auxílio a executivos na elaboração de códigos de ética. A Fundação e Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), também organiza eventos com o tema, a fim de sensibilizar empresários e executivos para o tema. Há, ainda, o Centro de Estudos de Ética nas Organizações, composto por professores e estudantes da Fundação Getúlio Vargas (RJ), voltado para auxiliar empresas nos processos de elaboração e implantação do código de ética, incluindo assessoria e treinamento. Por fim, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que surgiu como uma associação de empresas voltada à difusão de práticas socialmente responsáveis, junto a trabalhadores, fornecedores, clientes e comunidades onde estão inseridas, também atua na assessoria e divulgação de códigos e práticas eticamente responsáveis.

O fundamental é a compreensão da necessidade de novas práticas de gestão, considerando atitudes profissionais que tenham repercussão positiva e sirvam de exemplo a condutas individuais e sociais que contribuam para o desenvolvimento do país, da sociedade e dos indivíduos.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A elaboração deste trabalho está concebida em três etapas, sendo a primeira qualitativa, incluindo pesquisa bibliográfica e documental utilizando-se de livros, periódicos e manuais relacionados ao assunto de ética.

A descrição das etapas baseou-se em um levantamento inicial bibliográfico, demonstrando no decorrer do trabalho a importância da ética e como as organizações se posicionam perante esse assunto. A coleta de informações ocorreu na biblioteca de em três instituições da cidade de São Paulo: Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e Centro Cultural Vergueiro.

A partir da coleta, ocorreu um levantamento de casos de organizações com experiência na criação, implantação e desenvolvimento de um código de ética próprio. Tal levantamento teve a intenção de identificar e destacar as melhores práticas sobre o assunto, em especial no tocante a como trabalhou tal disseminação junto aos colaboradores da empresa.

Houve uma terceira etapa, com a tentativa de ir a campo aplicar um instrumento de pesquisa junto a empresas que atuam em diferentes setores econômicos no Brasil. Para esta etapa foi elaborado um roteiro semiestruturado a ser aplicado junto a gerentes e diretores de empresas consideradas alvo da pesquisa.

As questões trabalhadas visavam identificar:

- Até que ponto o papel exercido pela liderança é relevante na postura dos funcionários?
- Como os funcionários interpretam a importância do relacionamento ético da organização com clientes e comunidade?

A escolha dos entrevistados foi não intencional, portanto a coleta de informações nesse âmbito surgiu a partir da identificação de empresas destacadas na literatura como “experiências relevantes” com o tema, foram realizadas tentativas de contato com as 25 empresas identificadas no levantamento. Diante da dificuldade em agendar entrevistas, foram encaminhados questionários 25 (vinte e cinco) profissionais (um em cada empresa) identificados nas publicações ou pelas próprias empresas como adequados a responder sobre o assunto.

Dos vinte e cinco, apenas quatro responderam, sendo que apenas um atendeu aos requisitos necessários previstos na pesquisa para análise, os demais deixaram o instrumento com respostas incompletas. Assim, o trabalho analisa os principais relatos identificados sobre o assunto e analisa as respostas do Diretor de Recursos Humanos de uma rede de supermercados, que respondeu ao instrumento.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Empresas como a Johnson & Johnson, Cray, General Eletric, HP do Brasil, Bank Boston, entre outras, costumam ser citadas como referência por terem desenvolvido seu código de ética próprio, demonstrando através deles sua cultura, responsabilidade e postura de atuação perante a sociedade em que estão inseridas.

A pesquisa realizada utilizou-se de critérios de avaliação baseados na elaboração de um questionário para compreender o porquê do comportamento ético no ambiente de trabalho, e se esse comportamento interfere no dia-a-dia do ciclo operacional (na rotina diária) efetuado pelos funcionários, bem como analisar até que ponto um código de ética efetivo numa

organização pode trazer lucratividade e credibilidade para uma empresa e para os funcionários.

Como resultado, pode-se constatar que, de acordo com uma representante de uma rede de supermercados de São Paulo, deve haver princípios na organização e os funcionários devem seguir e adotar uma postura de acordo com o meio em que trabalham. Muitas das organizações que hoje se encontram no mercado acabam por ter necessidade de se lançarem em ações socialmente responsáveis, com o intuito de obter reconhecimento junto aos seus clientes, os quais se preocupam cada vez mais com as ações das empresas. Por outro lado, estas ações não são puramente reguladoras da imagem das empresas e sim uma necessidade das mesmas atuarem em áreas que afetam diretamente seus negócios, tanto de maneira positiva quanto negativa.

Os próprios empregados concordam com a ideia de se promover e manter um ambiente no qual exista um bom relacionamento organizacional, com a comunidade e com o trabalho diário.

A questão do fortalecimento envolve todos, pois deve existir igualdade, coletividade, sintonia e liberdade para elaboração de projetos e ideias novas, oferecendo autonomia para que aquele grupo ou aquela equipe também a coloque em prática.

4.1 As Empresas e seus comportamentos éticos

Francis (1996, p.75) afirma que:

“De acordo com um levantamento, mais de 80% das grandes empresas adotaram códigos de ética. São altas as expectativas da administração quanto ao papel que os códigos podem desempenhar na prática. Normalmente, o código de ética fornece à empresa um marco de referência, definindo as áreas de preocupação ética e os valores básicos que devem orientar a ação”.

Sroul (2000, p. 14) relata que *“... o papel dos dirigentes empresariais se resumiria a distinguir quem presta e quem não presta, num esforço diuturno para separar o joio do trigo”.*

Isso significa que a partir da elaboração e da sua prática é percebido um ganho intangível com relação a prestígio, rentabilidade, harmonia organizacional, disciplina, comportamento, qualidade e resultados financeiros. Empresas como Johnson & Johnson, Cray, General Electric, HP do Brasil, Bank Boston, Laboratório Meck Sharp & Dohme Nutritional, entre outras, mostram que é possível através da implantação de um código de ética, desenvolver o comportamento do indivíduo para que suas atitudes sejam éticas no meio organizacional, atingindo o bom desempenho dos empregados e da alta administração.

Compromissos éticos explícitos, quando incorporados, limitam e constroem os desvios morais. Burke (apud SEBRAE 2014), ex-presidente do Conselho de Administração e executivo-chefe da Johnson & Johnson, afirma:

“Acredito que há uma necessidade profunda e intensamente humana de confiança, honestidade, integridade e conduta ética nas pessoas com quem nos relacionamos. Além do mais, acredito que este imperativo moral deve motivar as empresas a se esforçarem para satisfazer essa necessidade que diz respeito a todos os seus constituintes, clientes, empregados, todos os que delas dependem. E, finalmente, acredito que as empresas que são mais consistentemente éticas em sua conduta serão, em média, mais bem-sucedidas”.

Tal pensamento pressupõe que se pode utilizar o pleno potencial de cada indivíduo envolvido no processo até chegar ao cliente final, com resultados positivos em diferentes direções. Robert Wood Johnson, filho do fundador e presidente do Conselho de Administração da Johnson & Johnson de 1938 a 1963, é o responsável pela modificação das atitudes dos indivíduos da empresa ao criar um credo, que ocupava todas as salas de todos os

gerentes, proporcionando a compreensão e a devida importância sobre o assunto, observando também a tendência do mercado, que diz:

“Pessoas como meu antecessor acreditavam fervorosamente no Credo, mas o fato era que gerentes de unidades operacionais não estavam geralmente comprometidos com ele. Notava-se a atitude crescente de que o Credo existia, mas que ninguém tinha que fazer coisa alguma a esse respeito. Em vista disso, convoquei uma reunião de cerca de 20 altos executivos e provoqueei seus brios. Disse a eles”:

Aqui está o Credo. Se não vamos viver de acordo com ele, então é melhor tirá-lo da parede. Se quiserem mudá-lo, digam-nos como fazer isso. Temos que assumir um compromisso com ele ou nos livrar dele.

A reunião foi como um abrir de olhos, porque estávamos desafiando os próprios valores pessoais dessas pessoas. Cada palavra recebeu toda a atenção. Como resultado, obrigaram essas pessoas a pensar no que a empresa queria, no que elas queriam e se podiam viver ou não com os princípios que defendemos. No final da reunião, os gerentes haviam aprendido muito e desenvolvido entusiasmo pelos benefícios do Credo. Posteriormente, Dave Clare (presidente da J&J e gerente-geral) e eu reunimo-nos com grupos menores de gerentes em todo o mundo para promover o Credo. (SEBRAE, 2014)

A Johnson & Johnson enfrentou problemas com o analgésico Tylenol, nos Estados Unidos, com alguns lotes do produto sofrendo envenenamento por um chantagista. A empresa agiu o mais rápido possível, recolhendo todos os lotes, com grande prejuízo, mas tentando preservar a integridade da saúde de seus consumidores. Não esperou a ação governamental ou judicial que a obrigasse, ou as reclamações dos consumidores, tão logo identificou o que estava acontecendo teve a iniciativa, demonstrando responsabilidade para com a comunidade, clientes e com a imagem da empresa.

Há mais de 40 anos que a Hewlet-Packard (HP) está instalada no Brasil e suas práticas costumam destacar um posicionamento ético. Ribeiro (apud SEBRAE, 2014), ex-presidente da empresa no país, relata:

“Condiz com a realidade à fama da HP de ser intransigente quanto à questão ética. A preocupação com este tema nasceu com seus fundadores e faz parte da cultura da empresa. Não podemos temporizar quando se trata de valores antiéticos. E temos mecanismos claros para combatê-los. Outra etapa em que a HP privilegia a ética é na avaliação de desempenho de seus profissionais, por intermédio dos chefes diretos que estão orientados para ficarem sempre atentos a esta questão. No processo, os gerentes preenchem muitos questionários onde o item ‘ética’ é o mais rigoroso”.

Já perdemos muitos negócios ou deixamos de atuar em determinados segmentos por confrontarmos com a ética da transação, mas percebemos em seguida que esta posição não foi uma perda e sim um benefício para nossa empresa. Ganhamos credibilidade e em imagem junto ao mercado. Em contrapartida, já ganhamos muitas concorrências pelo simples fato das empresas envolvidas conhecerem a nossa posição no que diz respeito à ética. Por isso surgiram tantas CPIs. Mas o processo de moralização é longo, e ainda é necessária mais punição. Como país, precisamos melhorar nossos preceitos éticos e o meio empresarial não pode ficar atrás.”

Todos que passam por um processo seletivo na HP, onde ética é prioritária, são obrigadas a seguir o Programa de Orientação de Funcionários, disponibilizado em CD-ROM, versão eletrônica e Internet. Todos os anos a empresa organiza debates, palestras ou seminários para todos os níveis e nas auditorias corporativas os valores éticos também são verificados. Todos os contratados passam por um dia de treinamento onde se explicitam políticas e valores da empresa.

Um código de ética é um dos elementos que pode motivar o empregado a trabalhar com qualidade e satisfação. É claro que para se atingir credibilidade e agregar valor ao processo, a alta administração deve prover outras medidas no processo decisório e nas ações dos indivíduos, reforçando valores e atitudes éticas em seus colaboradores, bem como posturas aceitas diante de pressões dos clientes, fornecedores e investidores.

É importante estabelecer mecanismos que permitam detectar e punir infratores tanto através de uma regulamentação interna, quanto utilizando mecanismos de encaminhamento à

punição externa com responsabilização através dos mecanismos previstos na legislação trabalhista, civil, penal ou tributária.

O estilo da Cray Research está presente em todos os empregados da organização, pois um confia no trabalho do outro e sabem que a ética é praticada em todas as suas atitudes. Existe um teste de julgamento e padrões éticos, aplicado em todas as situações e decisões que os empregados da Cray realizam. Nesse, pode-se questionar aos empregados como se sentiriam se seus atos fossem divulgados para seus familiares ou se fosse parar nas primeiras páginas dos jornais de grande circulação. Envolver através da exposição e da responsabilização junto a familiares e público em geral destaca que uma ação ou decisão não repercute apeta no ambiente da empresa, e todos precisam ser lembrados de tal impacto.

Uma produtora de artigos de cortiça, com faturamento anual de 2 bilhões de dólares, sede em Lancaster, Pensilvânia, e fábricas em 17 Estados dos Estados Unidos e em 10 outros países, apresenta: (ADAMS apud ABRIL, 2004):

“Reforçamos de várias maneiras nosso compromisso com a prática ética. Em primeiro lugar, falamos neste assunto o tempo todo. Em segundo, a companhia dispõe de uma declaração de princípios explícita, que nos orienta em todas as nossas ações. Em terceiro, insistimos em avaliar desempenho. Em quarto, punimos os infratores. Em quinto, damos oportunidade ao nosso pessoal de falar com qualquer pessoa na companhia a respeito de assuntos ligados a questões éticas. O acesso ao alto escalão pode ser de grande importância. Uma de minhas principais funções é promover os valores e a cultura da empresa. Preocupa-me muito fazer com que novos empregados compreendam essas coisas. Acho que é importante que seja eu quem fale sobre princípios orientadores, e não representantes do departamento jurídico ou de pessoal. Pessoas me procuram apenas dois dias depois de terem vindo trabalhar conosco e me falaram a respeito do alívio que sentiram por terem ouvido que este é realmente o tipo de empresa que achavam que seria. Essas pessoas se consideravam ingênuas e vulneráveis e acham muito tranquilizador quando o presidente lhes confirma que esta empresa é séria e que quer fazer o que é certo. Acreditamos firmemente que o fator mais importante que contribuiu para o progresso de nossa Companhia tem sido a estrita observância de princípios nobre – princípios estabelecidos pelo nosso fundador, observados e expandidos pelas sucessivas administrações.”

“Empresas multinacionais têm forte preocupação em estabelecer padrões de conduta”, afirma Esquivel, Coordenador do Programa de Ética e Conduta nos Negócios da Equifax (apud ABRIL, 2004):

“O manual adotado pela empresa no Brasil foi baseado no original norte-americano, mas adaptado à realidade brasileira, e ao recebermos a versão em inglês, em 1999, estranhámos algumas coisas, principalmente as referentes à legislação dos Estados Unidos”.

Fundada em Atlanta, Estados Unidos, a Equifax teve sua expansão no início da década de 90 quando forneceu suporte para decisões de crédito e gestão de risco. A empresa adaptou-se ao código de ética, divulgou para todos da organização, fazendo com que todos comprometessem e praticassem no dia-a-dia.

4.2 Ética, liderança e o desempenho organizacional

São indispensáveis o comportamento ético e seu desempenho condizente aos princípios da organização, os quais visam uma padronização e melhor andamento das atividades das diferentes áreas e departamentos, já que incidentes que envolvam “*corrupção*” acabam por abalar o sistema de trabalho através do qual cada profissional deve se ajustar para atingir diferentes objetivos previstos.

A implantação e utilização do código de ética altera a qualidade no atendimento, a criatividade e a competitividade, direcionando ações e diminuindo dúvidas nos procedimentos adotados nas rotinas empresariais, possibilitando um senso de segurança, uma sequência lógica e minimizando as possibilidades de desvio moral e de corrupção.

A atuação dos líderes desenvolve direção centralizada que se posiciona tal qual os ditames que deles partem. Para Abril (2004, p. 24), um funcionário satisfeito se reverte em

lucro no final do ano contábil. Os indivíduos trabalham em um meio onde a competição e as cobranças se tornam fatores comuns do dia-a-dia fazendo com que a criação de um ambiente de trabalho saudável seja foco em todas as empresas. Assim, a prática de ações com ética consistente cria um círculo virtuoso, onde a lucratividade aumenta, atrai investidores, a empresa cresce e surgem novas oportunidades de emprego, que proporcionam desenvolvimento profissional.

Comprometimento dos funcionários, redução dos custos, grupos responsáveis por melhorias dos processos, remuneração agregada ao salário, benefícios reforçados e melhorados costumam ser destacados como pontos que atraem pessoas para disponibilizar sua força de trabalho para um empregador. Por outro lado, as empresas procuram profissionais com dedicação, engajados no planejamento estratégico, comprometido com metas organizacionais e com bom relacionamento no ambiente de trabalho. Mas há práticas como avaliação de desempenho, metas discutidas e negociadas pelas lideranças antes de serem repassadas a todos, espaço para lazer nas férias, entre outros fatores que tornam a empresa um bom ambiente de esforço e colaboração, a questão é como tais compromissos podem ser estabelecidos e sustentados.

“É uma questão de cultura e de crença das lideranças”, afirma Limongi-França (2014). *“Os líderes precisam acreditar que as pessoas fazem a diferença e se dedicar diariamente à melhoria do ambiente de trabalho”*.

A satisfação no trabalho, aliada a uma liderança eficaz, proporciona crescimento, mas a forma como se estabelece está vinculada aos compromissos morais e éticos, que estabelecem confiança na relação. Os talentos e as aptidões variadas servem para que o indivíduo também possa conviver com isso e ampliar seu autoconhecimento. Quando os indivíduos atingem um comportamento assertivo, ficam estabelecidos vínculos de confiança, respeito e cooperação. A conduta assertiva se baseia no pressuposto de que as pessoas firmes e que defendem seu ponto de vista, com domínio e responsabilidade com sua rotina de trabalho são interessantes pela conduta e conhecimento que possuem, mas também pelo potencial de colaboração com os colegas. O desenvolvimento de tal comportamento norteia os programas de treinamento e desenvolvimento pessoal.

O clima organizacional é preservado com tais noções, assim como quando são evitadas: falhas de comunicação, diálogo escasso, tratamento indiferente para com os demais indivíduos, parcialidade e discriminação nos julgamentos, não reconhecer ou comemorar resultados, entre outros fatores que ocorrem e comprometem os vínculos de colaboração ética e confiança.

4.3 Educação e Treinamento na Formação do Ambiente Ético

A contínua observação dos colaboradores e de suas necessidades proporciona à empresa a possibilidade de melhor suprir às faltas existentes, construindo e proporcionando um ambiente de melhor qualidade e equilíbrio aos colaboradores, tornando-os mais produtivos e empenhados. A ética pode ser usada como construção de postura e de motivação dos indivíduos.

A educação e o treinamento são a base para se criar um ambiente ético. Investimento no desenvolvimento pessoal como um MBA é um exemplo de como valorizar, treinar e educar o funcionário numa organização, não se esquecendo da igualdade de oportunidade para todos e consequentemente em seus benefícios e salários pagos. Treinamento fora do país é um diferencial de poucas companhias no mercado.

Os funcionários trabalham e discutem pontos críticos de um ambiente organizacional como respeito, justiça, cordialidade, credibilidade, imparcialidade entre outros como parte da cultura dessas empresas. A promoção da ética, cidadania, equilíbrio pessoal, desenvolvimento profissional e um quadro de benefícios na remuneração são artifícios que asseguram

resultados, mas também existem programas de voluntariado e de responsabilidade social da empresa, onde a atuação individual e pessoal é fundamental para o sucesso dos programas.

Mão de obra especializada e qualificada, com cursos financiados pela empresa, conjunto articulado de benefícios e ações junto à comunidade, desenvolvida institucionalmente, mas através de ações voluntárias de indivíduos, tem proporcionado um novo perfil social das organizações e de seu relacionamento com seus públicos.

Também há uma cogitação prevendo a criação de uma norma internacional sobre o assunto, a fim de dissipar informações nas organizações menos preocupadas com o assunto e estabelecer um vínculo necessário nas ações. Em 1993, a Fundação e Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) realizou uma pesquisa sobre ética, consultando 998 empresas e obtendo 7,5% de respostas (75 das 998 empresas), concluiu que o assunto não fazia parte das preocupações empresarial na época.

Appy (2004) afirmou que em outras sondagens a porcentagem foi bem maior, entendendo que as empresas restantes se calaram para não ter que explicar a situação ou enfrentar um problema que ocorre no dia-a-dia de muitas organizações. Condutas antiéticas como, por exemplo, o fato da empresa alegar não ser racista, mas ao mesmo tempo não ter negros trabalhando, suborno indireto, favorecimento indireto (quando alguém é beneficiado sem que haja intenção para isso), concorrência desleal (“ou você aceita esse preço ou seu concorrente aceitará”), informações adquiridas através de ex-funcionários dos concorrentes, cartel entre dois concorrentes com a intenção de eliminar e prejudicar o terceiro, publicidade enganosa, abusiva ou escandalosa, oferecer algo e na realidade entregar ao cliente outra coisa, entre outros podem inviabilizar uma organização pelo fato de não possuir empregados empenhados e dedicados ao cumprimento da postura ética na empresa.

Contudo, para preservar a ética, os indivíduos podem cultivar virtudes como honestidade, senso de responsabilidade, lealdade, iniciativa para tomar decisões, tolerância e flexibilidade, obedecer a limites éticos, sigilo, competência, prudência, coragem, imparcialidade, otimismo. Esses são fatores que podem ajudar a melhorar o comportamento dos indivíduos na organização.

Manhães (2004), que acompanhou a implantação do programa de ética na General Eletric no Brasil a partir de 1993, classifica as empresas em três segmentos no âmbito da ética.

“Num primeiro bloco, coloco as grandes empresas, entre elas as multinacionais, que representam mais de 50% do PIB. Nelas, o processo ético está formalizado, escrito e possui mecanismos de avaliação. Já as empresas de nível médio têm consciência do que é ética, mas o seu programa não está formalizado, enquanto que as pequenas, mais numerosas, estão preocupadas com a sobrevivência e não pensam no assunto. No entanto, mesmo estas possuem uma consciência ética diante de uma situação que envolve violação”.

Cavagnoli (apud Manhães, 2004, p.38) ressalta que:

“Custa caro não ser ético. Se a empresa tem uma política de “tirar o sangue” de seus funcionários, “espremer” os seus fornecedores para abaixar seus preços, por exemplo, essas informações são passadas à frente e podem interferir na escolha de seu produto. Muitas das empresas que hoje possuem um código de ética e que o praticam, infelizmente, implantaram este sistema depois de um escândalo que lhe custou caro financeiramente e moralmente. É sempre um grande incômodo para a empresa lembrar desse momento. É como um familiar com uma doença contagiosa: os de casa tentam esconder, mas todos lá fora já sabem”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve a intenção de mostrar a importância que as empresas dedicam à ética nos negócios, e foi possível perceber como o tema ainda é tratado como tabu, diante do baixo interesse em responder o instrumento de pesquisa enviado às empresas.

A pesquisa está em andamento, e outras empresas serão contatadas para responder ao instrumento de pesquisa, mas foi possível identificar que o assunto tem assumido relevância maior não apenas no âmbito das empresas. A população, os clientes e a comunidade em geral têm sido mais incisivos ao cobrar compromissos e ações de maior repercussão social e com respaldo de valores éticos. É o caso, por exemplo, das ações de voluntariado, responsabilidade social e até mesmo a criação de Organizações Não-Governamentais (ONG) no âmbito das empresas para atuar junto à comunidade, incorporando ações voluntárias dos próprios funcionários.

Também há o que estudar na incorporação de noções éticas na formação dos administradores. As Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração no Brasil contemplam a necessidade da incorporação de conceitos de ética, mas ainda é um tema mal definido quando à operacionalização. Há cursos com disciplinas específicas, outros apenas contemplam uma unidade em um conteúdo de uma disciplina, mas a discussão sobre as práticas de ética empresarial ainda está por definir como incorporar um fundamento necessário às boas práticas de negócios.

Portanto, o tema não se esgota, apesar da dificuldade que ainda se manifesta como forma de resistência ao tratá-lo tanto no ambiente empresarial quanto no acadêmico. No entanto, cada vez mais surgem publicações e preocupações legais, governamentais ou gerenciais no estabelecimento de comportamentos empresariais socialmente responsáveis e na transposição de tais valores para o comportamento dos indivíduos que compõem as organizações.

6. REFERÊNCIAS

ABRIL S.A. As melhores empresas para você trabalhar. **Revista Exame/Você S/A**. (Edição Especial). São Paulo: Abril, 15/09/2004.

APPY, M.L. Ética nas empresas brasileiras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 27/09/2004. p. 9.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de; PASSOS, Elizete Silva. Remando a Favor da Maré: racionalidade instrumental no Curso de Administração de Empresas. **Organização & Sociedade**. Vol.7, No. 19, Set./Dez. 2000.

BRINKMANN, J.; SIMS, R. R. Stakeholder-Sensitive Business Ethics Teaching. **Teaching Business Ethics**. Vol. 5, p. 171-193, 2001. 13

BUNKE, H. Should We Teach Business Ethics? **Business Horizons**, Vol. 31, p. 2-8, July/August 1988.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO. **Ética e cultura empresarial**. Disponível em www.cra-rj.org.br/bcases/art036.htm, acesso em 27 de maio de 2014.

COUTINHO, Maria C. **Fundamentos de Ética Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERRELL, O. C., FRAEDRICH, J. & FERRELL, L. **Ética Empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Tradução Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

FRANCIS, Aguilar. **Ética nas organizações**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1996.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DE SÃO PAULO. **Ética: o que faz a diferença?** Disponível em www.fgvsp.br/academico/estudos/cene/etica.htm, acesso em 28 de maio de 2014.

GAUTSCHI III, Frederick H.; JONES, Thomas M. Enhancing the Ability of Business Students to Recognize Ethical Issues: An Empirical Assessment of the Effectiveness of a Course in Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, Part 2, Vol. 17, No. 2, p. 205-216, Jan 1998.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Ética**. Disponível em www.ethos.org.br, acesso em 13 abril de 2014.

LIMONGI, FRANÇA, Ana Cristina. O efeito multiplicador do bem: das organizações para os empregados. **Ideia Sustentável**, v. 1, p. 62, 2014.

MANHÃES, A. **Ética Empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2004.

MURPHY, Paul R.; BOATRIGT, John R. Assessing the Effectiveness of Instruction in Business Ethics: A Longitudinal Analysis. **Journal of Education for Business**, Vol. 69, No. 6, p. 326-332, Jul/Aug 1994.

SEBRAE. **Desenvolva sua empresa. Respeito à ética de mercado**. Disponível em www.sebrae.com.br, acesso em 28 de maio de 2014.

SCHWARTZ, R. H.; KASSEM, S.; LUDWIG, D. The Role of Business Schools in Managing the Incongruence Between What is Right and Doing What it Takes to Get Ahead. **Journal of Business Ethics**, Vol. 10, p. 465-469, 1991.

SERPA, Daniela Abrantes F.; FOURNEAU, Lucelena F. **O Consumidor Ético Brasileiro: Realidade ou Ficção?** Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2004.

SIMS, R. R.; SIMS, S. J. Increasing Applied Business Ethics Courses in Business School Curricula. **Journal of Business Ethics**, Vol. 10, p. 211-219, 1991.

SROUR, Robert Henry. **Cultura e ética nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

_____. **Ética Empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WYND, William R.; MAGER, John The Business and Society Course: Does It Change Student Attitudes? **Journal of Business Ethics**, Vol. 8, No. 6, p. 487-491, Jun 1989.