

**DANYELLE APARECIDA GARCIA**

**O GESTOR ÉTICO TORNA A ORGANIZAÇÃO COM DIFERENCIAIS  
COMPETITIVOS E MOTIVA AS EQUIPES**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Contabilidade do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná, como  
requisito para obtenção do título de  
Especialista no Curso de Pós-  
Graduação em Gestão de Negócios  
2003

Orientador: Prof. Ernildo José Lanzarini

**CURITIBA  
2004**

## **DEDICATÓRIA**

Eu dedico este trabalho à duas pessoas muito importantes e muito presentes em minha vida: minha mãe Luci e meu esposo Marco Antonio, que tanto me incentivaram e me motivaram em continuar o curso.

## **AGRADECIMENTO**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela saúde, sabedoria e pelas oportunidades que tenho recebido durante minha vida.

Agradeço também a minha mãe Luci, a minha avó Ignês e ao meu esposo Marco Antonio, pelo apoio oferecido em todos os momentos.

Também agradeço pelo incentivo das minhas colegas de turma mais próximas: Flávia, Danielle e Lizani.

Em especial, não poderia deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Ernildo, pela sua dedicação e ajuda dispensada.

## **EPIGRAFE**

Tudo tem seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu: há tempo de nascer e tempo de morrer; tempo de plantar e tempo de colher; tempo de matar e tempo de curar; tempo de derrubar e tempo de edificar; tempo de chorar e tempo de rir, tempo de prantear e tempo de saltar; tempo de espalhar pedras e tempo de ajuntar pedras; tempo de abraçar e tempo de afastar-se; ... Tempo de amar e tempo de aborrecer; tempo de guerra e tempo de paz. (Ec. 3:1-8)

## RESUMO

**GARCIA, Danyelle Aparecida. O GESTOR ÉTICO TORNA AS EMPRESAS COM DIFERENCIAIS COMPETITIVOS E MOTIVA AS EQUIPES.** A presente monografia tem como objetivo o estudo da liderança ética nas organizações e sua importância no que tange a vantagem competitiva sobre seus concorrentes e como fator motivador das equipes. O assunto é complexo e as situações de organizações individuais são bastante distintas, no entanto este estudo propõe trazer à luz, o modo como a liderança ética, ao proporcionar aos funcionários a oportunidade de funcionar em uma atmosfera de confiança e respeito mútuo, pode fornecer à organização, condições favoráveis à promoção da inovação, aceitação de riscos e desafios, tão essenciais à excelência empresarial. Em situações de trabalho que exigem aprendizado constante, alto nível de envolvimento e motivação, autocontrole e co-responsabilidade por resultados, o grande desafio é criar e manter um ambiente propício para a manutenção da auto-estima elevada entre as pessoas, sustentadas por relacionamentos interpessoais e grupais éticos, saudáveis e gratificantes e disposição para enfrentar turbulências e desafios constantes. O estudo aborda uma análise teórica que contempla os conceitos e origens da Ética, Ética e suas teorias, Ética e Moral e Ética Profissional. Além destes tópicos, este estudo também conceitua e esclarece a Ética Empresarial, seus mitos e suas metáforas. Para finalizar, o estudo tem seu foco voltado para a Empresa Ética. Neste momento do estudo é valorizada a importância da Empresa Ética e suas variantes como o Código de Ética nas organizações, o estilo de liderar do Gestor Ético e suas características e a importância de se propagar a Ética no ambiente de trabalho como fator motivador das equipes.

**Palavras-chave:** ética, gestor ético, motivação e equipe.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	v
INTRODUÇÃO .....	8
<b>1. ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	10
1.1 CONCEITOS E ORIGENS DA ÉTICA .....	10
1.2 ÉTICA E SUAS TEORIAS .....	11
1.3 ÉTICA E MORAL .....	17
1.4 ÉTICA PROFISSIONAL .....	21
<b>2. ÉTICA EMPRESARIAL</b> .....	25
2.1. EVOLUÇÃO DA ÉTICA EMPRESARIAL .....	25
2.2 UMA HISTÓRIA CONCISA DA ÉTICA EMPRESARIAL.....	28
2.3 O MITO DO LUCRO COMO OBJETIVO .....	30
2.4. OUTROS MITOS E METÁFORAS DOS NEGÓCIOS .....	32
2.5 ÉTICA MICRO , MACRO E MOLAR .....	34
2.6 A EMPRESA NA SOCIEDADE: RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	36
2.7 OBRIGAÇÕES PARA COM OS ACIONISTAS .....	38
2.8 O INDIVÍDUO NA EMPRESA: A RESPONSABILIDADE .....	41
<b>3. A EMPRESA ÉTICA</b> .....	44
3.1 O CÓDIGO DE ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	44
3.2 O GESTOR ÉTICO .....	47
3.3 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR ÉTICO .....	49
3.4 DESESTIMULAR A MÁ CONDUTA.....	55
3.5 PROPAGANDO A ÉTICA NO AMBIENTE DE TRABALHO E MOTIVANDO AS EQUIPES .....	57
3.5.1 PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	57

3.5.2 ATRAIR PESSOAS ÍNTEGRAS E SELECIONÁ-LAS.....	58
3.5.3 FORMAR PESSOAL ÉTICO .....	58
3.5.4 PROMOVER FUTURA LIDERANÇA ÉTICA .....	59
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>

## INTRODUÇÃO

A prestação de serviços é o ramo que mais cresce em todo o mundo e envolve a conduta humana nas diversas relações que esta participação social exige. Daí a importância do tema; mostrar que uma liderança ética na condução dos negócios pode ser fonte de lucros e mostrar que atitudes antiéticas podem prejudicar seriamente uma organização, gerando punições legais, má publicidade e irreparáveis danos nas relações com os clientes. Líderes antiéticos podem fazer com que as empresas percam as melhores oportunidades. Fazer diferença numa organização é não se esconder atrás da mesa de trabalho, mas mostrar seu valor, defender suas idéias, buscar soluções, mas tudo, dentro de um padrão ético. Fazer diferença é levar a equipe à frente em momentos de turbulência mesmo que não tenhamos todas as respostas.

O país está correndo riscos com o desaquecimento da economia mundial, as empresas estão correndo riscos e o emprego também. Com esse cenário, liderança não é uma das escolhas a se fazer, é a única. Hoje, não importa a área, o ativo mais necessário a uma companhia é gente ágil, capaz de se comunicar e que se antecipe aos acontecimentos.

Líderes de sucesso prevêem mudanças, exploram oportunidades vigorosamente, motivam seus seguidores a alcançarem níveis maiores de produtividade, corrigem desempenhos fracos e levam a organização em direção aos seus objetivos.

Além de mais um líder, as organizações anseiam por uma liderança ética que desafie o status, que crie visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões com ética e preservação dos valores.

A liderança está presente em todos os níveis de uma organização, mas é o gestor quem determina o tom, o ritmo e a direção. A cultura da organização é,



portanto, um reflexo da sua abordagem à liderança.

A liderança ética é um aprendizado para toda a vida. Trata-se de uma habilidade e, como qualquer outra, depende de conhecimento e de experiência. A teoria não basta, e saber não é fazer.

Nesse sentido, busquei neste trabalho, o estudo da liderança ética nas organizações nacionais, no setor de prestação de serviços, e sua importância no que tange a vantagem competitiva sobre seus concorrentes e como fator motivador das equipes.

O assunto é complexo e as situações de organizações individuais são bastante diversas, no entanto, este estudo propõe trazer à luz, o modo como a liderança ética, ao proporcionar aos funcionários a oportunidade de funcionar em uma atmosfera de confiança e respeito mútuo, pode fornecer a organização condições favoráveis à promoção da inovação, aceitação de riscos e desafios, tão essenciais para a excelência empresarial.

O tema abordado, apesar de envolver de uma maneira geral a conceituação de ética, delimita-se à ética empresarial. No primeiro capítulo, apresento uma pequena reflexão sobre ética: sua origem e conceito; teorias sobre a ética, um parâmetro entre ética e moral, e a ética profissional. No segundo capítulo é apresentada a evolução da ética empresarial, bem como sua evolução no mundo atual e as Teorias da Ética Empresarial. O terceiro capítulo tem como objetivo evidenciar a importância do gestor ético como fonte propagadora de conduta ética à sua equipe de trabalho, de forma a influenciá-la e motivá-la.

## 1. ANÁLISE TEÓRICA

### 1.1. Conceitos e Origens da Ética

O vocábulo "ética" vem do grego *ethos*, que traduzido pode assumir duas significações distintas: a primeira que pode ser traduzida por costume, que não somente determinou a expressão antropológica *ethos*, como serviu de base para a tradução latina "moral"; enquanto a segunda significa "propriedade do caráter", serviu de orientação para a atual utilização que se dá propriamente dita à palavra ética.

Segundo TUGENDHAT, (1997, P.35) "*No latim o termo grego éthicos foi então traduzido por moralis. Mores significa usos e costumes.*"

O autor considera que em regra, a ética é um procedimento ínsito a toda a sociedade humana e pode ser definido como um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar, sentir ou agir que orientam as ações de um indivíduo ou de um grupo em particular (moralidade), ou o estudo sistematizado dos procedimentos argumentativos que inferem sobre o "dever-agir". "*Na ética aristotélica não apenas ocorre o termo éthos (com e longo), que significa propriedade do caráter, mas também o termo éthos (com e curto) que significa costume, e é para este termo que serve a tradução latina. (Ib ídem)*".

Percebe-se que a ética tem sido entendida sob diversas concepções inclusive como ciência, como por exemplo, para REALE (1999 p. 155): "*Ética é a ciência normativa dos comportamentos humanos*" ou MAXIMIANO (1974, p 274) que define ética como "*a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações, é a disciplina que dispõe sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo, levando-se em*

*consideração os entendimentos presentes na sociedade ou em agrupamentos sociais particulares".*

A respeito da origem da ética, TUGENDHAT (1997, p.35-36), o autor busca demonstrar que ética significa "ciência dos costumes", tendo presente sempre que ao tratar da atividade prática, o objeto peculiar da ética, Aristóteles distingue nitidamente pontos de vistas diversos; um dialético filiado ao conceito aristotélico da DIANÓIA (lei do que nas pessoas é propriamente humano) e outro ponto de vista metafísico, filiado ao conceito do NOUS (a vida do divino das pessoas - sua inteligência pura)

De forma simples, a Ética pode ser entendida como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana, considerada em conformidade ou não com a reta razão.

## **1.2. Ética e suas Teorias**

O que parece ser uma definição simples é, na realidade um conceito complexo, pois envolve juízos de valor e diversas teorias.

Diversas correntes "teorizam" a ética num âmbito que vai do filosófico ao senso comum. Para MOREIRA (1999, p.32) "... os conceitos éticos são extraídos da experiência e do conhecimento da humanidade".

Segundo o autor, existem pelo menos cinco teorias a respeito da formação dos conceitos éticos:

- a) Teoria contratualista: baseada nas idéias de Locke e Rousseau que parte do pressuposto de que o ser humano assumiu com seus semelhantes a obrigação de se comportar de acordo com as regras morais, dando-lhe o direito de conviver em sociedade. Nesta teoria, os conceitos éticos são extraídos das regras morais;

- b) Teoria relativista: defende que cada pessoa deveria decidir sobre o que é ou não ético, baseando-se nas suas próprias convicções e do seu próprio entendimento sobre o bem e o mal. Assim sendo, o que é ético para um pode não ser para o outro;
- c) Teoria utilitarista: sustentada nas idéias de Jeremy Bentham e John Stuart Mill, onde o conceito ético deve ser elaborado no critério do maior bem para a sociedade como um todo;
- d) Teoria fundamentalista: defende que os conceitos éticos sejam obtidos de uma fonte externa ao ser humano, pode ser um livro, como por exemplo, a Bíblia, um conjunto de regras, ou até mesmo outro ser humano;
- e) Teoria Kantiana: baseada nas idéias de Emanuel Kant defende que o conceito ético seja extraído do fato de que cada um deve se comportar de acordo com princípios universais.

Apontadas as cinco teorias, o autor esclarece que elas revelam que os conceitos éticos precisam ser elaborados com uma sincronia de idéias entre todas essas teorias, sem se ater em uma em especial; que cada conceito ético para ser aceito precisa encontrar suas bases em pelo menos uma das teorias, mesmo entendendo-se que não existem verdades absolutas ou exatas em matéria de ética.

Além dessas teorias apontadas por MOREIRA, há duas grandes classes de teorias éticas — consequencialistas e deontológicas — que têm dado forma ao entendimento que a maior parte das pessoas tem da ética. Os consequencialistas defendem que devemos escolher a ação disponível que têm as melhores consequências globais, ao passo que os deontologistas defendem que devemos agir de modos circunscritos por regras e direitos morais e que estas regras ou direitos se definem (pelo menos em parte) independentemente das consequências. Vejamos cada uma das teorias separadamente.

### a) Conseqüencialismo

Os conseqüencialistas defendem que temos a obrigação de agir de forma a produzir as melhores conseqüências. Não é difícil ver por que razão se trata de uma teoria muito apelativa. Em primeiro lugar, apoiam-se no mesmo estilo de raciocínio que usamos ao tomar decisões puramente prudentes. Se tentarmos escolher a universidade a que nos vamos candidatar, iremos ter em consideração a opção disponível, irá prever os resultados prováveis de cada uma delas e tentaremos determinar o seu valor relativo. Feito isto, escolhemos a universidade que oferecer o melhor resultado previsto.

O conseqüencialismo usa o mesmo quadro de referência, mas inclui os interesses dos outros na "equação". Quando enfrentamos uma decisão moral, devemos considerar as ações alternativas disponíveis, traçar as conseqüências morais prováveis de cada uma delas, e depois seleccionar a alternativa com as melhores conseqüências para todos os envolvidos. Quando descrita desta forma vaga, o conseqüencialismo é claramente uma teoria apelativa. Afinal de contas, parece difícil negar que alcançar o melhor resultado possível seria bom. O problema, claro, é decidir que conseqüências devem ter em consideração e o peso que devemos dar a cada uma delas. Pois sem sabermos isso não podemos saber como raciocinar sobre a moralidade.

O utilitarismo, a forma mais comum de conseqüencialismo, tem uma resposta. Os utilitaristas afirmam que devemos escolher a opção que maximiza "a maior felicidade para o maior número". Defendem igualmente a completa igualdade: "cada qual conta como um e não mais de um". Claro que podemos discordar sobre o que significa exatamente a maximização da maior felicidade do maior número; e podemos ter dúvidas sobre como se alcança tal coisa. Os utilitaristas dos atos defendem que determinamos a correção de uma ação se podemos decidir que ação, nessas circunstâncias, teria mais probabilidades de promover a maior felicidade para

o maior número. Os utilitaristas das regras, contudo, rejeitam a idéia de que as decisões morais devam ser decididas caso a caso. Segundo eles, não devemos decidir se é provável que uma ação *particular* promova a maior felicidade para o maior número, mas se um *tipo* particular de ação iria promover, se fosse seguida pela maior parte das pessoas, a maior felicidade para o maior número.

#### b) Deontologia

As teorias deontológicas contrastam na sua maior parte com as teorias consequencialistas. Ao passo que os consequencialistas defendem que devemos sempre procurar promover as melhores consequências, os deontologistas defendem que as nossas obrigações morais — sejam elas quais forem — são de algum modo e em certo grau independentes das consequências. Assim, se eu tenho a obrigação de não matar, roubar ou mentir, estas obrigações estão justificadas não apenas porque seguir tais regras produz sempre as melhores consequências.

É por isso que tantas pessoas acham que as teorias deontológicas são tão atraentes. Por exemplo, a maior parte de nós ficaria ofendida se alguém nos mentisse, ainda que essa mentira produzisse a maior felicidade para o maior número. Assim, o que há de errado ou certo em mentir ou matar não pode ser explicado, defendem os deontologistas, unicamente por causa das suas consequências. Há muito desacordo entre os deontologistas sobre quais regras são verdadeiras. Também discordam sobre como se determina que regras são essas. Alguns deontologistas afirmam que a razão abstrata nos mostra como devemos agir (Kant). Outros (McNaughton) afirmam que as intuições são o nosso guia. Outros ainda falam de descobrir princípios que se justificam por um *equilíbrio reflexivo* (Rawls, por exemplo), ao passo que alguns defendem que devemos procurar princípios que poderiam ser adaptados por um observador ideal (Arthur).

### c) Alternativas

Há várias alternativas a estas teorias. Chamar-lhes “alternativas” não significa que sejam inferiores, mas apenas que não têm desempenhado um papel tão significativo na formação do pensamento ético contemporâneo. Vale a pena mencionar em especial duas delas, porque se tornaram muitíssimo influentes nas últimas duas décadas.

*Teoria das virtudes:* A teoria das virtudes não tem sido tão influente quanto a deontologia ou o consequencialismo na formação do pensamento ético moderno. Contudo, é anterior a essas duas teorias, pelo menos enquanto teoria formal. Foi a teoria dominante dos gregos antigos, alcançando a sua expressão mais clara na obra de Aristóteles, *Ética a Nicómaco*. Durante muitos séculos, não foi nem discutida nem advogada enquanto alternativa séria. Mas por volta dos finais da década de 1950 começou a reaparecer na bibliografia filosófica.

Grande parte do apelo da teoria das virtudes deriva das falhas encontradas nas alternativas canônicas. A deontologia e o consequencialismo defendem os partidários da teoria das virtudes, dão pouca ênfase ao agente — ao que o agente deve *ser*, aos tipos de *caráter* que o agente deve desenvolver. Não dão igualmente um âmbito apropriado ao juízo pessoal e dão demasiada ênfase à idéia de seguir regras (sejam deontológicas sejam consequencialistas).

Ao ler alguns deontologistas e consequencialistas, dá idéia que eles pensam que uma decisão moral é a aplicação acéfala de uma regra moral. A regra diz “Sê honesto”; logo, devemos ser honestos. A regra diz “Age sempre de modo a promover a maior felicidade para o maior número”; logo, temos apenas de descobrir que ação tem as conseqüências mais desejáveis, e depois fazer isso. Assim, a ética faz lembrar a matemática. Os cálculos podem exigir paciência e cuidado, mas não depende do juízo.

Muitos partidários das teorias canônicas acham que estas objeções dos que defendem a teoria das virtudes são significativas e, ao longo das últimas duas décadas, modificaram as suas teorias para, em parte, as acomodar. O resultado, afirma Rosalind Hursthouse, é que “as linhas de demarcação entre estas três abordagens se têm diluído [...] A deontologia e o utilitarismo já não se caracterizam claramente por darem ênfase às regras ou conseqüências por oposição ao caráter” (Hursthouse 1999: 4). As duas teorias dão maior ênfase ao juízo e ao caráter. Por exemplo, Hill, apesar de ser um deontologista, descreve a atitude apropriada relativamente ao meio ambiente de um modo que dá ênfase à excelência ou ao caráter, e Strikwerda e May, que de forma geral não aceitam a teoria das virtudes, dão ênfase à necessidade de os homens sentirem vergonha pela sua cumplicidade na violação de mulheres. Contudo, apesar de o juízo e o caráter poderem desempenhar papéis cada vez mais importantes nas versões contemporâneas da deontologia ou do conseqüencialismo, nenhum desempenha o papel central que desempenha na teoria das virtudes.

*Teoria feminista:* Historicamente, a maior parte dos filósofos têm sido homens, homens com a perspectiva sexista das suas culturas. Assim, não é surpreendente que os interesses das mulheres, e quaisquer perspectivas que elas possam ter, não tenham desempenhado qualquer papel real no desenvolvimento das teorias éticas canônicas. A questão é: que nos diz isso sobre tais teorias? Poderemos, por exemplo, limitar-nos a tirar as partes sexistas da teoria de Aristóteles e ficar mesmo assim com uma teoria aristotélica que seja adequada para uma época menos sexista? Podemos eliminar as partes sexistas da ética de Kant e ficar com uma deontologia não sexista mais viável?

Nos primeiros anos do feminismo, muitos pensadores pareciam pensar que sim. Afirmavam que a ênfase, nas teorias éticas canônicas, na justiça, igualdade e



equidade poderiam dar às mulheres todas as munições de que precisavam para reivindicar o seu lugar de direito no mundo público.

Outros não estavam assim tão certos disso. Por exemplo, Carol Gilligan (1982) argumentou que as mulheres têm experiências morais diferentes e um raciocínio moral diferente, e que estas diferenças devem fazer parte de qualquer tratamento adequado da moralidade. Defendeu uma “ética do cuidado”, que ela pensava que exemplificava melhor a experiência e o pensamento das mulheres.

Muitas feministas posteriores aplaudiram as críticas que a ética do cuidado dirigiu às teorias éticas mais canônicas, nomeadamente por não dar atenção, ou ignorar intencionalmente, as experiências e o raciocínio das mulheres. Contudo, algumas destas feministas pensam que essas teorias mais tradicionais, especialmente se forem expandidas tendo uma atenção cuidadosa às questões relacionadas com os sexos e com o desenvolvimento das capacidades caracteristicamente humanas das pessoas, podem ir longe em direção a uma teoria ética adequada. No mínimo, contudo, as críticas feministas forçaram os filósofos a reavaliar as suas teorias, e mesmo a repensar exatamente o que é uma teoria ética e o que se espera que alcance.

### **1.3. Ética e Moral**

Não há agrupamento humano que não obedeça a um sistema de normas morais; tudo o que parece natural e justo a uma coletividade qualquer não o é necessariamente para outra; uma comunidade pode adotar normas morais para o uso interno e reservar outras para o uso externo.

A pretensa distinção entre a ética e a moral é intrinsecamente confusa e não tem qualquer utilidade, razão pela qual não é utilizada pelos melhores especialistas atuais em ética, mas persiste tenazmente no discurso de muitos estudantes, talvez

porque tenha sido das poucas coisas apesar de tudo compreensíveis que aprenderam nas aulas de ética.

A pretensa distinção seria a seguinte: a ética seria uma reflexão filosófica sobre a moral. A moral seria os costumes, os hábitos, os comportamentos dos seres humanos, as regras de comportamento adaptadas pelas comunidades. Antes de explicar por que razão esta distinção resulta de confusão, fica uma pergunta sem resposta: que ganhamos com ela?

Em primeiro lugar, não ganhamos uma compreensão clara das três áreas claras da ética: a ética aplicada, a ética normativa e a metaética. A ética aplicada é a disciplina ética que trata de problemas concretos da ética, como o aborto ou a eutanásia, os direitos dos animais, ou a igualdade. A ética normativa trata de estabelecer, com fundamentação filosófica, regras ou códigos de comportamento ético, isto é, teorias éticas de primeira ordem. A metaética é uma reflexão sobre a natureza dos próprios juízos éticos: pergunta coisas como "O que quer dizer 'bem moral'?" ; na metaética apresentam-se teorias éticas de segunda ordem.

A diferença entre primeira ordem e segunda ordem é a seguinte. Se eu faço uma teoria sobre o comportamento ético que determine os princípios mais gerais do comportamento ético, estou apresentando uma teoria de primeira ordem; é uma teoria que visa estabelecer afirmações éticas, como "O bem é o que dá prazer". Mas se eu apresentar uma teoria de segunda ordem, estarei refletindo sobre o tipo de afirmações que faço na minha teoria de primeira ordem. Irei perguntar coisas como "O que quer dizer "bem" na afirmação anterior?".

Em segundo lugar, não ganhamos qualquer compreensão prévia da natureza da reflexão filosófica sobre a ética. Não ficamos sabendo que tipo de problemas constitui o objeto de estudo da ética. Nem ficamos sabendo muito bem o que é a moral.

Em conclusão, nada ganhamos com esta pretensa distinção.

Mas, pior, trata-se de uma distinção indistinta, algo que é indefensável e que resulta de uma confusão. O comportamento dos seres humanos é multifacetado; nós fazemos várias coisas e temos vários costumes e nem todas as coisas que fazemos pertencem ao domínio da ética, porque nem todas têm significado ético. É por isso que é impossível determinar à partida que comportamentos seriam os comportamentos morais, dos quais se ocuparia a reflexão ética, e que comportamentos não constituem tal coisa. Fazer a distinção entre ética e moral supõe que podemos determinar, sem qualquer reflexão ou conceitos éticos prévios, quais dos nossos comportamentos pertencem ao domínio da moral e quais terão de ficar de fora. Mas isso é impossível de fazer, pelo que a distinção é confusa e na prática indistinta.

Vejamos um caso concreto: observamos uma comunidade que tem como regra de comportamento descalçar os sapatos quando vai para o jardim. Isso é um comportamento moral sobre o qual valha a pena refletir eticamente? Como podemos saber? Não podemos. Só podemos determinar se esse comportamento é moral ou não quando já estamos pensando em termos morais. A idéia de que primeiro há comportamentos morais e que depois vem o filósofo armado de uma palavra mágica, a "ética", é uma fantasia. As pessoas agem e refletem sobre os seus comportamentos e consideram que determinados comportamentos são amorais, isto é, estão fora do domínio ético, como pregar pregos, e que outros comportamentos são morais, isto é, são comportamentos com relevância moral, como fazer abortos. E essas práticas e reflexões não estão magicamente separadas da reflexão filosófica. A reflexão filosófica é a continuação dessas reflexões.

Só as pessoas para quem a ética é apenas um conjunto de palavras opacas escritas em textos obscuros de grandes filósofos mortos, cuja compreensão é praticamente nula, podem aceitar este artificialismo. Mas isso é uma traição ao projeto original de reflexão crítica da filosofia e é apenas mais uma maneira de fazer

que a filosofia nunca seja acerca de nada. A filosofia da arte não é sobre a arte, a filosofia da religião não é sobre Deus e a ética, inevitavelmente, não é sobre o que as pessoas realmente fazem, mas sobre uma palavra mágica que só os iluminados percebem o que é.

Não é função da ética formular juízos de valor quanto à prática moral de outras sociedades, mas explicar a razão de ser destas diferenças e o porque de os homens terem recorrido, ao longo da história, a práticas morais diferentes e por vezes antagônicas.

Quando há referência aos problemas do comportamento humano, fala-se de moral, de valores morais e, obrigatoriamente, adentra o campo da ética, ou seja, discute-se problemas éticos.

Nesse contexto, a ética, enquanto ramo do conhecimento humano, tem como função essencial à tarefa de investigar a realidade dentro da qual cada momento histórico foi vivido e explicar os valores que conduziram a determinado tipo de comportamento, isto é, a determinado o tipo de moral que naquele momento foi aceito.

O que se observa então, é que a referência ao termo ética não compreende apenas o comportamento aceito, habitual e repetido, mas também, aquele que se julga ser o mais adequado. Dessa forma, a dificuldade-chave dos problemas éticos da atualidade consiste em equacionar os interesses pessoais com responsabilidade social. Esta responsabilidade social se insere em diversos campos da existência humana, incluindo-se a experiência e o cotidiano profissional.

Neste trabalho monográfico o foco de estudo está centrado no comportamento profissional e suas conseqüências, portanto o trabalho a partir daqui direciona-se para o estudo da ética profissional e empresarial.

#### 1.4. Ética Profissional

A Ética Profissional reconhecida como um conjunto de normas de conduta que deverão ser colocadas em prática no exercício de qualquer profissão, é a ação reguladora da ética agindo no desempenho das profissões, estabelecendo que o profissional respeite seu semelhante quando no exercício da sua profissão. Ela estuda e regula o relacionamento do profissional com seus clientes internos e externos e também com seus concorrentes, visando a dignidade humana e a construção do bem-estar no contexto sócio-cultural onde a profissão é exercida. Neste contexto, a Ética Profissional atinge todas as profissões e permite que seja entendida em caráter normativo e jurídico, os quais regulamentam determinada profissão a partir de estatutos e códigos específicos. Assim existem a Ética Médica, do advogado, do biólogo, do administrador e de várias outras profissões.

Em geral, as profissões apresentam a ética firmada em questões muito relevantes que ultrapassam o campo profissional em si, atingindo questões morais que se apresentam como problemas éticos, e um profissional, ou seja, da profissão que exerce. Desta forma, a reflexão ética entra na moralidade de qualquer atividade profissional humana.

Entendendo-se que a ética é inerente à vida humana, sua importância se evidencia na vida profissional, porque cada profissional tem responsabilidades individuais e responsabilidades sociais, pois envolvem pessoas que dela se beneficiam.

A ética é indispensável ao profissional, porque na ação humana "o fazer" e o "agir" estão interligados. O fazer diz respeito à competência, à eficiência que todo profissional deve possuir para exercer bem a sua profissão. O agir se refere à conduta do profissional, ao conjunto de atitudes que deve assumir no desempenho de sua profissão, atribuindo-se aqui, um forte conteúdo ético presente no exercício

profissional e sua importância na formação de recursos humanos. (MOTTA, 1997)

O valor ético do esforço humano é variável em função de seu alcance em face da comunidade. Se o trabalho executado é só para auferir renda, em geral, tem seu valor restrito. Por outro lado, nos serviços realizados com amor e dedicação, visando ao benefício de terceiros e de satisfação pessoal, dentro de vasto raio de ação, com consciência do bem comum, passa a existir a expressão social do mesmo.

A tutela do trabalho, pois, processa-se pelo caminho da exigência de uma ética, imposta através de conselhos profissionais e agremiações classistas. As normas devem ser condizentes com as diversas formas de prestar o serviço de organizar o profissional para esse fim.

A conduta profissional, muitas vezes pode se tornar agressiva e inconveniente e esta é uma das fortes razões pelas quais os códigos de ética quase sempre buscam maior abrangência. Há consenso entre os estudiosos do comportamento humano que a conduta do ser humano pode tender ao egoísmo, mas, para os interesses de uma classe, de toda uma sociedade, é preciso que se acomode às normas, porque estas devem estar apoiadas em princípios de virtude.

Como as atitudes virtuosas podem garantir o bem comum, a ética tem sido o caminho justo, adequado, para o benefício geral, e ser o pilar principal de uma classe profissional.

Um dos bons conceitos sobre Ética é o que diz: "Ética é o estudo da conduta humana disponível ao bem sobre o mal, seja a vivência em sociedade seja na vivência em uma empresa". A Ética encara a virtude como prática do bem e promotora da felicidade das pessoas, quer individualmente ou coletivamente. O caminho da virtude é sempre possível. Enquanto o homem existir, tem ele a possibilidade de modificar sua forma de agir. E todos se orientam na vida por um critério pessoal em suas vidas. Nem sempre é tranquilo fazer o bem, principalmente viver de maneira coerente. Não se pode exigir tanto da ética. O importante é a busca

de boas razões para a opção moral concreta.

É sempre fácil tentar medir o valor em um momento determinado da história individual ou coletiva. A medida permite adequar a procura de felicidade própria, que não será integral se não se harmonizar, com todos. Assim, a prática do bem é a felicidade e como ela deve ser praticado, o ato ideal e consciente.

Diariamente aparecem nos jornais e televisão notícias sobre atos contra a ética, envolvendo as empresas, seus gestores e seus funcionários. O curioso é que ao mesmo tempo nos últimos anos aumentou o número de escolas que introduziram cursos de ética em seus currículos. Muitas organizações discutem comportamento ético, elaboram códigos de conduta ou de ética e dão testemunhos dos valores essenciais de suas empresas.

Diversos livros exploram os dilemas éticos enfrentados pelos gestores, os princípios básicos que orientam a tomada de decisões éticas e a necessidade de unir estratégia competitiva e raciocínio ético. Entretanto, ainda parece haver dúvidas sobre quais valores éticos os "líderes" devem seguir e como esses valores podem ser transmitidos a seus funcionários. O que é certo é a necessidade de os gestores serem éticos e dignos de confiança.

Os funcionários esperam que seus padrões ideais sejam honestos, avançados, inspiradores, competentes e apoiadores. Os "líderes" mais admirados têm princípios elevados, valores claros e fortes. Otimistas e esperançosos. Demonstram sua crença no valor próprio dos outros. É essencial haver diálogos contínuos, permanecendo em contato com os seus integrantes, desenvolvendo a capacidade dos demais, mantendo a esperança dos funcionários.

Os gestores muitas vezes enfrentam uma série de situações que os força escolher, em um conflito, entre o que é certo e o que é certo. Nesses momentos eles precisam traduzir seus valores mais íntimos e unir oportunidade e com imaginação e ousadia para implementar ações certas.

O Essencial a qualquer profissional seja ele empregado ou empregador é considerar que a Ética é importante forma a regular a conduta moral e profissional e inspira o exercício das atividades profissionais, e que é matéria de alta relevância para o exercício profissional. E, finalmente, a necessidade de Ética reflete o novo papel dos profissionais no processo de desenvolvimento do País e da sociedade onde atuamos.

Diante dessa constatação, no segmento seguinte, o objeto de estudo será a ética empresarial e os condicionantes para que seja adequadamente aplicada na administração das empresas.



## **2. ÉTICA EMPRESARIAL**

### **2.1. Evolução da Ética Empresarial**

Uma das primeiras preocupações éticas no âmbito empresarial de que se tem conhecimento revela-se pelos debates ocorridos especialmente nos países de origem alemã, na década de 60, elevando o trabalhador à condição de participante dos conselhos de administração das organizações.

O ensino da Ética em faculdades de Administração e Negócios tomou impulso nas décadas de 60 e 70, principalmente nos Estados Unidos, quando alguns filósofos vieram trazer sua contribuição. Ao complementar sua formação com as vivências empresariais, aplicando os conceitos de Ética à realidade dos negócios, uma nova dimensão surgiu: a Ética Empresarial.

Ao final da década de 90, alguns desafios puderam ser identificados. A ética deve ser vivida numa enorme variedade de ambientes empresariais, em que a importância do clima moral pode diferir de país para país. Além disso, abordagens não ocidentais demandam forma apropriada de aplicação da Ética.

Alguns temas específicos de Ética Empresarial se delinearão, como um foco de preocupação internacional, nesse fim de década e de século: a corrupção, a liderança e as responsabilidades corporativas. Sendo o sistema econômico a mola mestra das empresas, naturalmente seu desenvolvimento, em vários aspectos, coincide com os sistemas político e socio-cultural, em que estão inseridas as organizações. Ampliada a atividade econômica, a intersecção das duas esferas aumenta. Fica patente, assim, que a contribuição da empresa à sociedade e ao governo cresce, à medida que aumentam, por exemplo, seus rendimentos, suas linhas de produtos, e a qualidade desses produtos.

Observa-se, então, a criação de muitas Organizações Não Governamentais (ONGS), com um papel importante no desenvolvimento econômico, social e cultural

de todos e cada um dos países. Certamente o novo século verá como prioridade, no estudo e na aplicação da Ética nos Negócios, o desempenho das ONGS.

Mais recentemente, a abordagem aristotélica dos negócios vem sendo recuperada. A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes. Cada pessoa, por sua formação familiar, religiosa, educacional e social, atua conforme determinados princípios. No dia-a-dia, os valores individuais podem coincidir ou conflitar com os valores da organização, que caracterizam a cultura empresarial. Dessa forma, é fundamental a existência de padrões e políticas uniformes para que os empregados possam saber, em qualquer circunstância, qual a conduta adequada e apropriada.

A ética empresarial ocupa uma posição peculiar no campo da ética "aplicada". Tal como os seus equivalentes em profissões como a medicina e o direito, consiste numa aplicação duvidosa de alguns princípios éticos muito gerais ("dever" ou "utilidade", por exemplo) a situações e crises bastante específicas e muitas vezes únicas. Mas, ao contrário destas aplicações, a ética empresarial trata de uma área do empreendimento humano cujos praticantes, na sua maioria, não gozam de um estatuto profissional, e de cujos motivos muitas vezes se pensa (e se diz) serem muito pouco nobres. A cobiça (anteriormente "avareza") é muitas vezes citada como o único motor da vida empresarial, e muita da história da ética empresarial é, conseqüentemente, pouco lisonjeira para a atividade empresarial. Num certo sentido, podemos seguir o percurso desta história até à época medieval e antiga, quando, além dos ataques à atividade empresarial que encontramos na filosofia e na religião, pensadores tão práticos como Cícero prestaram uma atenção cuidada à questão da equidade nas transações comerciais correntes. Mas para muita desta história também, a atenção centrou-se quase totalmente sobre esse tipo de

transações particulares, rodeando este campo de um forte sentido de *ad hoc*, uma prática alegadamente não filosófica e afastada a maior parte das vezes por ser "casuística".

Assim, a disciplina da ética empresarial tal como é praticada hoje em dia não tem mais do que uma década. Há apenas dez anos, era ainda uma amálgama duvidosa de uma revisão rotineira de teorias éticas, alguma consideração geral acerca do carácter justo do capitalismo e de uma série de casos tornados paradigmáticos — a maior parte deles desgraças, escândalos e desastres mostrando o mundo empresarial no que tem de pior e de mais irresponsável. A ética empresarial era um tópico sem credenciais na filosofia mais corrente, sem conteúdo conceptual próprio. Era um assunto demasiado virado para a prática, até para a "ética aplicada", e, num mundo filosófico encantado por idéias transcendentais e mundos apenas "possíveis", a ética empresarial estava muito preocupada com a vulgar moeda corrente das trocas quotidianas — o dinheiro.

Mas a própria filosofia virou-se outra vez para o "mundo real", e a ética empresarial encontrou ou fez o seu lugar na junção entre os dois. Novas aplicações e uma renovada sofisticação na teoria dos jogos e na teoria da decisão social permitiram a introdução de análises mais formais na ética empresarial e, o que é muito mais importante, a interação com, e a imersão dos praticantes da ética empresarial no mundo ativo dos executivos das grandes empresas, sindicatos de trabalhadores e pequenos empresários consolidou aquilo que tinham sido elementos duvidosamente amalgamados da ética empresarial numa disciplina, atraiu o interesse e atenção dos líderes empresariais e transformou praticantes "acadêmicos" em participantes ativos no mundo empresarial.

## 2.2. Uma história concisa da ética empresarial

Num sentido amplo, a atividade empresarial existe pelo menos desde os antigos sumérios que há cerca de seis mil anos (de acordo com Samuel Noah Kramer) levavam a cabo uma grande quantidade de trocas comerciais, mantendo registros. Mas o comércio nem sempre foi visto como uma atividade fundamental e respeitável, tal como acontece nas sociedades modernas, e a perspectiva ética sobre o comércio ao longo da maior parte da história tem sido quase totalmente negativa. Aristóteles, que merece ser reconhecido como o primeiro economista (dois mil anos antes de Adam Smith) distinguia dois sentidos diferentes daquilo a que chamava «economia»; o *oikonomikos* ou economia doméstica, que ele aprovava e considerava essencial para o funcionamento de qualquer sociedade ainda que pouco complexa, e a *chrematisike*, a troca que tem como objetivo o lucro. Aristóteles acusou esta atividade de ser completamente destituída de virtude e chamou "parasita" àqueles que se entregavam a tais práticas puramente egoístas. O ataque de Aristóteles à prática repugnante e improdutiva da "usura" manteve a sua força praticamente até ao século XVII. Apenas os marginais, nas franjas da sociedade, e não os cidadãos respeitáveis, se dedicavam a tais atividades. (O Shylock de Shakespeare no *Mercador de Veneza* era um marginal.) Esta é a história da ética empresarial — o ataque indiscriminado ao comércio e às suas práticas. Jesus expulsou os vendilhões do templo, e os moralistas cristãos de S. Paulo a S. Tomás de Aquino e Martinho Lutero seguiram os seus exemplos, condenando a maior parte daquilo a que hoje prestamos homenagem como "o mundo dos negócios".

Mas se a ética empresarial como condenação foi levado a cabo pela filosofia e pela religião, o mesmo aconteceu em relação ao comércio que teve lugar no início da idade moderna. Calvino e, em seguida, os Puritanos Ingleses, pregaram as virtudes da poupança e da iniciativa, e Adam Smith canonizou a nova fé em 1776 na

sua obra-mestra, *A Riqueza das Nações*. A nova atitude em relação ao comércio não surgiu da noite para o dia; ao invés, baseou-se em tradições com uma longa história. As guildas medievais, por exemplo, tinham estabelecido os seus próprios códigos de "ética empresarial", específicos para cada ofício, muito antes de o comércio se tornar a instituição fundamental da sociedade. Mas a aceitação geral do comércio e o reconhecimento da economia como uma estrutura fundamental da sociedade dependeu de uma maneira completamente nova de pensar acerca da sociedade que exigiu não apenas uma mudança na sensibilidade filosófica e religiosa, mas também, e subjacente a ela, um novo sentido da sociedade e até da natureza humana. Esta transformação pode ser explicada parcialmente em termos de urbanização, de sociedades maiores e mais centralizadas, da privatização de grupos familiares enquanto consumidores, do rápido desenvolvimento tecnológico, do crescimento da indústria e do concomitante desenvolvimento de estruturas, necessidades e desejos sociais. Com a obra clássica de Adam Smith, a *chrematistike* tornou-se a instituição fundamental e a principal virtude da sociedade moderna. Mas a versão popular degradada da tese de Smith não era de molde a desembocar na disciplina da ética empresarial, e os discursos moralizadores acerca do comércio mantiveram o seu preconceito antigo e medieval. Homens de negócios como Mellon e Carnegie faziam conferências públicas acerca das virtudes do sucesso e da *noblesse oblige* dos ricos, mas a ética empresarial enquanto tal foi na sua maior parte desenvolvida por socialistas, como uma diatribe contínua contra a amoralidade do modo empresarial de pensar. Só muito recentemente começou a dominar no discurso acerca do comércio uma perspectiva mais moral e respeitável acerca desta atividade, o que arrastou consigo a idéia de estudar os valores e ideais subjacentes. Podemos facilmente compreender como a liberdade do mercado pode sempre ser uma ameaça aos valores tradicionais e hostis ao controlo governamental, mas já não

se concluí de forma tão sofisticada que o próprio mercado não tem valores ou que os governos servem melhor o bem público do que os mercados.

### 2.3. O mito do lucro como objetivo

A ética empresarial já não se preocupa apenas ou fundamentalmente com a crítica do comércio e da sua prática. Os lucros já não são condenados juntamente com a "avareza" em sermões moralizantes e as grandes empresas já não são vistas como monólitos sem rosto e sem alma. A nova preocupação diz respeito a como deve o lucro ser concebido no contexto mais amplo da produtividade e da responsabilidade social, e como podem as grandes empresas, enquanto comunidades complexas, servir tanto os seus empregados como a sociedade na qual se encontram. 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 subjacentes ao comércio. Mas o antigo paradigma — aquilo a que Richard DeGeorge chamou "o mito dos negócios amorais" — persiste, não apenas num público desconfiado e em alguns filósofos de pendor socialista, mas também entre muitas pessoas que se dedicam ao comércio. Posto isto, a primeira tarefa da ética empresarial é abrir caminho por entre alguns mitos e metáforas que obscurecem o espírito subjacente que torna a atividade empresarial possível.

Cada disciplina tem o seu próprio vocabulário de auto-glorificação. No caso do comércio, a linguagem de auto-glorificação é freqüente e particularmente pouco lisonjeira. Por exemplo, os executivos ainda falam acerca daquilo que fazem em termos do "lucro como objetivo", sem se aperceberem de que a expressão foi inventada pelos socialistas do século XIX como um *ataque* ao comércio e à sua busca redutora de dinheiro com exclusão de todas as outras considerações e obrigações. É verdade que um negócio visa obter lucros, mas só o faz fornecendo

bens e serviços de qualidade, criando empregos e "inserindo-se" na comunidade. Selecionar os lucros em detrimento da produtividade ou do serviço público como o objetivo central da atividade empresarial é simplesmente provocatório. Os lucros não são, em si, o fim ou o objetivo da atividade empresarial: os lucros são distribuídos e reinvestidos. Os lucros são um meio para montar o negócio e recompensar os empregados, os executivos e os investidores. Para algumas pessoas os lucros podem ser um meio de registrar os ganhos, mas mesmo nestes casos o objetivo é o estatuto e a satisfação de "ganhar" e não os lucros em si.

Uma imagem de si que alguns executivos têm, mais sofisticada, mas não muito diferente, afirma que os gestores empresariais estão acima de tudo vinculados a uma e apenas uma obrigação: maximizar os lucros dos seus acionistas. Mas não é preciso inquirir se este é de fato o objetivo por detrás da maior parte das decisões de gestão para chamar a atenção para que, ainda que os gestores reconheçam que os seus próprios papéis nos negócios são definidos mais por obrigações do que pelo "objetivo do lucro", esta imagem pouco lisonjeira foi simplesmente transferida para os acionistas. Será verdade que os investidores/proprietários se preocupam apenas com a maximização dos seus lucros? Será, afinal, o acionista a encarnação daquele desumano *homo economicus* completamente destituído de responsabilidade e orgulho cívico, sem qualquer preocupação com as virtudes da empresa de que ele ou ela é proprietário para além das responsabilidades que podem torná-lo vulnerável a processos judiciais onerosos? E se alguns investidores fortuitos, que investem apenas por quatro meses, podem realmente não estar senão interessados em aumentar os seus investimentos em 30 %, como podemos ter tanta certeza de que os gestores da empresa têm *alguma* obrigação para com eles além de não derreter ou esbanjar intencionalmente o seu dinheiro? A procura do lucro não é o objetivo último e muito menos é o objetivo único dos negócios. É antes um dos muitos objetivos e ainda assim é-o enquanto um meio e não enquanto um fim em si.

É assim que compreendemos mal o comércio: adaptamos uma perspectiva demasiado redutora daquilo que o comércio é, por exemplo, a procura do lucro, e depois retiramos conclusões anti-éticas ou amorais. É este enfoque redutor e injustificado sobre, por exemplo, os "direitos dos acionistas" que tem sido usado para defender alguns dos "takeovers hostis", extremamente destrutivos e certamente improdutivos, de grandes empresas nos últimos anos. Não está se negando os direitos dos acionistas a um retorno justo, nem as "responsabilidades fiduciárias" dos gestores de uma empresa, apenas é necessário esclarecer que estes direitos e responsabilidades só têm sentido num contexto social mais vasto e que a própria idéia do "lucro como objetivo" como um fim em si — em oposição a uma concepção do lucro como um meio para encorajar e recompensar o trabalho árduo e o investimento, construindo um negócio melhor e servindo melhor a sociedade — é um obstáculo sério à compreensão dos objetivos e atividades que compõem o mundo dos negócios.

#### **2.4. Outros mitos e metáforas dos negócios**

Entre os mitos e metáforas mais prejudiciais que encontramos no discurso acerca dos negócios estão aqueles conceitos "darwinistas" como "a sobrevivência do mais apto" e "aquilo lá fora é uma selva". A idéia subjacente é a de que a vida dos negócios é competitiva, e nem sempre justa. Mas estas duas observações óbvias são muito diferentes das imagens de "comer ou ser comido" e "cada um por si" que são vulgares no mundo empresarial. É verdade que o comércio é e deve ser competitivo, mas não é verdade que seja uma atividade assassina, canibal, onde "se faz aquilo que for preciso para sobreviver". Por mais competitiva que uma dada indústria possa ser, assenta sempre sobre uma fundação de interesses partilhados e regras de conduta consensuais, e a competição tem lugar não numa selva, mas



numa comunidade, a qual serve e da qual depende. A vida empresarial é fundamentalmente *cooperativa*. A competição só é possível nos limites de preocupações que são mutuamente partilhadas. E, contrariamente à metáfora da selva de "cada animal por si", o comércio envolve sempre grandes grupos de cooperação baseados na confiança mútuos, não apenas as próprias empresas, mas também redes de fornecedores, serviços, clientes e investidores. A concorrência é essencial para o capitalismo, mas confundir isto com concorrência "desenfreada" é minar a ética e também não compreender a natureza da concorrência.

A metáfora mais persistente, que parece resistir apesar da quantidade de provas acumuladas contra ela, é a do individualismo atomista. A origem da idéia segundo a qual a vida empresarial consiste simplesmente em transações sobre as quais há acordo mútuo entre cidadãos individuais (evitando a interferência do governo) pode ser encontrada em Adam Smith e na filosofia que dominou a Grã-Bretanha no século XVIII. Mas a maior parte da vida empresarial de hoje consiste em papéis e responsabilidades em empreendimentos cooperativos, sejam eles pequenos negócios familiares ou empresas multinacionais gigantescas. O governo e as empresas são tão freqüentemente parceiros quanto opositores (por mais frustrante que por vezes possa parecer o labirinto da "regulação"), seja por meio de subsídios, tarifas e incentivos fiscais ou sob a forma de empreendimentos em estreita cooperação. Mas o individualismo atomista não é apenas inadequado perante a complexidade empresarial do mundo dos negócios de hoje; é também ingênuo ao supor que não há quaisquer regras e práticas institucionais subjacentes à mais simples promessa, contrato ou troca. O comércio é uma prática social, e não uma atividade levada a cabo por indivíduos isolados. Só são possíveis porque têm lugar numa cultura com um conjunto de procedimentos e expectativas estabelecidos e estes não estão abertos à manipulação individual.

Assim, é um sinal de considerável progresso que um dos modelos dominantes do pensamento empresarial corrente seja a idéia de uma "cultura empresarial". Como em qualquer analogia, não há uma correspondência estrita, mas é importante considerar as virtudes desta metáfora. É social, e rejeita o individualismo atomista. Reconhece que o lugar das pessoas na organização é a estrutura fundamental da vida empresarial. Aceita abertamente a idéia de uma ética. Reconhece que os valores partilhados são o que mantém uma cultura coesa. Mas o problema da metáfora da "cultura" é que também ela tende a ser demasiado autocontida. Uma empresa não é como uma tribo isolada. Uma cultura empresarial é uma parte inseparável de uma cultura mais vasta, é no máximo uma sub-cultura, uma unidade funcional especializada que está num órgão que está num organismo. Aliás, o que caracteriza todos estes mitos e metáforas é a tendência para ver o comércio como uma atividade isolada e separada, com valores diferentes dos valores da sociedade circundante. Acabar com esta perspectiva de isolamento é a primeira tarefa da ética empresarial.

## 2.5. Ética micro, macro e molar

Podemos muito bem distinguir três (ou mais) níveis de comércio e de ética empresarial, desde o *micronível* — as regras para uma troca justa entre dois indivíduos, até ao *macronível* — as regras institucionais ou culturais do comércio para toda uma sociedade ("o mundo dos negócios"). Deve-se também circunscrever uma área a que podemos chamar o nível *molar* da ética empresarial, e que diz respeito à unidade básica do comércio nos nossos dias — a empresa. A micro-ética nos negócios é, claro, uma parte integrante da ética tradicional — a natureza das promessas, as conseqüências e outras implicações das ações de um indivíduo, o fundamento e a natureza dos diversos direitos individuais. O que é específico da

micro-ética dos negócios é a idéia de troca justa e, juntamente com ela, a noção de um salário justo, de tratamento justo, do que pode ser considerado uma "pechincha" e do que, pelo contrário, constitui um "roubo".

Por seu lado, a macro-ética tornou-se uma parte integrante das questões mais vastas acerca da justiça, da legitimidade e da natureza da sociedade que constituem a filosofia social e política. São os direitos de propriedade privada básica, precedendo de algum modo a convenção social (como John Locke ou, mais recentemente, Robert Nozick, defenderam) ou deve o mercado ser também concebido como uma prática social complexa da qual os direitos são apenas um ingrediente entre outros? Será o sistema de mercado livre "justo"? Será a maneira mais eficiente de distribuir bens e serviços numa sociedade? Prestará suficiente atenção a casos de necessidade desesperada (onde uma "troca justa" nem sequer está em causa)? Prestará suficiente atenção ao mérito, nos casos em que não está garantido que haja procura suficiente de virtude para que esta seja recompensada? Quais são as funções legítimas (e ilegítimas) do governo na vida dos negócios, e qual é a função da regulação governamental? Por outras palavras, a macro-ética é uma tentativa de ter uma imagem global, de compreender a natureza do mundo dos negócios e das suas funções próprias.

Mas a unidade "molar" definitiva do comércio moderno é a empresa, e as questões centrais da ética empresarial tendem a dirigir-se declaradamente aos diretores e empregados daqueles poucos milhares de empresas que determinam a maior parte da vida comercial mundial. São, especificamente, questões que dizem respeito ao papel da empresa na sociedade e ao papel do indivíduo na empresa. Assim, não é de surpreender que os assuntos mais estimulantes se encontrem nos três níveis de discurso ético, por exemplo, a questão da responsabilidade social da empresa — o papel da empresa na sociedade mais vasta —, e questões de responsabilidades definidas pelo cargo — o papel do indivíduo na empresa.

## 2.6. A empresa na sociedade: a idéia de responsabilidade social

O conceito central na maior parte da ética empresarial mais recente é a idéia de responsabilidade social. É também um conceito que tem irritado muitos dos entusiastas do mercado livre tradicional e promovido alguns argumentos incorretos ou enganadores. O mais famoso será talvez a diatribe do prêmio Nobel da Economia Milton Friedman, no *New York Times* (13 de Setembro de 1970), intitulada "A responsabilidade social dos negócios é aumentar os seus lucros". Neste artigo, Friedman chamava aos homens de negócios que defendiam a idéia de responsabilidade social da empresa "fantoques involuntários das forças intelectuais que estão a minar as bases de uma sociedade livre" e acusava-os de "pregar um socialismo puro e duro". O argumento de Friedman consiste essencialmente em afirmar que os gestores de uma empresa são empregados dos acionistas e, enquanto tais, têm uma "responsabilidade fiduciária" de maximizar os seus lucros. Dar dinheiro para caridade ou outras causas sociais (exceto enquanto atividades de relações públicas visando aumentar os negócios) e envolver-se em projetos comunitários (que não aumentem os negócios da empresa) é equivalente a roubar os acionistas. Mais ainda, não há qualquer razão para supor que uma empresa ou os seus empregados têm alguma competência ou conhecimento especial no âmbito das políticas públicas, logo, quando se envolvem em atividades comunitárias (enquanto gestores da empresa, não enquanto cidadãos privados agindo em seu próprio nome), estão não só a ultrapassar as suas competências, como também a violar as suas obrigações.

Algumas das falácias presentes neste raciocínio têm a ver com a perspectiva redutora do comércio como se estivesse orientado para o lucro, e com o retrato unidimensional e muito pouco lisonjeiro do acionista que foi mencionado

anteriormente; outras são simplesmente excessos retóricos. O argumento da "competência" (também defendido por Peter Drucker no seu influente livro sobre gestão, *Management*) só faz sentido para casos em que as empresas levem a cabo projetos de engenharia social que estejam de fato para além das suas capacidades; mas será que é preciso competências especiais ou conhecimentos profundos para ter preocupações acerca do emprego discriminatório, ou das práticas de promoção dentro da empresa, ou dos efeitos devastadores dos lixos industriais sobre a paisagem envolvente? A resposta geral a argumentos do tipo do de Friedman que recentemente se tornou popular na ética empresarial pode ser sintetizada num modesto jogo de palavras: em vez do "acionista" (*stockholder*), os beneficiários das responsabilidades sociais da empresa são as partes interessadas (*stakeholders*), de que os acionistas são apenas uma subclasse. Os *stakeholders* de uma empresa são todos os que são afetados e que têm direitos e expectativas legítimos em relação às atividades da empresa, o que inclui os empregados, os consumidores e os fornecedores, assim como a comunidade envolvente e a sociedade no seu conjunto. A vantagem deste conceito é que ele permite expandir muito o enfoque das preocupações empresariais sem perder de vista as virtudes e capacidades particulares da própria empresa. Considerada deste modo, a responsabilidade social não é um fardo adicional sobre a empresa, mas uma parte integrante das suas preocupações essenciais, servir as necessidades e ser justo não apenas para com os seus investidores ou proprietários, mas também para com aqueles que trabalham, compram, vendem, vivem perto ou são de qualquer outro modo afetados pelas atividades que são exigidas e recompensados pelo sistema de mercado livre.

## 2.7. Obrigações para com os acionistas: consumidores e comunidade

Os gestores das empresas têm obrigações para com os seus acionistas, mas também têm responsabilidades para com outras partes interessadas (*stakeholders*). Em particular, têm obrigações para com os consumidores e também para com a comunidade circundante, assim como para com os seus próprios funcionários. O objetivo da empresa é, afinal de contas, servir o público, seja fornecendo produtos e serviços desejados e desejáveis, seja não prejudicando a comunidade e os seus cidadãos. Não se pode dizer, por exemplo, que uma empresa cumprindo o seu objetivo público se está poluindo o ar ou as reservas de água, se está estrangulando o trânsito ou se está (ainda que indiretamente) promovendo o racismo ou o preconceito, se está destruindo a beleza natural do ambiente, ou se está ameaçando o bem-estar financeiro ou social dos cidadãos locais. Em relação aos consumidores, a empresa tem a obrigação de fornecer bens e serviços de qualidade. Tem a obrigação de garantir que os seus produtos e serviços sejam seguros, através de investigação e de instruções adequadas, de avisos contra eventuais utilizações incorretas. Os produtores são e devem ser responsáveis pelos efeitos perigosos e pela má utilização previsível dos seus produtos, por exemplo, a probabilidade de uma criança engolir uma peça pequena e facilmente destacável de um brinquedo feito especialmente para o grupo etário a que ela pertence; e hoje alguns grupos de defesa do consumidor sugerem que tal responsabilidade não deve ser excessivamente qualificada pela alegação de que "se trata de adultos que sabiam ou deviam saber os riscos do que estavam a fazer". Esta última exigência aponta, no entanto, para uma série de preocupações problemáticas correntes, especificamente, a presunção geral de maturidade, inteligência e responsabilidade por parte do consumidor e a questão dos limites razoáveis da responsabilidade por parte do produtor. Em que medida deve o produtor tomar precauções contra utilizações dos

seus produtos que sejam claramente idiossincráticas ou idiotas? Que restrições devem ser impostas a produtores que vendem e distribuem produtos comprovadamente perigosos, por exemplo, cigarros e armas de fogo — ainda que haja uma considerável procura desses produtos por parte dos consumidores — e deve o produtor ser responsável por aquilo que é claramente um risco previsível para o consumidor? De fato, cada vez mais se coloca a questão de saber se e em que medida devemos reinstalar aquele aviso agora antigo, "Consumidor, tem cuidado", para contrariar a tendência descontrolada em direção à irresponsabilidade do consumidor e à responsabilização empresarial indiscriminada.

A inteligência e a responsabilidade do consumidor estão também em causa no tópico muito discutido da publicidade, contra a qual algumas das mais sérias críticas das práticas e negócios correntes têm sido dirigidas. A defesa clássica do sistema de mercado livre consiste em afirmar que ele satisfaz a procura. Mas se forem os produtores a *criar* de fato a procura para os produtos que produzem, então esta defesa clássica perde o seu fundamento. Efetivamente, afirma-se que publicidade é em si coerciva, na medida em que interfere com a livre escolha do consumidor, o qual deixa de estar numa posição em que decide a melhor maneira de satisfazer as suas necessidades e é em vez disso submetido a um bombardeamento de influências que podem muito bem ser irrelevantes ou até contrárias a essas necessidades. E mesmo quando o desejo por um produto não está em causa, há questões muito reais acerca da publicidade de certas marcas e da criação artificial de "diferenciação de produtos". E há ainda aquelas questões já familiares acerca do gosto — na fronteira entre a ética e a estética. Há o uso do sexo — muitas vezes tentador e por vezes declarado — para aumentar o poder de atração de produtos que vão da pastilha elástica aos automóveis; há as promessas implícitas, mas obviamente falsas, de sucesso e aceitação social se comprarmos este sabonete ou aquela pasta de dentes; e há as representações ofensivas das mulheres ou de

minorias e muitas vezes da natureza humana enquanto tal, apenas para vender produtos que a maior parte de nós podia perfeitamente dispensar. Mas será que este consumo supérfluo e o gosto que o vende é uma questão ética?

Uma questão muito mais séria é a mentira pura e simples em publicidade. Mas aquilo que constitui uma "mentira" não é de todo evidente neste mundo da sedução. Talvez ninguém acredite realmente que uma certa pasta de dentes ou um par de calças de marca possa garantir o seu sucesso com a namorada dos seus sonhos, mas quando um produto tem efeitos que podem muito bem ser fatais, a exatidão da publicidade é considerada com muito mais cuidado. Quando um produto médico é divulgado com base em informação técnica enganosa, incompleta ou simplesmente falsa, então a aparentemente simples "verdade na publicidade" torna-se um imperativo moral e alguns princípios éticos foram violados.

Tem-se argumentado freqüentemente que, num mercado livre funcionando idealmente, a única publicidade que devia ser necessária ou permitida seria a pura informação relativa à utilidade e qualidade do produto. Mas, em algumas circunstâncias, o consumidor médio pode não ter nem ser capaz de compreender a informação relevante acerca do produto em causa. No entanto, em muitos casos, os consumidores assumem muito pouca responsabilidade pelas suas próprias decisões e não se pode com justiça culpar a publicidade pela sua irresponsabilidade ou irracionalidade. As empresas têm responsabilidades para com os seus clientes, mas os consumidores também têm responsabilidades. A ética empresarial não é uma questão de responsabilidade empresarial apenas, mas de um conjunto interligado de responsabilidades mútuas.

Não compreender o significado desta constatação é não perceber que a observância da ética empresarial pode custar dinheiro, a perda de vendas para competidores, o desperdício de tempo e energia, além de causar descontentamento



onde antes ele não existia e dar origem a expectativas irrealistas sobre como a empresa deve ou não funcionar.

AGUILAR (1996, p. 7) argumenta:

A ética empresarial ocupa um lugar curioso nos corações e mentes de numerosos administradores de empresa. Por um lado repousa em um pedestal, como algo a ser admirado e que serve de estímulo aos demais; por outro, é cercada por aura negativa, como algo associado a problemas controversos, outra pedrada que administradores de empresa devem evitar. Além da confusão ocasionada por essas contradições, esses administradores também se sentem inseguros acerca do que é realisticamente viável ou de como agir na prática.

## **2.8. O indivíduo na empresa: a responsabilidade e expectativas**

A parte interessada (*stakeholders*) mais maltratada no padrão das responsabilidades empresariais será talvez o empregado da empresa. Na teoria tradicional do mercado livre, o trabalho do empregado é ele próprio mais uma mercadoria, sujeita às leis da oferta e da procura. O empregado é um ser humano, com necessidades e direitos muito reais e distintos do seu papel na produção ou no mercado. Um espaço de trabalho apertado e desconfortável ou longas e duras horas de trabalho podem reduzir as despesas ou aumentar a produtividade. Mesmo assim, o modelo do trabalho como "mercadoria" ainda tem uma forte influência em muito do pensamento empresarial, tanto no que diz respeito a gestores e executivos como a trabalhadores, tanto especializados como indiferenciados. É por esta razão que muita da mais recente ética empresarial centrou a sua atenção em noções como os direitos dos empregados e, a partir de uma perspectiva bastante diferente, é também por esta razão que a velha noção de "lealdade à empresa" voltou a merecer atenção. Afinal, se uma empresa trata os seus empregados como meras peças descartáveis, ninguém pode ficar surpreendido se os empregados começarem a tratar a empresa com uma mera fonte transitória de salários e benefícios.

No entanto, a outra face deste quadro perturbador é a também renovada ênfase dada à noção de papéis e responsabilidades do empregado, uma das quais é a lealdade à empresa. Nunca é demais sublinhar que "lealdade" aqui é uma preocupação que funciona nos dois sentidos; o empregado pode, em virtude do seu emprego, ter obrigações especiais para com a empresa, mas a empresa tem por sua vez obrigações para com o empregado. Mas é perigoso colocar ênfase em conceitos como "lealdade" sem esclarecer muito bem que a lealdade está ligada não apenas ao emprego em geral, mas também ao papel e responsabilidades particulares de cada um. Um papel, segundo R.S. Downie é "um aglomerado de deveres e direitos com algum tipo de função social" — neste caso, uma função na empresa (*Roles and Values*. p. 128). Há certos aspectos do papel e das responsabilidades de cada um que podem ser especificados num contrato de trabalho e na lei, mas muitos deles — por exemplo, os costumes locais, os padrões de deferência e outros aspectos daquilo a que há pouco chamamos "cultura empresarial" — só se tornam evidentes com o tempo e através do contato com outros empregados. Mais ainda, não se trata simplesmente de "fazer o nosso trabalho" mas, por razões de ética e de economia, de fazer o nosso trabalho o melhor possível. A este respeito parece correto o que diz Norman Bowie: "Um trabalho nunca é apenas um trabalho". Tem também uma dimensão moral: orgulho no nosso produto, cooperação com os colegas e preocupação com o bem-estar da empresa. Mas, é claro, estas obrigações decorrentes do papel têm os seus limites (por mais que certos gestores tentem negar isto para sua conveniência). O comércio não é um fim em si, está ao invés inserido e é sustentado por uma sociedade que tem outras e mais importantes preocupações, normas e expectativas.

Ouvimos muitas vezes empregados (e até mesmo executivos de alto nível) queixarem-se de que os seus "valores empresariais estão em conflito com os seus valores pessoais". O que isto normalmente significa é que, sugiro eu, certas

exigências feitas pelas empresas são anti-éticas ou imorais. Aquilo a que a maior parte das pessoas chama os seus "valores pessoais" são de fato os valores mais profundos e amplos da sua cultura. E é neste contexto que devemos compreender a já familiar figura trágica da vida empresarial contemporânea — o denunciante. Este não é simplesmente um excêntrico que não consegue adaptar-se à organização que ameaça denunciar. O denunciante reconhece não ser capaz de tolerar a violação da moral ou da confiança pública e sente-se na obrigação de fazer alguma coisa. As biografias da maior parte dos denunciantes não são uma leitura agradável, mas a sua existência e ocasional sucesso testemunham amplamente as obrigações interligadas das empresas, dos indivíduos e da sociedade. Aliás, talvez o resultado particular mais importante da emergência da ética empresarial no espaço público tenha sido chamar a atenção para esses indivíduos e dar uma nova respeitabilidade àquilo que os seus empregadores vêem incorretamente como nada mais do que falta de lealdade. Mas quando a exigência de fazer negócio entra em conflito com a moral ou o bem-estar da sociedade, são os negócios que têm que ceder, o que é, talvez, o fundamental da ética empresarial.

### 3. A EMPRESA ÉTICA

#### 3.1 O Código de Ética nas organizações

Os valores éticos da organização estão intrinsecamente relacionados com a cultura desta organização e se não forem devidamente protegidos a organização fica à mercê de especuladores e nas mãos da concorrência.

No meio organizacional, o argumento mais relevante que pode ser utilizado para que todos compreendam a importância da ética, válido para qualquer profissão, é de que, caso a sociedade em geral não perceba disposição dos profissionais em proteger os valores éticos, certamente ela passará a não acreditar na organização.

Outro fator importante para qualquer organização que deseja proteger seus valores éticos, é contar com o apoio do gestor ético, o qual também é o canal para a motivação das equipes.

A capacidade de criar, inovar, incentivar e motivar as equipes na organização é obrigação do líder. A gestão ética consegue atrair a confiança das pessoas e estas respondem aos seus apelos e certamente levarão a empresa ao resultado esperado e a vantagem competitiva.

O clima ético predominante na instituição deve acompanhar a filosofia e os princípios definidos como básicos principalmente pelos acionistas, proprietários e diretores. Isso se materializa no *código de ética*, que nada mais é do que a declaração formal das expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários.

Se a consciência ética dos integrantes de uma organização, desde os altos executivos até o mais simples funcionário, é um patrimônio dessa organização, há quem dispense a implantação de códigos de conduta, já que da atuação de cada um emergirá um ambiente ético.

Os códigos de ética não têm a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir. Programas de ética são desenvolvidos por meio de um processo que envolve todos os integrantes da empresa e que passa pelas etapas de sensibilização, conscientização, motivação, capacitação e, finalmente, adoção de um código de conduta baseado em princípios e valores perenes.

Uma vez implantado o código de ética, deve ser desenvolvido um trabalho de acompanhamento e adequação às circunstâncias internas e externas da organização, fruto das contínuas mudanças inerentes ao desenrolar dos negócios. Os códigos de ética contemplam, normalmente, as relações dos empregados entre si e com os demais públicos da empresa, os *stakeholders*.

Alguns códigos de ética descem ao nível concreto dos problemas enfrentados pela organização, enquanto outros se limitam a fornecer diretrizes gerais, deixando questões pontuais para manuais de procedimentos das diversas áreas funcionais da empresa. Assim, enquanto alguns códigos de ética estabelecem que é *proibido presentear os fornecedores ou clientes*, outros vão ao pormenor: *não devem ser oferecidos presentes acima de determinado valor monetário*.

Os principais tópicos abordados na maioria dos códigos são: conflitos de interesse, conduta ilegal, segurança dos ativos da empresa, honestidade nas comunicações dos negócios da empresa, denúncias, suborno, entretenimento e viagem, propriedade de informação, contratos governamentais, responsabilidades de cada *stakeholders*, assédio profissional, assédio moral, assédio sexual, uso de drogas e álcool.

O código de ética, além de possibilitar um trabalho harmonioso, deve servir também como proteção dos interesses públicos e dos profissionais que contribuem de alguma forma para a organização, os *stakeholders*. Por essa razão diz-se que deve ser específico, factível e passível de avaliação. A liberdade de adesão provém

da convicção das pessoas, o que gera uma disposição positiva, bem humorada e agradável de vivenciar todos os seus itens.

Um código de ética exposto em local de honra de uma empresa não serve para nada, se não for refletido na vida de cada pessoa que ali trabalha. É preferível não adotá-lo. Aliás, importa denunciar o mal que poderá provocar uma empresa cujos empregados, colaboradores e acionistas transmitam a imagem de que a empresa é ética pelo simples fato de ter um código de ética e, na prática, essas mesmas pessoas não o vivenciam, ou até mesmo adotam posturas antiéticas. Eis a grande desvantagem do código de ética.

Consideradas as vantagens e desvantagens da adoção do código de ética, e feita à opção por ele, é de suma importância que em sua elaboração intervenha o maior número possível de pessoas, desde a alta administração até o mais simples funcionário braçal, para assegurar que atenderá às necessidades e peculiaridades da empresa.

### **3.2. O Gestor Ético**

O caminho mais curto para que a ética passe da teoria à prática é fazer com que qualquer funcionário sinta que tem crédito, que suas opiniões não são apenas ouvidas, mas também valorizadas e aplicadas sempre que conveniente. Assim, o componente de confiabilidade gerado envolve todos os integrantes da empresa. Importa que os executivos sejam bem formados, que os profissionais sejam treinados, pois o cerne da questão está na formação pessoal. Caso contrário, a implantação de códigos de ética ou de conduta será inócua.

A empresa necessita desenvolver-se de tal forma que a ética, a conduta ética, os valores e convicções primários da organização tornem-se parte da cultura da empresa. A conduta ética gera uma visão de perspectiva que provoca um natural

desejo de antecipar-se, de ter iniciativas para atender às necessidades da empresa e das pessoas que nela convivem, como fruto de sua sensibilidade ética. A empresa é constituída de seres humanos que buscam o bem como ideal, como fim, emanando daí a dignidade de cada pessoa. Os meios para alcançar esse fim são as virtudes.

Pela ética realista, que é uma ética de fins e meios, a empresa só poderá ser ética se as pessoas que a constituam forem pessoas virtuosas. A excelência, termo de mais fácil aceitação no mercado, não pode ser conquistada pelas organizações sem o fundamento da ética empresarial. A ética associada à excelência é mais uma tentativa de aglutinação das virtudes de cooperação e integridade. Aristóteles já acenava com a possibilidade de reunir essas duas virtudes: uma empresa boa, bem-sucedida, harmoniosa e estável, integrada por pessoas boas, satisfeitas, seguras e felizes, emerge de um trabalho conjunto de cooperação e integridade.

Virtudes são qualidades que capacitam as pessoas a encontrar motivos para agir bem. Sem coação, exercitando sua liberdade, a pessoa virtuosa sempre procura escolher o que é bom, certo e correto. As virtudes e os vícios caracterizam as pessoas. Pressupõem valores que, se não traduzidos em ações, perdem seu sentido. Virtudes são valores transformados em ações.

Como o modo de agir é uma conseqüência do modo de ser, a pessoa que se exercita nas virtudes e tem uma unidade de vida, deixa transparecer em sua atuação profissional os valores que cultiva em sua vida pessoal. As virtudes são essencialmente hábitos bons que, para florescer, devem ser praticados. As organizações têm a responsabilidade de promover, incentivar e encorajar o comportamento ético. Caso seus empregados não tragam a ética do berço, deverão aprender na organização como cultivar as virtudes, engajando-se nas atividades de treinamento adequadas para este fim, além de se comprometerem a seguir o sistema de valores da empresa.

A ética da virtude ensina que o exercício contínuo de bons hábitos conduz à aquisição da virtude, mesmo que seja árduo o caminho para conquistá-la. Da mesma forma, o atleta que almeja atingir recordes necessita treinar inúmeras vezes, e por longo tempo, antes de alcançar seu intento. Na empresa, as pessoas conscientes desse esforço ético têm maior probabilidade de tomar decisões corretas, sendo certo que, ao tomá-las, estarão crescendo na virtude almejada. Decorre daí ser a ética uma ciência também prática, e as virtudes, o resultado de ações repetidas no intuito de solucionar os dilemas.

A virtude ética diz respeito ao caráter (em grego, *êthos* = caráter, procede de *éthos* = hábito). Assim, à medida que cresce o hábito de praticar ações boas, o caráter da pessoa torna-se mais enriquecido, e ela, mais virtuosa. Embora não tivesse se referido às organizações, Aristóteles elencou inúmeras virtudes muito importantes para o administrador: prudência, justiça, moderação, liberalidade, ambição, sabedoria e amizade. Algumas pessoas exercem influência ética sobre outras, orientam sua conduta, são capazes de conduzi-las. São os líderes.

Ao dirigir pessoas em uma organização, a liderança revela-se importante e, até mesmo, necessária, para amalgamar vontades e conseguir que se alcancem metas comuns. Para que a liderança se exerça com ética, é preciso conhecer bem as pessoas a serem lideradas e saber onde se quer chegar, de que modo, com que fins e objetivos. Seguro de que tudo isso é bom, certo e correto, resta ainda uma atitude que exige extremada prudência: a intervenção quando conveniente.

O líder ético faz que seus seguidores o sigam com liberdade e bom senso, e não por medo. Deduz-se que o bom líder vê sua atuação como um serviço, algo que ajude e melhore os demais seres humanos. Para isso deve pôr em ação virtudes e valores.

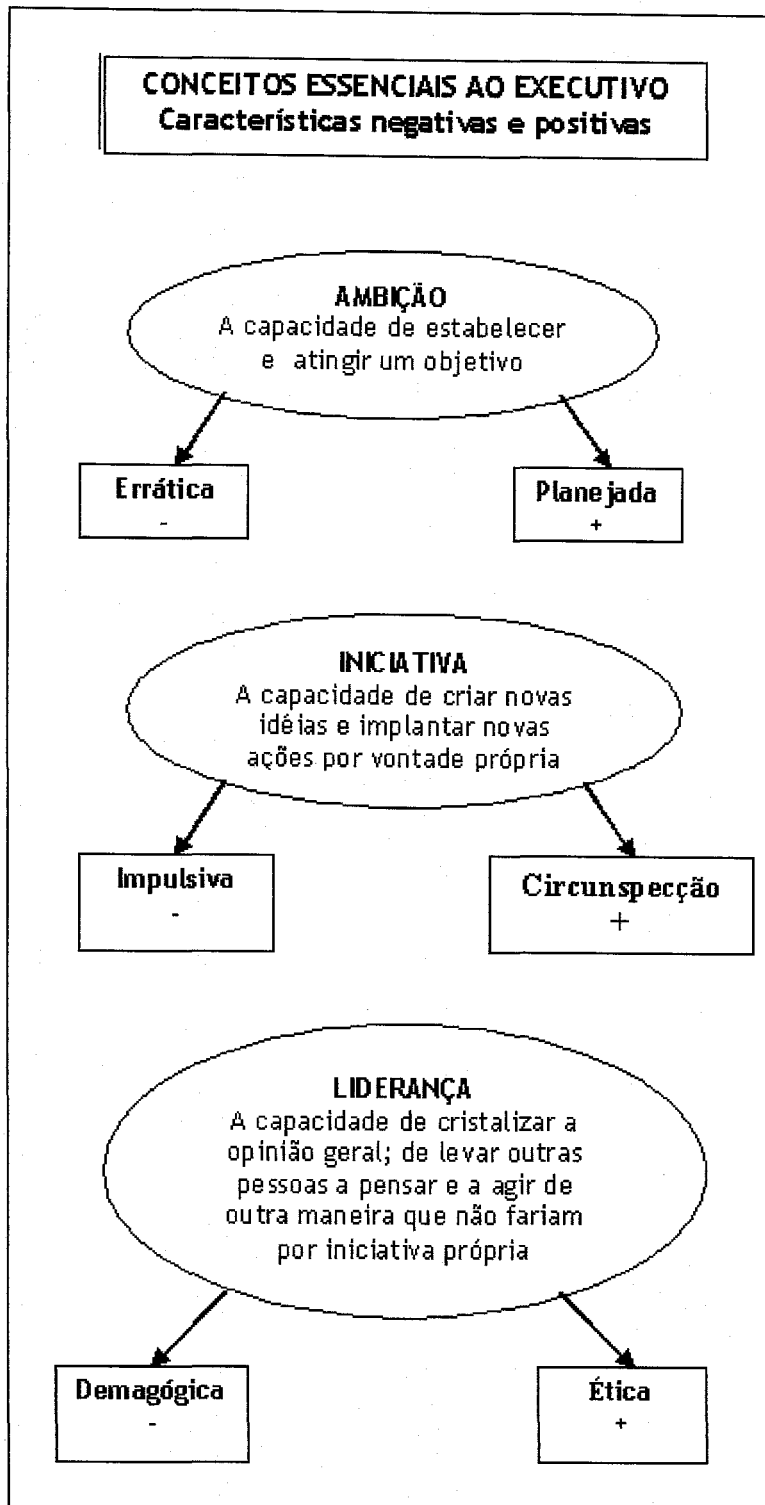
No final do século XX, três razões pragmáticas são apontadas para que a liderança empresarial seja ética. Em primeiro lugar, porque os líderes necessitam



conquistar a boa vontade dos empregados, de modo que eles ponham seus talentos a serviço dos objetivos da empresa. Para isso, os funcionários devem ser tratados com respeito. Segundo, os trabalhadores atualmente possuem mais conhecimentos, detêm mais informação e poder. A ética do líder, nesse sentido, influencia diretamente, e muito, a ética dos empregados. Uma terceira razão é que a sociedade em geral não aceita mais o uso coercitivo ou manipulador do poder, de forma que as pessoas não respeitam os líderes, ou não confiam neles apenas por seu cargo ou função, mas pelo poder exercido com dignidade e responsabilidade. Com isso, os seguidores aderem ao líder com voluntariedade. Nota-se que a questão ética centra-se primordialmente no poder dos líderes.

### **3.3. Características do Gestor Ético**

Ao avaliar um candidato a Gestor, sugere-se a investigação de três conceitos básicos, essenciais para o gestor: ambição, iniciativa e liderança. Estas características não fazem parte do perfil dos profissionais de funções rotineiras, mas são indispensáveis para quem tem ou deseja ter posição de comando na empresa. Por isso a avaliação negativa destes três conceitos praticamente desabilita o candidato um posto de executivo. Cada um destes atributos possui características que podem contribuir para o bom desempenho do executivo ou, ao contrário, inviabilizá-lo. Na figura abaixo, estão as definições de cada conceito e suas características positivas e negativas:



A ambição é uma característica necessária ao líder, segundo FUERSTENTHAL (2004), "porque as pessoas que conseguem êxito em um projeto

são aquelas que estabelecem um grande objetivo e o perseguem de forma planejada, metódica, séria e constante. Esta era a ambição de Santos Dumont, de Napoleão, dos grandes líderes comerciais e industriais", afirmou. Mas também é preciso dosar a ambição, adverte o consultor. *"Quem tem ambição sempre tem ilusões"*, disse ele. *"Mas aquele que é mais sonhador do que ambicioso não consegue alcançar os resultados. O sonhador tem um alvo, mas não consegue atingi-lo porque não soube fazer um bom planejamento. Este é o ambicioso errático"*, define.

O "ambicioso errático" desvia-se de seu plano assim que surge um obstáculo ou uma outra opção não prevista. Esta pessoa tem mais desejo do que força para realizá-lo. Não ter ambição, por outro lado, não é um impedimento para o trabalho. Este é um profissional que dá mais importância às suas ideias do que ao trabalho ativo. Esta pessoa tem vantagens e limitações; é um bom trabalhador, inteligente, mas não tem aptidão para se tornar um líder.

O consultor destacou também que as diferenças entre os graus e os tipos de ambição são muito grandes, por isso a entrevista deve ser indiscreta por natureza, ou seja, o consultor deve questionar o candidato em todos os níveis, indagando quais são suas ambições, seus planos e o que ele está fazendo para ajustar sua ambição à vida e suas frustrações e os maus momentos de sua carreira.

Outro conceito fundamental no perfil do executivo é o da iniciativa. *"O executivo tem o direito e a obrigação de fazer as coisas por vontade própria e tomar decisões seguindo seu julgamento e raciocínio"*, afirmou FUERSTENTHAL. *"Esta é a capacidade de exercer o poder que lhe é confiado pela empresa, como a prerrogativa de trocar funcionários ou fornecedores"*. Mas não basta ter iniciativa para ter êxito. Esta característica deve ser acompanhada da circunspeção, ou seja, a capacidade de olhar em volta e antever todas as possíveis implicações da sua iniciativa dentro da organização. Segundo FUERSTENTHAL, não há decisão

isolada, decisão que não repercute em outras áreas da empresa. *"Ao tomar a iniciativa de fazer a promoção de um determinado produto para aumentar as vendas, é preciso checar se há produção para suportar a demanda, se há garantia de matérias-primas para repor o estoque e se o departamento financeiro planejou o fluxo de caixa com o desconto e as novas compras de suprimento"*, detalhou. Para ele, *"uma boa idéia é sempre seguida de um grande trabalho de circunspeção"*.

A iniciativa negativa é a impulsiva, representada por aquela que ignora o ambiente da decisão. *"É preciso pensar antes de pular"*. Por outro lado, o profissional sem iniciativa é o que o consultor define como burocrata, executor, funcional.

*"A liderança é a mais genuína das ambições"*, resumiu FUERSTENTHAL, ao falar sobre esta habilidade do líder, que ele define como "a capacidade de levar outras pessoas a pensar e agir de outra maneira que não fariam por iniciativa própria". Segundo o autor, ao cristalizar a opinião geral, o líder encontra o caminho para atingir a sua finalidade primordial e óbvia: obter resultados por meio de terceiros. *"Liderança é uma qualidade inata, pois ninguém é líder sem querer ser, sem ter ambição"*. Segundo o consultor, a pessoa pode aprender algumas técnicas, mas a vontade de liderar nasce com ela. A característica positiva fundamental da liderança, é a ética. *"O líder ético tem que cumprir o que se propõe, por isso deve cuidar para que suas promessas sejam exeqüíveis"*, afirmou. *"A venda é um exemplo claro de liderança que deve ser ética"*, comentou, ao dizer que os negócios devem ser feitos à luz de compromissos que devem ser cumpridos, como a qualidade do produto, os prazos e os valores envolvidos.

O contrário da liderança ética, segundo o entendimento de Fuerstenthal, é a liderança demagógica, que nega a ética ao prometer mais do que o possível. *"Assim como nos negócios, a liderança demagógica na política é antiética, como a guerra feita por Hitler mediante a promessa de garantir o paraíso para os alemães"*. *"O líder*

*demagogo seduz as pessoas com promessas que não vão ser cumpridas, ao passo que o líder ético promete pouco ou exatamente o que ele sabe que pode realizar".*

A.H. Fuerstenthal encerrou sua conferência com um comentário sobre o comprometimento ético das pessoas no trabalho. Segundo ele, o profissional não deve se julgar um salvador do mundo ao se deparar com eventuais conflitos de natureza ética nos negócios, pois sua atividade não é religiosa, nem moralista. "O executivo, ao contrário, que exerce funções com poder de decisão e que julgar a política de sua empresa como antiética, só tem duas opções: ou se adequa ou se demite".

Em seu sentido de maior amplitude, a Ética tem sido entendida como a *ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes*. Envolve estudos de aprovação ou desaprovação da ação dos homens e a consideração de valor como equivalente de uma medição do que é real e voluntarioso no campo das ações virtuosas.

O sucesso da liderança depende da habilidade na aplicação de perícias adquiridas através de experiências, estudo e observação.

DEMING preocupou-se muito mais em estabelecer o papel da liderança do que apenas definir de modo abstrato o que ela é.

Segundo o referido autor, ao líder são atribuídas as seguintes responsabilidades:

- a de "criar constância de propósito através da melhoria de produtos e serviços, com o objetivo de tornar-se competitivo, de permanecer no negócio e de oferecer empregos".
- Espera-se do líder a postura de adotar a nova filosofia (a da qualidade total)". O entendimento é que o líder de ser uma pessoa sempre aberta a novos rumos e disposto a correr riscos, criar e enfrentar desafios.

- Ao líder cabe "instituir a liderança. O objetivo da liderança deve ser o de ajudar as pessoas, máquinas e sistemas a trabalharem melhor".
- O líder torna a visão da empresa em realidade

James O' Toole (BOYETT, 1999), realizou investigações acerca dos valores em liderança e concluiu que os líderes bem sucedidos possuem em maior grau os seguintes valores:

- Integridade - nunca perder de vista seus objetivos ou abrir mão de seus princípios. Ser simultaneamente íntegro e pragmático.
- Responsabilidade - refletir valores e aspirações de seus seguidores. Aceitar a liderança como uma responsabilidade, não um privilégio.
- Saber ouvir - Ouvir as pessoas do trabalho, mas não ser prisioneiro da opinião dos outros. Incentivar a discordância de opiniões na equipe. Testar idéias, explorar todos os lados das questões e expressar todas as opiniões.
- Respeito pelos seguidores - Ser um líder dos líderes. Ser pragmático para sua equipe, mas acreditar na verdade no que diz e faz.

Um elemento fundamental no contexto da administração da ética consiste em prover a empresa, principalmente nos cargos de direção, de pessoas de boa conduta moral. O raciocínio por trás dessa conclusão é simples: a ética, em última análise, depende da propensão moral dos indivíduos que trabalham na empresa. A ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática. E esta prática concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência, e portanto, necessita orientar-se por elementos que nesta discussão procura-se delinear, através dos ensinamentos de AGUILLAR e SOUR.

Com a existência de um alicerce de sensibilidade ética e gerenciamento

eficaz, a administração fica em condição de promover a conduta ética em toda a empresa, sendo um elemento necessário à administração da ética empresarial.

A necessidade de o gestor propagar uma conduta ética tem uma contrapartida no esforço paralelo para desestimular a conduta antiética. Uma das maneiras usadas é evitar emitir sinais potencialmente enganosos sobre o que é um comportamento aceitável. Igualmente importante é o esforço para descobrir e punir quaisquer infrações dos padrões éticos. Projetar uma mensagem clara e inequívoca sobre a conduta ética é um fator importante no pensamento da administração da empresa.

### **3.4. Desestimular a má conduta**

Projetar uma mensagem clara e inequívoca sobre conduta ética é um fator importante no pensamento da administração da empresa. Os problemas das aparências duvidosas surgem de várias maneiras e nem sempre é fácil de evitar.

Uma das maneiras que infelizmente tem ocorrido nas organizações e que tem desmotivado as equipes é o *Assédio Moral*.

O *Assédio moral no trabalho* não é nenhuma novidade. Muito pelo contrário, pode-se dizer que ele existe desde que o primeiro ser humano trabalhou para outro. Houve tempo em que todo trabalhador sofria essa violência moral, pois não existiam leis que normatizassem as relações de trabalho. Famílias inteiras eram escravizadas e submetidas a todo tipo de humilhação.

O assédio moral está sempre presente em relações hierárquicas de poder em que há o autoritarismo. Normalmente é caracterizado por atos de intimidação e práticas de humilhar, de rebaixar, de intimidar o outro. São práticas que se realizam, se concretizam no local de trabalho. São práticas que individualizam o problema em uma só pessoa, tratam aquele indivíduo ou aquela mulher como incapaz, quando na

verdade isso é resultante de condições outras de trabalho. Envolve uma série de outros fatores, principalmente a questão da pressão para: trabalhar, produzir, dar qualidade em pouco tempo. Essa pressão contínua tem que se transformar em produtividade ao final de um certo tempo. E tudo dentro da empresa passa a ser meta. Dentro dessas metas, o gestor não escolhe as estratégias ou o quê fazer para aquele seu subordinado, aquele funcionário, consiga chegar àquelas metas. E para isso o gestor utiliza práticas humilhantes, rebaixadoras, inferiorizadoras, que terminam adoecendo os funcionários. Algumas chegam a tentar o suicídio. A vítima sente quando procura ajuda para encontrar o motivo para aquela doença que o assédio desencadeou, ou desenvolveu, ou agravou em consequência do assédio moral. Stress é assédio moral.

O problema do assédio moral não é do indivíduo, e sim é um problema estrutural em relação ao processo de produção que se observa em diferentes empresas, sejam elas de serviço, sejam elas fábricas. Um exemplo é o just-in-time, que é a redução de estoques. Tudo tem que ser feito na medida do pedido com prontidão; o trabalho é feito em alta velocidade, muitas vezes em desacordo com o ritmo dos seres humanos. As pessoas são diferentes, os seres humanos têm características pessoais e precisam ser respeitados na sua individualidade e ter a possibilidade de participar do processo. Na medida em que os funcionários possam participar da elaboração das metas, de prazos e de todo o processo, eles não permitem o assédio moral. Como hoje a participação dos trabalhadores aqui no Brasil ainda é muito incipiente em relação ao próprio processo do trabalho e ao próprio processo de produção, percebe-se claramente as condições para que se tenha um indivíduo estressado, com a tirania do líder ou não.

Outro exemplo é o "fast food", onde há toda uma pressão para que todo mundo trabalhe rápido. Quando se entra em um estabelecimento que oferece este tipo de serviço, geralmente encontra-se uma placa indicando: profissional do mês. O



que acontece? Do mesmo jeito que vai ter um profissional do mês, deve existir um indivíduo que é mais lento e que passa a ser reconhecido pelos próprios colegas como tartaruga. É uma política empresarial no sentido de ganhar velocidade, ritmo, como se fosse uma competição. E que está excluindo pessoas que tem outro tipo de qualidades. Às vezes o funcionário não é tão rápido, tão veloz, mas ele pode fazer outro tipo de trabalho.

Outro exemplo é o problema da LER -Lesões por Esforços Repetitivos e as doenças osteomusculares. O stress acaba causando dores musculares em alguns; outros vão ficar angustiados e outros vão passar pelo assédio moral. Para reduzir essa problemática, é prioritária a participação do Trabalhador no processo de trabalho.

### **3.5. Propagando a ética no ambiente de trabalho e motivando as equipes.**

#### **3.5.1. Programa de Treinamento**

Os valores éticos devem ser definidos e promovidos em um programa de treinamento que pode ser desenvolvido através da participação de todos os funcionários para se os mesmos se conscientizarem dos valores da empresa, suas políticas e práticas. O compromisso do funcionário em manter o posicionamento da empresa torna-se estilo da administração e ainda permite que estes alimentem a liberdade e a iniciativa individual, ao mesmo tempo em que se enfatiza a finalidade comum e trabalho em equipe, peças fundamentais para o contexto ético da empresa.

A ética depende da propensão moral dos indivíduos que trabalham na empresa, portanto nenhum programa ético, por mais bem elaborado que seja, pode ter sucesso se os indivíduos que dele participam não dão nenhum valor a preceitos éticos básicos.

Administrar uma empresa com indivíduos imbuídos de preceitos éticos exige dos gestores que atuem em três pontos: atrair para a empresa pessoas íntegras e selecioná-las; ajudar os funcionários a relacionar seus valores básicos com as responsabilidades que desempenham na empresa e promover futura liderança ética, identificando indivíduos que sejam eficazes em motivar os demais e se comportem eticamente.

### **3.5.2. Atrair pessoas íntegras e selecioná-las**

A idéia de contratar para a empresa, indivíduos dotados de fortes princípios morais deve ser estendida desde os funcionários com atividades mais simples até os altos cargos administrativos, bem como os assessores externos como consultores jurídicos, financeiros e conselheiros de administração - que possam defender e reforçar o clima ético da empresa. Ao evitar a dependência sobre conselheiros externos inescrupulosos, a administração elimina potenciais fontes de influência que poderiam tentar pressionar as equipes de trabalho a trilhar caminhos antiéticos.

### **3.5.3. Formar pessoal ético**

A contratação seletiva constitui apenas o primeiro passo na formação de uma empresa constituída de pessoal ético. A fim de explorar os benefícios de valores morais pessoais para os objetivos da empresa, a administração precisa ajudar sua equipe a compreender como seus padrões pessoais se aplicam ao trabalho que vão realizar e estimular esse envolvimento na conduta diária.

As empresas podem estimular de várias maneiras, o desenvolvimento moral de seu pessoal, incluindo diretrizes e padrões redigidos com clareza, fornecendo doutrinação ética e experiências de treinamento, criando condições para aumentar a

autoconfiança do funcionário quando ele age eticamente e utilizando prêmios para reforçar o comportamento.

A doutrinação e o treinamento ético são limitados quando não é dada oportunidade aos funcionários de participar do processo através do qual os problemas éticos da empresa são discutidos e resolvidos.

#### **3.5.4. Promover futura liderança ética**

A recompensa mais visível e de maiores conseqüências por conduta ética é a promoção para cargos de mais autoridade. O trabalho sistemático para promover indivíduos qualificados constitui uma das maneiras mais eficazes para inspirar outras pessoas e desenvolverem capacidade semelhante e preparar pessoal para a liderança ética futura.

As qualidades de líderes éticos identificadas em estudos sobre empresas permite verificar que eles são excelentes homens de negócio. A empresa bem administrada e bem posicionada, capaz de atingir metas através de meios honrados, propicia um clima favorável à administração da ética empresarial. Quando os funcionários têm motivos para respeitar a competência empresarial dos líderes, é mais provável que tenham confiança também na qualidade e continuidade de sua liderança ética. Essa confiança na capacidade dos líderes, de promover a liderança ética segura e válida, depende de certo número e qualidades pessoais relacionadas com a ética e não só com a competência comercial.

Há quem acredite que ter pessoal ético é a única condição para que haja uma empresa ética, porém para assegurar conduta ética na empresa é preciso fornecer liderança moral através de compromisso com a ética e por sua sensibilidade e acessibilidade a assuntos morais de importância crítica, ligados às atividades da empresa. O gestor ético precisa fornecer estratégia válida de forma que as equipes

de trabalho subordinadas possam atingir metas de desempenho aceitável, de maneira ética. Além disso, precisam criar uma estrutura de políticas, procedimentos e práticas que estimulem o comportamento ético e desestimulem a má conduta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na geração anterior, os líderes aspiravam a funções de modelo militar; o líder identificava uma missão e o resto da organização seguia naquela direção. Nos anos 80, ampliou-se a produção literária a respeito do assunto liderança *versus* motivação das equipes; o tema renovou-se para atender aos novos desafios competitivos das organizações em consequência das mudanças radicais na forma de se conduzir os negócios e as empresas. Sendo assim, alguns temas relacionados à evolução da liderança, marcaram esta década: - o papel estratégico do líder como agente de construção do futuro (ULRICH e LAKE, 1990), - o papel da liderança na mudança organizacional (KILMANN, 1991); a influência do líder na construção de crenças e valores de uma empresa.(SCHEIN, 1992).

A partir da década de 90, o grande obstáculo, para os gestores, passou a ser a sua falta de identificação com a nova era e com os novos comportamentos necessários para vencê-la. O tradicional estilo gerencial teve grande importância para o sucesso do passado, mas também contribuiu para a criação de vários problemas com os quais nos defrontamos no presente, um reflexo do próprio sucesso. O novo líder precisa tomar consciência de que, nessa época de grandes mudanças, os papéis gerenciais que funcionaram no passado perderam a sua eficácia. As antigas maneiras de fazer as coisas estão sendo substituídas, melhoradas, e algumas vezes simplesmente sendo destruídas, jogadas fora. Não apenas a empresa está diferente, o mundo também o está. O mundo está mudando e a liderança não é exceção; ela não é estática, é ativa.

Uma nova geração de gestores está começando a compreender e vivenciar um modelo de liderança novo e interativo, em que o poder de influenciar, o de motivar é tão importante quanto manter e propagar uma conduta ética entre suas equipes de trabalho.

O estilo de liderança que prevalecia na organização era o tradicional - orientações claras e manipulações bem intencionadas para fazer com que as pessoas trabalhassem juntas em busca de objetivos comuns. O gestor como líder da equipe entendeu que as habilidades e comportamentos que o fizeram um líder eficaz no passado seriam contraproducentes naquele momento. Esta visão de líder está enraizada em uma visão individualista e não sistêmica do mundo.

Atualmente o estilo de liderança está estruturado na base da liderança ética e seu objetivo é tornar os líderes mais conscientes da importância do seu papel ético perante a equipe e a organização, além disso, demonstrar que a liderança ética é um dos alicerces para que as normas e os valores organizacionais sejam reflexo de vantagem competitiva e satisfação dos funcionários e clientes.

A tendência das empresas de reduzir pessoal torna as estruturas horizontais, terceirizar atividades parece ser uma atitude irreversível. Apesar dos exageros observados neste sentido, não há como negar que estruturas pesadas, reações lentas às alterações tecnológicas e às condições mutantes do mercado, custos elevados, decisões centralizadas, trabalho fragmentado pela excessiva especialização de funções não tem mais espaço na nova ordem econômica. A constante reeducação das pessoas, a capacitação para atividades mais complexas, a aquisição de competências duráveis que adicionem valor aos bens e serviços produzidos, o trabalho em equipes, o assumir maiores responsabilidades pelo sucesso da empresa serão cada vez mais relevantes.

Começa-se a dar ao ser humano uma posição central nas empresas, reconhecendo-o não mais como mera mão de obra, mas como o elemento primordial que sintetiza e unifica capital e trabalho, cria e inova, dinamiza e faz acontecer, torna a empresa com diferenciais competitivos e motiva as equipes.

Várias Empresas Internacionais de Consultoria atingiram seu grande porte, só depois de eliminarem definitivamente os procedimentos anti-éticos. Concluíram, por

experiência própria, que somente condutas éticas levam ao sucesso duradouro. Os seus trabalhos de pesquisa com os vários tipos de empresa, comprovaram o fracasso das condutas anti-éticas. Aquelas condutas que lesam e prejudicam uma pessoa ou um grupo. Além dessas condutas serem sintomas da falta de Inteligência Emocional (IE), são as causadoras das ruínas de profissionais e de empresas que não conseguiram permanecer no mercado, apesar da aparente prosperidade dos primeiros anos de carreira. Afinal, quais são as condutas éticas? São aquelas que demonstram o quociente da nossa Inteligência Emocional (QE). Aquelas que sempre consideram as vantagens de todos os envolvidos nas relações humanas, sejam de negócio ou não.

Existe um teste de Ética usado por profissionais e empresas consideradas Vencedoras, que está fazendo sucesso no mundo empresarial. Usando esse teste, conseguimos detectar o grau do quociente da nossa Inteligência Emocional (QE) e a qualidade Ética de nossas condutas profissionais e empresariais. Se produzirão retornos pessoais e empresariais positivos ou negativos. Ao tomar uma decisão, faça 3 perguntas: 1 - É uma decisão legal? (do ponto de vista civil, criminal e em relação à política da empresa?) 2 - É uma decisão imparcial? (Todos os envolvidos serão ganhadores?) 3 - Vou me sentir bem comigo mesmo, tomando esta decisão? Se as 3 respostas forem positivas, o quociente da nossa Inteligência Emocional (IE) é alto e a nossa decisão provocará retornos de excelentes resultados. Se forem negativas, os retornos serão comprovadamente desastrosos a curto ou longo prazo e devemos desenvolver, com urgência, o quociente da nossa Inteligência Emocional (IE). Hoje, inúmeras instituições, empresariais ou não, possuem seu Código de Ética obrigatório para todos os participantes, condição de permanência na atividade. Efeito dos resultados desastrosos da falta de ética.

Uma comparação entre empresas que tiveram ou não sucesso em motivar a gestão ética em seu pessoal revela uma diferença muito clara na maneira de pensar

sobre o assunto. Uma idéia comum, se não tradicional, da ética nas organizações, é que ela se centraliza em ações de indivíduos e é orientada para a solução de problemas, que os problemas tendem a ser extraordinários e que ocorrem esporadicamente, em ocasiões de pressão ou tentação incomum. A maioria das violações éticas noticiadas na imprensa inclui-se nesse padrão. Além do mais, segundo esse conceito, o trato de questões éticas envolve principalmente a aplicação dos princípios morais apropriados, devido à natureza excepcional desses problemas, constituem responsabilidade da alta administração.

Em contraste, o enfoque e as experiências de empresas, cuja gestão ética fora adotada, surge uma idéia muito diferente do assunto. Para essas empresas o contexto organizacional é uma consideração relevante, juntamente com as ações da Liderança ética e sua equipe. Evitar problemas é um desafio tão grande quanto enfrentar os que já existem, e a Liderança Ética é considerada como inerente às ações do dia-a-dia, e não apenas a grandes dilemas éticos ou violações gritantes da conduta aceitável.

A qualidade dos serviços prestados exige - pessoas que gostem de pessoas - que saibam proporcionar uma visão do atendimento, do conhecimento do que o cliente necessita e apoio para desempenharem suas tarefas. Estes desafios estão postos para uma nova era da organização, onde a Liderança Ética é considerada essencial à estratégia da organização. As pesquisas atuais revelam que a Liderança constitui um dos suportes para a organização e o caminho para a excelência. No entanto, para atingir a excelência, os investimentos devem ser feitos na formação das Lideranças Éticas e no desenvolvimento de equipes de trabalho.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILLAR, Francis J, **A Ética nas empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

AQUINO, Carlos Pessoa de. **Ética - ética profissional e outras reflexões**. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 5, n. 51, out. 2001. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=2237>>. Acesso em: 15 maio. 2004.

ARRUDA, Maria C.C., **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BANDEIRA, Maria de Lourdes. **Antropologia: conceitos e abordagens**. Cuiabá: EDUFMT, 1995.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LODI, João Bosco, **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

LOPES, Antonio de Sá, **Ética Profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PARKER, Gleen F. **O poder das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SUSAN & Thomas S. D. Kuczarski, **Liderança Baseada em Valores**. São Paulo: Educator, 1999.

VOCÊ S/A: **Respeito é bom e dá lucro**. São Paulo: Março, ano 3, n.4, março. 2003. 52 p.