

JULIANO ZIELINSKI

A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

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 em Gestão de Negócios - 2007

Orientador: Prof. Dr. Luiz Rogério de Farias

CURITIBA
2008

RESUMO

Zielinski, Juliano. **A importância da ética nas organizações.** A sobrevivência das organizações neste cenário competitivo atual, está associada a sua capacidade de adotar e aperfeiçoar condutas marcadas pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos das pessoas. Neste enfoque, as empresas que se preocupam com a ética mostram-se capazes de competir com sucesso e podem conseguir resultados satisfatórios em suas atividades. Por outro lado, a preocupação com a ética nem sempre faz parte do ideário das empresas. Em razão disso, essa monografia tem como objetivo mostrar que a atitude ética nas organizações pode fortalecer a confiança e habilitá-las a competir com sucesso. Para se alcançar esse objetivo, num primeiro momento, foram conhecidas as diversas concepções da ética e suas relações com as organizações. O passo seguinte foi conhecer as situações anti-éticas nas organizações, conhecendo-se os principais problemas éticos que permeiam a sua conduta, como: o preconceito, o suborno, a violação do meio ambiente, dentre outros. A seguir, foram apresentados alguns exemplos de condutas éticas e não-éticas nas organizações, tendo como exemplos; a HP do Brasil, Nynex Corp., Northrop Corp. e outras. De posse desses conhecimentos, abriu-se um espaço para se conhecer como se processa a gestão ética nas empresas, com exemplos de Códigos de Ética da Ametek, Bandeirante, Serviço Público e o exemplo da Petrobrás. As conclusões apresentam o que se alcançou com esta pesquisa.

Palavras-chave: ética, não-éticas, organizações, exemplos, gestão ética.

SUMÁRIO

RESUMO	ii
LISTA DE GRÁFICOS	iv
LISTA DE QUADROS	iv
1 INTRODUÇÃO	1
2 A ÉTICA EMPRESARIAL	5
2.1 AS DIVERSAS CONCEPÇÕES DA ÉTICA.....	5
2.2 A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	7
2.2.1 A Ética como Responsabilidade Social nas Empresas.....	9
3 AS SITUAÇÕES ANTI-ÉTICAS NAS ORGANIZAÇÕES	12
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS SITUAÇÕES ANTI-ÉTICAS.....	12
3.2 A INTERPRETAÇÃO DOS VALORES ÉTICOS.....	13
3.3 A ÉTICA DO LÚCRO <i>VERSUS</i> CORRUPÇÃO.....	15
4 EXEMPLOS DE CONDUTAS ÉTICAS E NÃO-ÉTICAS NAS ORGANIZAÇÕES	17
4.1 ALGUMAS EMPRESAS COM ATUAÇÃO ÉTICA.....	17
4.2 EXEMPLOS DE CONDUTAS NÃO-ÉTICAS.....	19
5 A BUSCA DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES	23
5.1 A IMPORTÂNCIA DA CONDUTA ÉTICA.....	23
5.2 A GESTÃO DA ÉTICA NAS EMPRESAS.....	25
5.2.1 Análise do Código de Ética da Ametek Empresarial.....	29
5.2.2 Análise do Código de Ética da Bandeirante.....	31
5.2.3 O Código de Ética no Serviço Público.....	32
5.2.4 Análise do Código de Ética da Petrobrás.....	33
6 CONCLUSÕES	35
REFERÊNCIAS	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - A duplicidade moral.....	14
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A opinião dos brasileiros sobre as instituições nacionais e internacionais – em %.....	18
Quadro 2 - grau de confiança em instituições e profissionais – em %.....	20

1 INTRODUÇÃO

Nestes tempos de globalização e reestruturação competitiva, a sobrevivência das organizações e seus negócios estão cada vez mais associadas a sua capacidade de adotar e aperfeiçoar condutas marcadas pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos das pessoas.

Em razão disso, as empresas que se preocupam com a ética conseguem converter suas preocupações em práticas efetivas, mostram-se mais capazes de competir com sucesso e conseguem obter não apenas a satisfação e a motivação dos seus profissionais, mas também podem conseguir resultados satisfatórios em seus negócios.

Por outro lado, nas organizações encontram-se certas atitudes arraigadas entre o pessoal administrativo e a direção. Um destes procedimentos é aquele cujo interesse está em “cuidar de si mesmo”, ou seja, a máxima de não se olhar aos outros e agir conforme seus próprios ditames, chocando-se com o desenvolvimento da humanidade, ao colocar-se o interesse pelos outros no último plano das preocupações. Essa atitude é considerada por muitos teóricos como errônea, porque precisa-se não só olhar para dentro de uma empresa, mas para o mundo que a cerca.

Embora o comportamento ético seja visto como algo individual, que está dentro de cada um, não se pode esquecer de que as sociedades modernas que estão se formando devido à globalização, vislumbram os valores éticos nas decisões tomadas em prol da sociedade e não em benefício de cada um.

Quando se fala em ética nas organizações, é necessário que essas últimas assumam seu papel de conduzir ações que favoreçam a incorporação dos indivíduos no interior do corpo social, no sentido de conciliar interesses individuais e coletivos, nunca esquecendo que uma relação deve ser antes de tudo baseada na reciprocidade, ou seja, todos tem direitos mas também tem obrigações e deveres.

Como isso nem sempre acontece, são freqüentes as queixas sobre a falta de ética, não só nas organizações, mas na sociedade, na política, na indústria, no comércio e em muitos outros setores da atividade humano.

É importante salientar, que as organizações operam em ambientes competitivos, geralmente hostis, onde todos defendem seus interesses próprios e as contrapartes são vulneráveis a produções, ações e mensagens, e por isso, as decisões organizacionais não são neutras e podem trazer dissabores aos envolvidos, desde que a ética não seja observada.

As situações não-éticas mais comuns nas organizações são aquelas relacionadas às atividades ditas ilegais, como às práticas que resultam em um dano físico a uma pessoa ou grupo, o descumprimento de leis ou regras vigentes, a pirataria intelectual, cópias de produtos de grifes, ataques de *hackers*¹, fraudes nos pesos e nas medidas de produtos vendidos, subornos em licitações públicas, lavagem de dinheiro, contrabando de produtos eletrônicos, desvios de dinheiro e outros.

Por outro lado, os procedimentos considerados eticamente aceitáveis abrangem: a preocupação com a qualidade dos serviços, não-contratação de mão-de-obra infantil, garantias à segurança, à saúde e a integridade física e psicológica dos funcionários, normas claras de conduta e de relacionamento pessoal e profissional expressas em manuais.

Em razão dessas duas situações é que surgiu a idéia desta monografia, que tem como tema: "A importância da ética nas organizações". O objetivo geral dessa monografia é mostrar que a atitude ética nas organizações pode fortalecer a confiança e habilitá-las a competir com sucesso, trazendo resultados compensadores em seus negócios.

Um estudo sobre a importância da ética nas organizações, parece ao mesmo tempo, oportuno e relevante, pois as crenças e valores econômicos nas organizações podem influir na base ética das pessoas, ou seja, o resgate do senso ético pode ocorrer por um processo de busca de adesão a um conjunto de valores positivos, gerando transformações significativas nos três níveis de perspectivas organizacionais, quais sejam: favorecimento ao estado de bem-estar individual e coletivo, contribuição para a melhoria de resultados empresariais e relacionamento respeitoso com a comunidade.

Do ponto de vista individual, os profissionais devem primar pelo resgate e pelo fortalecimento como cooperação, oportunidades de desenvolvimento mútuo,

¹ Pessoa que acessa sistemas computacionais ilegalmente.

confiança no futuro, respeito humano, honestidade, desprendimento, dedicação e humildade.

Do ponto de vista empresarial, as ações devem estar pautadas na coerência dos valores prevaletentes nas organizações com os valores humanos; no consenso entre o comportamento e a prática diária dos líderes; na produção da cidadania interna e externa pela organização; nos diálogos com o meio externo e outros.

Quanto ao relacionamento respeitoso com a comunidade, a busca de resgate de valores nas organizações, inscrevem-se algumas trocas, como as do trabalho movido pela motivação extrínseca e por objetivos definidos por outras pessoas; pelo trabalho permeado pelo prazer de fazer e pela motivação intrínseca; da prevalência dos interesses dos acionistas, pelo privilégio, compartilhado dos empregados e clientes; da idéia do lucro pelo lucro, pela idéia da qualidade de vida do ser humano; do apego à crença no imediatismo e na luta pela sobrevivência, pela consciência da continuidade e do viver pleno; dos resultados exclusivamente numéricos e materiais, pelo respeito à evolução do nível de consciência global e muitos outros.

A metodologia utilizada para esta monografia foi a bibliográfica, através da coleta de material junto a diversos teóricos, publicações periódicas e internet. A escolha do método bibliográfico se justifica por ser este “mais amplo do que a pesquisa documental e tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”, segundo Oliveira (2002, p. 119).

Esta monografia foi estruturada em capítulos. O primeiro capítulo após essa introdução, trata da ética empresarial, na qual são conhecidas as diversas concepções da ética e a sua relação com as organizações. Observaram-se algumas particulares da ética empresarial, como a sua relação com a responsabilidade social nas empresas, que deve ser entendida como orientação para os outros, fruto dos interesses em jogo, refletindo tanto um sentido da realidade quanto um olhar para o futuro.

O capítulo seguinte trata das situações anti-éticas questionáveis nas organizações, conhecendo-se os principais problemas éticos que permeiam a sua conduta, como: o preconceito, o suborno, violação do meio ambiente, dentre outros. A seguir, foi abordado o assunto da interpretação dos valores éticos, especi-

almente os valores da integridade, como: a honestidade, a lealdade, o respeito à verdade e à legalidade e o compromisso com a retidão, além da corrupção, a noção de lucro, dentre outros.

O capítulo a seguir apresenta alguns exemplos de condutas éticas e não-éticas nas organizações. Como exemplos de condutas éticas foram citados os casos da HP no Brasil, Nynex Corp., Northrop Corp. e outras. Os exemplos de condutas não-éticas, abordaram pesquisas que atestam o grau de confiança em instituições e profissionais pelos brasileiros, além de casos como o da Mercedes-Benz brasileira, a Autolatina, a Rede Globo, a Varig, entre outras. O passo seguinte foi conhecer como se processa a gestão ética nas empresas, abrindo espaço para se analisar os Códigos de Ética de empresas, como a Ametek Empresarial, a Bandeirante, o Código de Ética no Serviço Público e o exemplo da Petrobrás.

Com base no exposto apresentado, as conclusões permitem conhecer o resultado que se chegou a presente pesquisa.

2 A ÉTICA EMPRESARIAL

2.1 AS DIVERSAS CONCEPÇÕES DA ÉTICA

A ética tem sido entendida sob diversas concepções. Reale (1999) entende a ética como ciência normativa dos comportamentos humanos. Maximiano (1974) aborda a ética como campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações, dispondo sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo. Contudo, Tofler (1993, p. 1) apresenta uma definição mais ampla, pois descreve a ética como:

O conjunto dos princípios morais fundamentais do certo e errado. São regras de comportamentos. Significa integridade. Tem de partir de dentro do indivíduo. O significado mais apropriado para a ética é: estar de acordo com os padrões de uma dada profissão ou grupo. Portanto, qualquer grupo determina seus próprios padrões éticos e então vive ou não de acordo com eles.

Nesta mesma linha de pensamento, Souza Filho (2004), acrescenta novos ingredientes à essa definição, pois entende que a ética consiste em buscar sempre o bem, combater vícios e fraquezas, cultivar virtudes, proteger e preservar a vida e a natureza.

Nessas concepções, pode-se observar que a ética estuda os costumes das coletividades e as morais que podem conferir-lhes consistência. Pode-se conceber a ética como uma disciplina ou campo de conhecimento humano que se refere a teoria ou estudos sobre a prática da moral. Ela analisa e critica os fundamentos e princípios que orientam ou justificam determinados sistemas e conjunto de valores morais. É, em outras palavras, a ciência da conduta, a teoria do comportamento moral dos indivíduos em sociedade. Por isso, Nalini (1997, p. 31) descreve que a “ética é uma disciplina normativa, não por criar normas, mas por descobri-las e elucidá-las. Mostrando às pessoas os valores e princípios que devem nortear sua existência, a ética aprimora e desenvolve seu sentido moral e influencia a conduta”.

Em relação a esses aspectos, Moreira (1999), mostra que há pelo menos cinco teorias a respeito da formação dos conceitos éticos, aos quais também denomina como preceitos, a saber:

- a) teoria fundamentalista: propõe que os conceitos éticos sejam obtidos de uma fonte externa ao ser humano, a qual pode ser um livro (como a Bíblia), um conjunto de regras, ou até mesmo outro ser humano;
- b) teoria utilitarista: sustentada nas idéias de Jeremy Bentham e John Stuart Mill, para os quais o conceito ético deve ser elaborado no critério do maior bem para a sociedade como um todo;
- c) teoria kantiana, defendida por Emanuel Kant, propõe que o conceito ético seja extraído do fato de que cada um deve se comportar de acordo com princípios universais;
- d) teoria contratualista: baseada nas idéias de John Locke e Jean Jacques Rousseau, parte do pressuposto de que o ser humano assumiu com seus semelhantes a obrigação de se comportar de acordo com as regras morais, para poder conviver em sociedade. Os conceitos éticos seriam extraídos, portanto, das regras morais que conduzissem à perpetuação da sociedade, da paz e da harmonia do grupo social;
- e) teoria relativista: segundo a qual cada pessoa deveria decidir sobre o que é ou não ético, com base nas suas próprias convicções e na sua própria concepção sobre o bem e o mal. Assim sendo, o que é ético para um pode não o ser para outro.

O estudo dessas teorias revela que elas são relativas e como tal devem ser entendidas. Sobre isso, Sá (2001) fez um estudo sobre os diversos aspectos da ética junto aos pensadores filosóficos e concluiu que os objetivos da mesma envolvem o procedimento do homem perante terceiros, mas sempre buscando praticar o que não venha a ferir ou prejudicar a quem quer que seja, inclusive o responsável pelo ato. Nos tempos modernos, o mesmo autor concluiu, que a ética é uma finalidade a ser perseguida e por isso, ela deve ser o elo entre o material e o espiritual. Ele defendeu também, a defesa da hierarquia de valores, como algo desejável, como norma e critério de juízo e como possibilidade de escolha inteligente.

2.2 A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

No ambiente competitivo moderno, as empresas tem uma imagem a resguardar, uma reputação e uma marca, como destaca Srour (2000). Por isso, as decisões empresariais afetam não só os partícipes internos de uma organização, como também os externos como os clientes, fornecedores, prestadores de serviços e outros, pois as decisões e as ações empresariais ficam cada vez mais dependentes de uma cidadania disposta a retaliar as empresas que abusam da confiança e da falta de ética. Isso deixa claro, que embora uma empresa possa conseguir credibilidade junto ao mercado, não basta só auferir qualidade a seus produtos ou serviços, mas é preciso, cada vez mais, agir com ética.

Mas o que é ética empresarial? Segundo Amoedo (1997, p. 38) a ética empresarial “baseia-se nos valores morais vigentes, utilizados à luz do conhecimento das atividades e dos valores básicos da atividade empresarial”. Por isso, os valores e o estilo operacional de uma organização exercem um potente efeito sobre o que os gerentes identificam como preocupações éticas em seu trabalho e sobre como lidarão com estes problemas.

Em relação a isso, fica fácil compreender Cabral (2005), quando ele se refere a uma empresa ética, que no seu entender precisa cumprir todos os compromissos com todos aqueles com quem ela se relaciona. Em razão desses aspectos, a atitude ética das organizações pode aumentar a credibilidade da empresa, já que elas percebem que a falta de compromisso ético pode gerar prejuízos.

A ética pode ser influenciada por uma variedade de interessados externos, grupos de fora da organização, que têm interesse no desempenho desta. Por causa disso, o desempenho do administrador precisa estar pautado em valores compartilhados e internalizados entre ele e seus seguidores.

A busca da administração com ética, atribui vários papéis do administrador; ele tem que ser chefe, coordenador, subordinado, amigo, assessor, consumidor, técnico, crítico e renegado. Esses papéis fazem crer que os administradores têm um compromisso para com a empresa e com um grupo de pessoas, que são os funcionários.

O desafio da ética para o administrador baseia-se em alguns traços, considerados fundamentais para as organizações modernas, elencados por Srour (2000), que são, em síntese:

- a) respeito pelas pessoas: neste enfoque, significa adotar uma conjugação de valores, baseados na honestidade, no amor, na justiça, cumprimento da palavra empenhada e cuidado com as famílias. Estes valores não podem fugir à prática das ações do administrador, porque todos eles são importantes para as pessoas, e em vista disto, elas podem, por exemplo: responder com empatia aos anseios de clientes e fornecedores, ter motivação no trabalho, ter mais criatividade e serem inovadoras;
- b) posicionamento ético forte e claro: a consciência de fazer a coisa certa desperta a tranquilidade e a coragem nas pessoas a manterem-se firmes ao longo do tempo e esta perspectiva reforça a proposta de que as normas éticas das organizações estão ligadas;
- c) habilidade para reconhecer a ética de um problema: esta habilidade só pode ser sentida quando se tem a sensibilidade de perceber entre a falsa e a verdadeira ética, ou seja, quando não há desvios;
- d) coragem pessoal para não racionalizar a má ética: isto significa não encobrir os fatos que podem prejudicar a organização.

Um outro aspecto que parece ser crítico para o gerenciamento dos dilemas éticos, é a resposta da alta gerência aos problemas éticos dos funcionários. Neste aspecto, a avaliação do comportamento do administrador precisa estar pautada nos seguintes valores fundamentais, conforme Srour (2000):

- a) honestidade em qualquer situação, porque dá credibilidade a qualquer negócio;
- b) coragem para assumir certas decisões, mesmo que sejam contrárias à maioria;
- c) ser tolerante e flexível: fugir do lugar comum da intolerância;
- d) ser íntegro: diante de situações que corroboram os seus princípios;
- e) ser humilde: no sentido de compreender o que os outros têm a dizer.

2.2.1 A Ética como Responsabilidade Social nas Empresas

Dentre os vários autores que estudam a questão da ética empresarial, alguns estabelecem que o comportamento ético é a única maneira de obtenção de lucro. Por isso, a sociedade tem exigido que as empresas lutem pela ética nas relações com seus clientes, fornecedores, competidores, empregados, governo e público em geral.

Denny (2001) assevera que o comportamento ético dentro e fora da empresa permite baratear os produtos, sem diminuir a qualidade e nem baixar os salários, porque uma cultura ética torna possível reduzir os custos de coordenação. Outras razões também podem ser acrescentadas, como o não pagamento de subornos, compensações indevidas e outras.

A responsabilidade social deve ser entendida como orientação para os outros, fruto dos interesses em jogo, refletindo tanto um sentido de realidade quanto um olhar para o futuro. Por isso, as práticas de responsabilidade social são vistas como fundamentais para a vida das organizações na atualidade. Outrossim, existem vários conceitos sobre a responsabilidade social. Para Ashley (2002, p. 6):

A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico (...) Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Para Neto e Froes (2001, p. 179), “a responsabilidade social é muito mais que um conceito. É um valor pessoal e institucional que reflete nas atitudes das empresas, dos empresários e de todos os seus funcionários”. Desta feita, a responsabilidade social corporativa é fundamental para o desenvolvimento das organizações, pois os diversos públicos com os quais as empresas se relacionam exigem um retorno social do seu trabalho e não somente lucros.

Essa ação encontra respaldo no fato de que a sociedade está consciente de que o Estado não tem mais recursos, capacidade de investimentos e competência gerencial para resolver sozinho os graves problemas sociais que afligem a humanidade, como diz Silva (2001), as práticas sociais tem sido utilizadas por

muitas empresas, pois cresce a sua responsabilidade diante dos problemas sociais que assolam a sociedade.

A preocupação das empresas com as causas sociais tem se tornado uma questão de estratégia e de sobrevivência no mundo corporativo. Em razão disso, a responsabilidade social dobra-se a múltiplas exigências, segundo Srour (2000, p. 293), que são:

Relações de parceria entre os clientes e os fornecedores; produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários; contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica; conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias; participação dos trabalhadores nos resultados e até nas decisões das empresas; respeito aos direitos dos cidadãos; não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional.

Como se vê, a agenda não é curta, pois a responsabilidade social leva à constituição de uma cidadania organizada, seja no âmbito interno da empresa à implementação de direitos sociais, no âmbito externo, pois “apenas a responsabilidade social é capaz de promover uma drástica transformação no quadro humano e ambiental brasileiro e mundial”, como diz Grajew (2001, p. 45).

Por sua vez, a busca e a consolidação de uma imagem de empresa socialmente responsável, faz com que o meio empresarial busque formas de melhorar seu relacionamento com o meio ambiente e a sociedade, de modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico do qual depende a sua sobrevivência.

É importante salientar que as empresas só passam a comportar-se de modo socialmente responsável quando sua continuidade está em risco ou quando enfrentam a intervenção organizada das contrapartes com as quais lida. Diante disso, Ashley (2002, p. 3) muito apropriadamente comenta que: “Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis”. Assim, as práticas de responsabilidade social devem fazer parte da vida das organizações e por isso, devem incorporar-se à gestão, aos valores, à missão e ao seu planejamento estratégico.

Kanuk e Schiffman (2001, p. 12) reforçam essa idéia, ao afirmarem que “a maioria das empresas reconhece que as atividades socialmente responsáveis melhoram suas imagens junto aos consumidores, acionistas, comunidade finan-

ceira e outros públicos relevantes.” Vale ressaltar que as práticas éticas e socialmente responsáveis podem resultar numa imagem favorável às empresas e, no final das contas, em maiores lucros.

Embora a conduta ética possa reunir condições satisfatórias para florescer quando o poder das empresas está distribuído ou quando existe a competitividade, o respeito aos clientes ou à sociedade nem sempre é observado, ou seja, a ética é desrespeitada.

3 AS SITUAÇÕES ANTI-ÉTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS SITUAÇÕES ANTI-ÉTICAS

Atualmente, as empresas competitivas não operam num horizonte de curto prazo. Em razão disso, a ganância ou a sedução por vantagens imediatas pode ser fatal, pois as empresas que agem de forma oportunista num ambiente competitivo não devem fazer da trapaça o seu atributo. A imagem de uma organização não pode ser vilipendiada impunemente, porque ela representa um ativo econômico sensível à credibilidade que inspira, como se refere Srour (1998).

Preocupado com as situações anti-éticas, Toffler (1993) identificou algumas áreas onde surgem os principais problemas éticos nas organizações, que em resumo são:

- a) na gerência de recursos humanos e administração de pessoal, a preocupação ética decorre das atividades relacionadas à avaliação de desempenho, decisões de contratação, políticas de sistema de gratificação e gerenciamento de relacionamentos no trabalho;
- b) gerência de elementos externos: problemas relacionados aos clientes e fornecedores, quanto à qualidade dos produtos, compras e vendas;
- c) gerência de risco pessoal *versus* lealdade à empresa: essas situações incluem pressão do superior para agir contra os próprios valores ou crenças do funcionário, sacrifícios pessoais para o bem da empresa e gerenciamento de conflitos entre o trabalho e o lar;
- d) existem também, outros problemas que envolvem as pessoas, como: reivindicações por competição, interferência e determinação de responsabilidade.

Ao abordar o assunto referente às condutas anti-éticas, Ramalho (2005) elencou alguns exemplos que precisam ser conhecidos, que na íntegra são:

- a) a empresa diz não ter preconceito, mas não se vê um só negro trabalhando lá dentro;
- b) suborno indireto: os compradores negociam, corretam, mas aceitam vantagens políticas e às vezes até sexuais de seus fornecedores;
- c) o comprador se envolve com o fornecedor e acaba favorecendo-o mesmo sem a intenção de fazê-lo;
- d) comprador para fornecedor: ou você aceita o preço ou seu concorrente aceita. Este procedimento acaba liquidando os pequenos;
- e) a empresa tem informantes em Brasília;

- f) a contratação de pessoal do concorrente para obter informações;
- g) subfaturar o produto: o concorrente A pesquisa o mercado e estima que o valor justo para um determinado produto é de R\$ 100,00, computando entre outros itens o seu custo, mão-de-obra e suas vantagens. No entanto, o concorrente fatura o mesmo produto por R\$ 50,00 e paga o restante por fora;
- h) dois concorrentes combinam abaixar o preço de um produto para liquidar um terceiro;
- i) violar o meio ambiente;
- j) a empresa que opta por uma publicidade enganosa, abusiva ou escandalosa, uma vez que ela tem responsabilidade nesta escolha e não só a agência;
- k) vender sonho ao invés de produto: propaganda de um sabão que vende o sonho de uma viagem para a Europa, por exemplo, e não o produto.

O rol de situações anti-éticas, como se observa, é amplo. Essas e outras ilustrações são intermináveis e preencheriam um livro. Em sua abordagem sobre o assunto, Srour (1998) menciona várias práticas em curso e que são julgadas imorais pela opinião pública internacional. Essas práticas dizem respeito aos desfalques em empresas, dívidas fiscais fraudadas, pirataria intelectual, propinas envolvendo altas autoridades e empresários, tráfico de informações privilegiadas, extorsões, lavagem de dinheiro, contrabando de produtos eletrônicos e muitos outros.

Nessas situações presencia-se uma violenta inflação do termo “ética”. No Brasil e no mundo acredita-se que as situações anti-éticas permeiam as organizações e a sociedade levando à corrosão dos valores e à perda da credibilidade. Esses exemplos sugerem que as situações relacionadas à ética nos negócios são complexas e até confusas, pois “enquanto lidam com decisões certo-errado, muitas vezes envolvem fatores que tornam o certo e o errado menos nítidos”, como afirma Toffler (1993, p.2).

3.2 A INTERPRETAÇÃO DOS VALORES ÉTICOS

Nos ensinamentos de Maximiano (1974) a interpretação dos valores éticos pode ser absoluta ou relativa. Ele deixa claro que a ética absoluta parte do princípio de que determinadas condutas são intrinsecamente erradas ou certas, qualquer que seja a situação, e, dessa maneira, devem ser apresentadas e difundidas como tal. Maximiano (1974, p. 33) ressalta: “que um problema sério de ética absoluta é que a noção de certo e errado depende de opiniões”. Quanto a relatividade da ética, as normas dependem da cada situação em particular.

Srouf (2000) enfatiza que a chave da discussão sobre o problema ético reside em torno do egoísmo ético em contradição às morais socialmente orientadas. Em países como o Brasil, existe uma dupla moral social, conforme apresentado no gráfico 1.

GRÁFICO 1: A DUPLICIDADE MORAL



FONTE: SROUR (1998).

A moral da integridade segundo Srouf (1998), significa estar acima de tudo, é praticada pelos “rigoristas”, ou aqueles que se orientam pelo rigor moral, escrupulosos, cuidadosos, severos, minuciosos e que respeitam às normas morais vigentes. Os valores da moral da integridade são: a honestidade, a lealdade, o respeito à verdade e à legalidade, o compromisso com a retidão. A moral do oportunismo repousa no caráter interesseiro e na brandura ante as transgressões às normas morais vigentes. Por isso, envolve quase sempre algum tipo de infração, supõe o desembolso de gorjeta, fuga às regras formais, simula um nivelamento na medida em quem o solicita o jeito e quem o concede e muitas outras atividades.

Conhecidos esses elementos, vê-se que a reflexão ética sobre os princípios da duplicidade moral, serve para elucidar as questões que suscitam as polémicas ou controvérsias morais, sem o quê, corre-se o risco de patinar na indefinição e de estimular certos abusos por parte das empresas. Por sua vez, se houver respostas consistentes aos conflitos de origem ética, possivelmente as linhas centrais da cultura organizacional serão consolidadas, porque essas respostas significam o que é certo ou errado.

Um olhar crítico sobre o assunto permite concluir que o cerne da discussão gira em torno da preponderância do fator ética sobre os demais, pois "... quando os valores perdem consistência e credibilidade, é hora de convocar a ética para o centro dos debates", como sugere Veríssimo et al. (2001, p. 9).

É importante ressaltar que nessa linha de busca de resgate de valores nas organizações, pode inscrever-se algumas trocas, como: da prevalência dos interesses dos acionistas pelo privilégio compartilhado dos empregados e clientes; da idéia do lucro pelo lucro, do apego à competitividade que enseja a relação *perde-ganha*, do apego à crença do imediatismo e na luta pela sobrevivência, dos resultados numéricos e materiais e muitos outros fatores.

Esse processo de troca de "não valores" por "virtudes organizacionais", certamente pode aflorar a capacidade criativa de cada indivíduo, ou seja, labora para a transparência das formas de pensar, conferindo profundidade e verdade nos diálogos e nos relacionamentos entre as pessoas, facilita o compartilhamento de visão e muitos outros fatores, permitindo um significado ao trabalho de cada pessoa, o que poderá favorecer o crescimento sustentado das organizações.

3.3 A ÉTICA DO LUCRO *VERSUS* CORRUPÇÃO

A visão sobre a ética do lucro significa limpar a consciência empresarial da confusão de conceitos e práticas distorcidas, responsáveis pelo fracasso em seus posicionamentos. Matos (2005) relata que a ética do lucro importa em que se contemplem quatro condições essenciais, que são:

- a) empresa: reinvestimentos que assegurem a sobrevivência e o seu desenvolvimento (renovação contínua);

- b) capital: justa remuneração aos investidores, que bancaram o risco (retribuição societária);
- c) trabalho: remuneração, com justiça, aos agentes produtivos (salário justo);
- d) comunidade: retribuição à sociedade pelo sucesso do empreendimento (solidariedade social).

Essas condições não esgotam a matéria, mas muitos são os empresários que vêem esses objetivos como inalcançáveis, pois praticam o discurso radical cujo objetivo da empresa é somente lucrar. Este conceito pode introduzir-se no espírito do funcionário, tornando-se um princípio de cultura, no qual a ética cai no ostracismo e só é “ressuscitada” em momentos de festa ou de discurso.

É interessante conhecer a noção de lucro de Matos (2005). Para ele, o lucro referenda um projeto coletivo compartilhado e vitorioso, mutuamente usufruído como bem comum, no qual está embutida a auto-realização. Por outro lado, a obsessão pelo lucro acaba por gerar o não-lucro, pois desgasta parceiros, funcionários, inibe clientes e dificilmente a ética sai imune.

Isso deixa espaço para a corrupção, que anda junto com a falta de ética. Para Srour (1998) ocorre corrupção quando os benefícios ultrapassarem os custos eventuais. Em outras palavras, quando algum agente monopolizar dada atividade, dispuser de poder discricionário e não estiver à mercê de um eficaz controle externo. Para evitar tais situações, é importante que as organizações implantem os mecanismos de controles, através de: leis e normas dissuasórias, com instância arbitral, remoção de auditorias preventivas em todos os processos, montagem de um sistema de informações para detectar situações propícias a ações imorais e muitas outras.

4 EXEMPLOS DE CONDUTAS ÉTICAS E NÃO-ÉTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 ALGUMAS EMPRESAS COM ATUAÇÃO ÉTICA

Ashley (2002) relata que no Brasil, constitui tarefa árdua e difícil a implantação e a promoção dos valores éticos entre os funcionários menos graduados de uma empresa. Contudo, já existem algumas empresas que conseguiram implantar no País, os conceitos de ética e responsabilidade social.

Ramalho (2005) apresenta o exemplo da HP no Brasil. A empresa ao se instalar no Brasil há 32 anos, trouxe consigo a preocupação com a ética que já fazia parte da cultura da empresa. Todos os funcionários da empresa seguem o “Programa de orientação de Funcionários”, onde a questão ética é destacada. Para lembrar aos funcionários determinados aspectos éticos mais vulneráveis, são organizados debates, palestras ou seminários para todos os níveis. Nas auditorias, os valores éticos também são averiguados. A conduta ética da HP trouxe uma contrapartida muito importante: a empresa já ganhou várias concorrências pelo fato de as empresas envolvidas conhecerem a posição da HP no que diz respeito à ética.

Meira (2005) apresenta dois exemplos de condutas éticas recomendáveis. O primeiro exemplo é o da empresa Nynex Corp., do setor de telecomunicações nos Estados Unidos. A direção da empresa criou um Departamento de Ética em 1991. Nesta empresa, o treinamento gerencial inclui estudos de caso sobre ações éticas em finanças, marketing e outras funções. Foi criado um Código de Conduta nos Negócios, com 60 páginas que faz uma abordagem ampla sobre os efeitos e resultados da conduta ética em toda a organização.

O segundo exemplo é o da Northrop Corp., empresa do setor aeroespacial e fornecedora de armamentos ao governo norte-americano, que teve uma de suas fábricas indiciada por fraude em 1989. Como resultado, em 1990, dois gerentes foram presos e a empresa condenada a pagar multa de 17 milhões de dólares, além de ter suspensas suas encomendas por dois anos. A empresa promoveu uma revisão em seus programas de ética. Nesta empresa, todo o pessoal é

submetido a um programa de treinamento diferenciado com o intuito de capacitá-los a treinar os demais empregados, lidar com suas reclamações, dúvidas e alegações de condutas anti-éticas na empresas. As funções do Departamento de Ética consistem em treinamento, pesquisas sobre atitudes éticas, investigação de reclamações e denúncias. Este Departamento já treinou cerca de 42.000 empregados, enfocando assuntos referentes a ética nos negócios, estudos de caso, além da elaboração de um código de conduta ética com 60 páginas.

Muraro e Lima (2003) relatam a experiência com a ética nas organizações do terceiro setor. Essas organizações tem um comportamento baseado na formação da consciência ética e social dos colaboradores perante seus parceiros e seu público-alvo. Por isso, o terceiro setor age pensando em seu público, tendo como missão primordial a administração de sua imagem. Isso lhe valeu em 2002, uma posição com grandes índices de confiabilidade na opinião dos brasileiros sobre as instituições, conforme apresentado no quadro 1.

QUADRO 1: A OPINIÃO DOS BRASILEIROS SOBRE AS INSTITUIÇÕES NACIONAIS E INTERNACIONAIS – Em %

INSTITUIÇÕES	MUITA/ALGUMA CONFIANÇA	POUCA/NENHUMA CONFIANÇA
	(%)	(%)
Instituições Religiosas (1)	65	33
ONGs(1)	61	34
Forças Armadas (2)	59	37
Imprensa/Mídia (3)	57	40
Sistema Público Educacional (2)	56	43
Sindicatos (1)	53	43
Grandes Empresas Brasileiras (3)	53	44
Nações Unidas (2)	49	45
Multinacionais (3)	47	48
Justiça (2)	45	53
OMC(2)	44	47
Sistema Público de Saúde (2)	44	55
Banco Mundial (2)	41	52
Polícia (2)	40	59
Governo (2)	38	61
Congresso (2)	32	65
FMI(2)	31	62

FONTE: CARIÉLO, Rafael. Saiba em quem os brasileiros mais desconfiam. *Folha de S. Paulo*, 11 nov. 2002.

- (1) Terceiro Setor.
- (2) Primeiro Setor.
- (3) Segundo Setor.

Existem outras empresas que não esperam os problemas surgir para agir. Dentre elas destaca-se a rede de supermercados Coop-Itália, primeira companhia

em todo o mundo a receber o SA 8000². A rede divulga anualmente um Balanço Social da empresa, informando aos funcionários e à sociedade, as políticas práticas efetivas da empresa no campo da responsabilidade social, como os gastos para combate às doenças (esclerose múltipla, AIDS e outras), os custos de solidariedade para desenvolvimento cultural no país, custos de educação e treinamento. No Brasil existe uma única empresa que possui a norma SA 8000 (o Centro de Excelência para Sistema de Gestão – CESG), além de outras duas em processo de certificação, como é o caso da Bahia Sul, fabricante de celulose (SGS, 2005).

Há outros exemplos de condutas éticas no Brasil, como os da indústria farmacêutica e o mercado de fumo e de bebidas alcoólicas. A primeira empresa utiliza em sua propaganda, apenas informações cientificamente comprováveis e as outras advertem sobre os riscos potenciais que seus produtos oferecem (SINA, 2005).

Wiley (2005) relata o exemplo do incidente ocorrido com o Tylenol, fabricado pela Johnson & Johnson. A empresa retirou imediatamente do mercado esse analgésico, quando foi atingida por alegações de que o produto havia sido adulterado. Fez, em síntese, o que era correto, embora pudesse perder dinheiro com isso. Por outro lado, a empresa recusou-se a atribuir um preço à sua integridade. Embora algumas pessoas acreditassem que a empresa jamais recuperaria seu volume de vendas, ela acabou por reforçar sua liderança no mercado, por causa da maneira como enfrentou esse incidente.

4.2 EXEMPLOS DE CONDUTAS NÃO-ÉTICAS

As condutas não-éticas sempre ocorreram nos meios empresariais. Nunes³ *apud* Marcílio e Ramos (1999), revela que numa pesquisa apresentada pelo IBOPE os empresários têm a pior reputação na população, comparando-se com as outras instituições. O quadro 2 apresenta o grau de confiança em instituições e profissionais no Brasil. Como se observa, os empresários estão empatados tecnicamente com os políticos. Pode-se perceber que a instituição mais confiável é a

² É uma norma internacional extremamente moderna que objetiva melhorar as condições globais de trabalho, certificando empresas que respeitam os seus empregados.

³ NUNES, Luiz Antônio Rizzatto. **O Poder Judiciário, a Ética e o Papel do Empresariado Nacional.**

dos Correios, porque essa instituição se modernizou e privatizou parte dos serviços, facilitando o atendimento. Em quinto lugar surgem os bancos, outro setor empresarial na sua maioria privado.

Esses exemplos revelam que a população está atenta com a ética. A desonrosa colocação dos empresários juntamente com os políticos possivelmente se deve ao envolvimento de certos políticos com grupos empresariais, o que tem afetado a credibilidade de ambos.

QUADRO 2: GRAU DE CONFIANÇA EM INSTITUIÇÕES E PROFISSIONAIS – Em %

INSTITUIÇÕES	PODE-SE CONFIAR SEMPRE	NÃO SE PODE CONFIAR NUNCA
Correios	64	02
Igrejas	50	10
Professores	44	05
Médicos	34	07
Bancos	28	15
Sindicatos	24	19
Imprensa	22	18
Televisão	20	20
Justiça	19	32
Propaganda	10	37
Deputados e Senadores	09	44
Empresários	09	44

FONTE: MARCÍLIO e RAMOS (1999).

Um exemplo de conduta não-ética foi o relatado por Moreira (1999, p. 30):

A empresa "Esplendor" precisava expandir a sua linha de produção para atender à demanda de mercado. Ocorre que os investimentos na ampliação da linha seriam expressivamente elevados se realizados em seu próprio país. A razão disso é que as leis ambientais do país de origem da Esplendor eram muito rígidas. Ela desenvolveu estudos que provaram que as suas atividades industriais, quando exercidas em desacordo com a regulamentação ambiental em vigor no seu país, de fato acabavam sendo nocivas a longo prazo para seres humanos, fauna e flora. Por outro lado, a projeção econômica do negócio somente mostrava lucro se o investimento a ser amortizado fosse em volume menor, o que poderia ser obtido pela não-obediência aos requisitos da legislação ambiental. Os executivos da Esplendor identificaram outro país, no qual a legislação ambiental não possuía os mesmos requisitos daquela em vigor no seu país de origem. Com isso, puderam instalar a fábrica nesse outro país, com um investimento moderado capaz de gerar os lucros almejados pelos seus acionistas. Como consequência, o país que recebeu o investimento teve um aumento do número de empregos pela própria instalação da Esplendor e também de alguns fornecedores.

Conforme o autor, a decisão de exportação de risco ecológico não foi ética. O correto teria sido investir um valor maior para afastar o risco conhecido, não importando o país ou a exigência legal que impusesse padrão inferior de conduta.

A mudança da Esplendor para outro país, deixa claro que ela não possuía uma visão ecológica na qual a ética fosse um dos valores primordiais, ou seja, a empresa imagina o meio ambiente como um sistema mecânico, ao invés de considerar o universo como um sistema vivo, formado por redes de relacionamentos.

Outro exemplo de condutas não-éticas refere-se ao posicionamento da Nestlé quanto aos boicotes ao leite em pó nos anos 70. Embora a conduta da empresa sempre fosse pautada na qualidade e na confiabilidade do consumidor, ela havia se engajado em campanhas de marketing claramente anti-éticas e super-agressivas no início dos anos 60. Mesmo que a Nestlé corrigisse os problemas, ela não informou publicamente os fatos. Assim, os consumidores que confiavam na empresa, sentiram-se prejudicados pela falta de atenção dada a eles (SROUR, 2000).

Como pode-se observar, para manter a confiança do consumidor, a Nestlé deveria esclarecer os fatos da controvérsia e por não ter feito isso, sofreu um duro golpe na sua reputação.

Dois casos de condutas não éticas são os das multinacionais Nike e Benetton. Essas empresas viram suas ações despencarem depois de denúncias de que estariam vendendo produtos confeccionados por mãos infantis paquistanesas e turcas. Embora as duas empresas questionassem as denúncias, os prejuízos para ambas foram incalculáveis (SGS, 2005).

No Brasil, Srour (2000) cita alguns exemplos da falta de ética nos negócios:

- a) o exemplo dos donos e altos executivos do Banco Nacional, que foram indiciados em 1996 por fraudes cometidas nos últimos dez anos, alcançando a cifra de 5,3 bilhões de dólares;
- b) a Mercedes-Benz brasileira dispensou dois diretores e três gerentes em 1980, por estarem envolvidos num grande desvio de caminhões que saíam montados da fábrica, sem numeração no chassi ou outro tipo de identificação;
- c) entre 1993 e 1994, a Autolatina (empresa que controlava a Ford e a Volkswagen do Brasil) foi lesada por uma quadrilha formada por fun-

- cionários e fornecedores, que usando notas frias, adulteravam os valores de compras;
- d) a Rede Globo de Televisão sofreu um prejuízo de 4 milhões de dólares quando três empregados abriram empresas fantasmas, furtaram ordens de pagamento e falsificaram a assinatura do vice-presidente de operações;
 - e) a Varig foi lesada em 7 milhões de dólares e demitiu funcionários que trabalhavam em Miami, além de um gerente de contabilidade em São Paulo, depois de descobrir que sumiram comprovantes do pagamento de dívidas;
 - f) um analista de finanças fraudou recibos e roubou meio milhão de dólares da Brahma;
 - g) a General Motors brasileira demitiu um alto funcionário que recebia propina de fornecedores.

Muitas desses exemplos já são conhecidos pela população. Essas experiências merecem reflexão, pois a idéia de que a ética precisa ser administrada nem sempre é aceita com facilidade. Por sua vez, essas experiências confirmam que a preocupação central de muitas organizações consiste na geração de resultados, sem olhar a ética, que precisa ser enfocada no seu devido patamar, pois nem sempre a confiança das pessoas cresce conforme a capacidade das empresas em prestar serviço somente.

5 A BUSCA DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

5.1 A IMPORTÂNCIA DA CONDUTA ÉTICA

As organizações já atentaram para a importância de uma conduta ética e por isso, formam comitês de ética, programas de treinamento para os funcionários e outras iniciativas voltadas ao assunto. Moreira (2002) faz um comentário sobre a vida da empresa na era da globalização. Neste sentido, os princípios éticos serão praticados pela quase totalidade das organizações e os desvios éticos serão poucos. Isso poderá trazer uma credibilidade entre os agentes econômicos, os consumidores e o governo.

Na opinião de Tapscott (2005, p. 3) “se um produto não tem valor, a empresa também não tem valores. Se não tem integridade, não há como ser confiável. Trata-se de uma relação de confiança entre o cliente e a empresa”. Ele revela que se uma empresa tem problemas com o produto, a primeira pessoa que deve ser avisada é o cliente, pois, se há problemas, ele vai descobrir. E se a empresa consegue avisá-lo antes, ele confiará mais na empresa.

Embora no Brasil, essas premissas ainda estejam longe de serem atingidas, é importante observar, que o tempo para se atingir essa nova era, dependerá exclusivamente, da determinação de cada um em conhecer e praticar os princípios éticos.

A meta de conseguir fazer uma empresa se tornar ética pode ser árdua, se os administradores não souberem introduzir componentes estruturais que aumentem a sensibilidade ética e dêem sustentação a esse comportamento. Neste sentido, a adoção de um programa corporativo destinado a institucionalizar a ética deverá exigir mudanças estruturais internas que, evidentemente, poderiam criar e definir o papel apropriado da empresa interessada.

O zelo, a pontualidade e o sigilo, nem sempre são atitudes que se conseguem, presentes, quando as estruturas empresariais se desenvolvem, crescem ou alcançam divisões espaciais de maior monta. Por outro lado, a corrupção, a ineficácia, a negligência, a omissão, o egoísmo e a mentira são lesões que se

encontram em muitas organizações, em razão de sua dimensão e da quantidade e qualidade de pessoal que envolvem, segundo Sá (2001).

Essas situações são caracterizadas pelo pluralismo de comportamentos e dos valores, nos quais, num primeiro momento, há uma atitude de apego à ética tradicional e num segundo, a atitude do individualismo. Diante desses fatos, há um consenso que prevalece freqüentemente entre as organizações: as orientações do passado estão superadas e torna-se imprescindível buscar novos caminhos. Entre esses novos caminhos, é preciso compreender que a ética precisa ser conhecida e aplicada em todas as organizações, para que se possa diminuir as diferenças, as segregações ou as discriminações.

Outrossim, é preciso conhecer os valores nucleares vigentes nas organizações, que servem de apoio ante qualquer reflexão ética. Na leitura de Srour (1998), esses pontos de apoio podem ser conhecidos quando se identificam:

- 1) O que representam os valores éticos para a empresa?
- 2) Existem condições para discutir problemas éticos na empresa?
- 3) Há processos de socialização informais, e que normas de comportamento ético e anti-ético são promovidas?
- 4) Quais as políticas e regras, sistemas de recompensas, extensão em que a empresa cuida do seu pessoal, sistema de seleção, ênfase nos padrões legais e profissionais e processos de decisão e liderança podem causar impacto nos valores éticos da organização?

Embora sejam limitadas, essas questões podem dar uma visão abrangente, quando se quer tomar uma decisão com ética. Percebe-se claramente a necessidade da moderna gestão empresarial criar relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver. Por isso, as organizações necessitam investir continuamente no desenvolvimento de seus funcionários por meio da educação.

Tofler (1993) lembra que muitos problemas éticos que uma empresa atravessa são devidos ao conflito de valores ou ao seu estilo operacional. Uma empresa que valoriza a integridade de seus funcionários e respeita suas decisões, enquanto exige que tais decisões estejam em conformidade com as regras da

empresa, pode levar seus funcionários a se comportarem de maneira ética satisfatória.

5.2 A GESTÃO DA ÉTICA NAS EMPRESAS

Toda organização precisa ter em mente alguns princípios éticos, especialmente o seu dever de cumprir a lei. Entretanto, pode haver dúvida, quanto à obrigação da empresa cumprir textos legais que muitas vezes, não refletem os princípios éticos. Neste caso, é importante que a empresa não se utilize desses princípios. “O objetivo dos princípios éticos é fazer com que as ações humanas sejam praticadas em conformidade com o ideal moral, pois a ética é a prática da moral”, segundo Moreira (2002, p. 44).

Em seu artigo sobre “A Ética Empresarial”, Moreira (2005) aponta alguns princípios éticos que devem permear todas as relações empresariais, que são, em síntese:

- a) o primeiro deles, diz respeito ao relacionamento com os clientes, no qual a empresa deve fazer com que os seus prepostos utilizem apenas argumentos técnicos e verdadeiros a respeito do produto ou serviço oferecido e sobre as condições de venda. Por isso, o mandamento fundamental da empresa ética é o de usar a verdade e não subornar para vender;
- b) um outro aspecto se refere às relações com os fornecedores, no qual o mais importante preceito ético aplicável ao relacionamento com os fornecedores é o de pagar o justo preço pelo produto ou serviço fornecido, ou seja, uma empresa ética não deve impor ao fornecedor o seu preço, fazendo uso do seu poder econômico;
- c) os preceitos éticos aplicáveis às relações com empregados, são o de assegurar um ambiente de trabalho sem práticas deturpadoras, como a arrogância, o abuso de poder e o assédio sexual;

- d) os preceitos éticos aplicáveis às relações com governantes, são o de evitar o suborno, qual que seja a sua forma, o dever da empresa se abster de utilizar informações privilegiadas;
- e) preceitos éticos aplicáveis às relações com a sociedade em geral: importa que a empresa se relacione com responsabilidade social em qualquer local que atue, sem práticas ilícitas como a obtenção de vantagens e observar as leis e os regulamentos relativos à proteção da saúde e segurança das pessoas e à preservação do meio ambiente.

Esses preceitos deixam claro que a gestão da ética deve ser buscada por todas as empresas, pois isso poderá assegurar um padrão ético efetivo e sustentável. Soares (2002) acredita que a promoção da ética se afigura como um objetivo incomensurável e de tão larga magnitude que, verdadeiramente não se consegue identificar um conjunto de medidas executáveis que seja suficiente. Por isso, a gestão da ética não resolverá todos os problemas que resultam da falta de ética, mas representa uma estratégia efetiva para assegurar um padrão ético efetivo nas organizações.

Sob esta ótica, a gestão da ética nem sempre é aceita com facilidade, pois existe a preocupação das organizações sobre a geração de resultados. Porém, o desafio maior é fazer com que elas reflitam sobre os dilemas éticos que necessitam de solução e que tenham efetividade, ou seja, é de suma importância que as normas éticas sejam comunicadas, compreendidas e observadas.

Para Soares (2002) o marco regulatório da conduta ética, ainda que vasto e antigo, é controverso, e muitas vezes incongruente. Desse modo, seguir um processo ou sistema de ética, poderá não atender a todos os anseios de uma organização. Boff (2003) corrobora essa idéia, ao comentar que os imperativos éticos são fundamentais e insuficientes, pois há exigências éticas que contradizem interesses imediatos de pessoas, classes e nações e porque, então, segui-las? Os resultados das atitudes não-éticas, podem responder a esta questão, pois na maioria das vezes, eles são desastrosos, como já se observou anteriormente. É importante considerar que o uso da ética gera várias questões com conseqüências para os indivíduos que assumem tal responsabilidade. Contudo, como diz

Srour (2000, p. 308) “os interesses pessoais não devem se sobrepor aos interesses coletivos”.

Assim, fica claro que o sinal mais visível da filosofia de conduta dos funcionários e da própria empresa é, provavelmente, o seu próprio código de ética. Esse código permite que todos dentro e fora da organização conheçam o comprometimento da administração com a sua definição de padrão de comportamento ético. Por isso, o código deve definir o comportamento considerado ético pelos executivos da empresa e fornecer, por escrito, um conjunto de diretrizes que todos os funcionários devem seguir.

Nesta linha de pensamento, Srour (2000) acredita que este código deve estabelecer as expectativas da empresa, com relação aos seus principais valores, sua missão em práticas comerciais éticas e no que se refere à conduta dos funcionários, deixando claro o que a empresa espera que seu pessoal reconheça sobre as dimensões éticas do comportamento corporativo. A maneira de fazer este código ser cumprido consiste na adoção de um Programa de Ética, supervisionado pelo administrador, que deve contemplar os seguintes procedimentos:

- a) treinamento, implantação e reciclagem dos conceitos constantes no Código;
- b) criação de um canal de comunicação destinado a receber e a processar relatos de pessoas;
- c) tomadas de atitudes corretivas ou punitivas em caso de avaliações;
- d) luta contra os anti-éticos, com divulgação interna das ações e resultados.

Outrossim, a adoção de um código de ética e as promessas de seu cumprimento, nem sempre representam uma tomada de consciência por parte da empresa de como surgem os problemas éticos para seus funcionários. “A origem dos Códigos de Ética tem um caráter reativo diante de escândalos e más atuações empresariais”, conforme diz Pena (2005, p. 2). Por isso, os códigos, tendem a contemplar as condutas prejudiciais à empresa, os conflitos de interesse, a aceitação de presentes ou subornos, a atuação dos empregados e relação com a sociedade.

Willey (2005) enfatiza a adoção de um credo, que deve ser interpretado como uma afirmação de missão, e não apenas como um documento sobre a ética. Este credo deve focar as responsabilidades éticas em relação aos clientes, empregados, comunidades e acionistas. Porém, outras empresas adotam um código que devem servir de base para a implantação e precisam incluir as seguintes características:

- a) especificidade: os códigos devem dar exemplos específicos para os empregados a fim de que esses possam determinar exatamente se suas ações violam as normas ou não;
- b) publicidade: os códigos devem ser documentos públicos à disposição de todas as partes interessadas para que possam consultá-los e/ou verificar o compromisso da empresa com práticas equitativas e éticas;
- c) clareza: os códigos devem ser claros, objetivos e realistas a respeito das punições previstas para aquele que os violarem;
- d) revisão: os códigos devem ser periodicamente revistos, pois trata-se de documentos vivos que precisam ser atualizados a fim de refletirem os problemas atuais;
- e) obrigatoriedade: é preciso que haja alguma forma de fazer cumprir os códigos.

Um dos princípios éticos é o da propaganda e divulgação das características verdadeiras dos produtos que deve nortear a propaganda e toda campanha publicitária das empresas. Moreira (2002) destaca alguns requisitos éticos que uma organização precisa seguir. Entre eles, está a conduta da empresa que não deve ser escandalosa, a não interferência na liberdade de escolha do ser humano e a atitude de não ofender a moralidade da sociedade a que se destina.

Esses requisitos implicam no dever da empresa em mostrar somente a verdade sobre suas ações empresariais. Por outro lado, a propaganda enganosa induz o consumidor a erro em qualquer item para a decisão de comprar ou não comprar. Um exemplo é a propaganda que se presta a mostrar os defeitos do concorrente, que não atende aos preceitos éticos, porque a empresa que faz isso, desvia-se da sua finalidade, que é a de divulgar as características de seu próprio produto.

As ações do marketing ético também, devem ser elaboradas com o objetivo de manter ou ampliar a aceitação e o consumo de um produto ou serviço. Por isso, Moreira (2002) deixa claro que a empresa que pratica o *marketing* ético, precisa utilizar dados verdadeiros e qualidades comprovadas de seus produtos, respeitar os princípios legais, não interferir nas leis econômicas, não associar vantagens à compra de um produto, não explorar os sentimentos nobres do ser humano, dentre outros.

Caso e Pussoli⁴ *apud* Marcílio e Ramos (1999) enfatizam a importância da prática da ética na administração dos relacionamentos, especialmente entre as grandes empresas privadas e os órgãos públicos. Neste meio podem surgir comportamentos ilícitos que consistem em aumentar, de modo falso, o preço da obra do serviço prestado ao órgão público, com a finalidade de conseguir vantagens aos funcionários públicos ou aos dirigentes com prejuízo para a comunidade atingida.

A eficácia dos códigos de ética são debatidas por Pena (2005). Ele admite que esses códigos não são amplos, e contemplam reduzidamente certos temas como: condutas ilegais ou imorais que podem aumentar os lucros da empresa, relações com os países do estrangeiro, dar presentes ou suborno ou contribuições políticas. Por isso, os códigos de ética tendem ser necessariamente genéricos, e muitas vezes, são usados como forma de relações públicas e são assim, vistos pelos empregados.

5.2.1 Análise do Código de Ética na Ametek Empresarial (AMETECK, 2005)

A Ametek está voltada ao mercado publicitário com subsidiárias em todo o mundo. Seu código de ética está em operação desde 1930. O código é um resumo sucinto da conduta exigida pelos principais procedimentos e políticas em vigor e visa lembrar a todos da necessidade de agir de maneira ética.

No caso específico da publicidade da empresa, esta não deve ser enganosa e estar em conformidade com as leis, regulamentações e políticas de publicidade aplicáveis da empresa.

⁴ CASO, Giovanni e PUSSOLI, Lafaiete. **A ética social – A exigência ética hoje.**

Quanto à concorrência, deve-se evitar violar as leis, através das práticas de preços diferentes junto a revendedores concorrentes, envolver-se em negociações exclusivas, executar programas que afetem os preços cobrados pelos revendedores, ou vincular a venda de um produto à compra de um segundo produto por parte do cliente.

Os livros e registros fiscais devem apresentar claramente os fatos dos assuntos contábeis em todos os seus aspectos.

A prática de subornos, incentivos monetários e pagamentos indevidos a qualquer funcionário do governo visando conquistar ou reter negócios, são proibidos.

A empresa não deve permitir que informações confidenciais de seus clientes sejam divulgadas, exceto dentro dos limites impostos pelas leis. Os conflitos de interesses entre funcionários e empresa devem ser evitados. Os funcionários são proibidos de tirar vantagem pessoal não ética de oportunidades criadas pelo uso de propriedade ou informações da empresa ou decorrentes do cargo que nela ocupam, ou de usar qualquer um destes elementos para ganho pessoal não ético ou para competir com a empresa.

Quanto à gestão de pessoas, a empresa criou um ambiente de trabalho valorizando a diversidade e protegendo o direito de cada funcionário a um tratamento justo e igualitário.

A empresa tem grande respeito pelo meio ambiente, saúde e segurança em todos os aspectos dos negócios. Os funcionários devem negociar honesta e imparcialmente com os fornecedores e clientes, baseando-se nos seguintes critérios: qualidade, entrega, serviço e preços competitivos. Os funcionários não devem tirar vantagens de fornecedores ou clientes por meio de manipulação, dissimulação, abuso de informações ou outras atitudes afins.

A empresa pode fazer contribuições para partidos políticos ou candidatos, desde que autorizadas pela diretoria executiva. Os funcionários não devem divulgar informações privilegiadas, que não sejam de domínio público, a terceiros, dentro ou fora da empresa que não tenham obrigação de mantê-las em sigilo.

Os funcionários que deixarem de cumprir essas diretivas, podem ser demitidos pela empresa.

Uma reflexão sobre o código de ética da Ametek, revela que as mudanças significativas no ambiente de negócios exigem que a ética seja observada em todas as empresas, pois ela abraça a idéia de coletividade e neste sentido, ela define a maneira como proceder em sociedade através das éticas pessoais que a compõe.

5.2.2 Análise do Código de Ética da Bandeirante (BANDEIRANTE, 2005)

A Bandeirante é uma empresa de energia elétrica e serviços, situada em São Paulo. Sua conduta ética segue o código “Ética para viver”. Sua meta é ser reconhecida como empresa de referência do setor.

O relacionamento com o cliente está pautado no respeito aos seus direitos, prestando-lhes informações claras e precisas, sem fazer distinções por interesses ou sentimentos pessoais. Por isso, a empresa procura atender às suas solicitações e fornecer respostas, ainda que negativas, quando ocorrem impossibilidades no atendimento, sem esquecer da cortesia e tendo como objetivo a sua fidelização.

O relacionamento com fornecedores está baseado em critérios técnicos, profissionais e éticos e de forma harmoniosa e transparente, procurando um comprometimento nas relações. A gestão de contratos ocorre de forma a assegurar os direitos e deveres entre as partes.

Com relação aos colaboradores, a empresa procura combater as atitudes discriminatórias, promove um ambiente de trabalho sadio e harmonioso, visando a valorização do ser humano e o seu bem-estar pessoal. Em todos esses relacionamentos a norma máxima é zelar para que o respeito mútuo entre todos seja mantido.

A conduta dos líderes está pautada numa postura ética exemplar, para inspirar a confiança, de forma a ser seguida pelos demais colaboradores.

Quanto à saúde e segurança dos colaboradores, são realizados exames médicos periódicos e programas de treinamento, com a conscientização para o uso de equipamentos de proteção individual e coletiva.

Os trabalhos executados pela empresa devem buscar a excelência na qualidade, e todos os envolvidos podem propor sugestões, melhorias e inovações.

No que concerne à cidadania, a empresa apoia políticas de desenvolvimento humano, procurando conhecer as necessidades da comunidade na qual está inserida e estimulando a participação dos colaboradores em assuntos cívicos e eventos comunitários.

Em relação ao meio ambiente, a empresa promove ações múltiplas junto à comunidade local, iniciativa privada e autoridades governamentais, seja através da reciclagem de materiais e equipamentos, ou com a aplicação de tecnologias não nocivas ao meio ambiente.

Quando ocorrem solicitações do poder público, como fiscais, sindicatos e entidades de classe, a empresa atende com presteza, rapidez e transparência. Para isso, são observados padrões de honestidade e integridade em todos os contatos com eles, evitando qualquer política que possa comprometer negativamente a imagem da empresa.

A empresa veda qualquer participação dos colaboradores em negócios externos nos casos em que houver vantagens próprias em função do cargo, prestígio, acesso a informações privilegiadas ou conflitos com os interesses da empresa. Por isso, não devem ser aceitos ou oferecidos presentes ou gratificações para clientes, fornecedores ou qualquer pessoa ligada aos negócios da empresa.

5.2.3 O Código de Ética no Serviço Público

No Serviço Público, Amoêdo (1997) relata que há um Código de Ética em vigor desde 22 de junho de 1994. Esse Código predispõe algumas regras que devem nortear o servidor público, baseadas no decoro, zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais. Quanto aos deveres do servidor público, há especial ênfase nas qualidades de: probidade, retidão, lealdade e justiça e o zelo, que devem permear as ações de tal profissional. Como vedações ao servidor público, dentre outras, ele não pode se valer de seu cargo para prejudicar a reputação de outros servidores ou de outros cidadãos ou receber qualquer tipo de ajuda finan-

ceira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa.

Uma reflexão sobre este exemplo, mostra que a ética deve permear esses relacionamentos, pois a moral pública expressa a exigência que a administração do dinheiro público deve ser feita com honestidade, voltada para o bem comum e respeitando os direitos das pessoas. Infelizmente, nos dias atuais, devido à falta da ética, existe uma forte decadência da moral na vida pública, trazendo graves conseqüências à justiça social, à gestão correta da economia e à administração pública.

5.2.4 Análise do Código de Ética da Petrobrás (2005)

Por ser uma empresa de caráter público, a Petrobrás possui um Código de Ética bastante abrangente. Este Código predispõe várias normas de relacionamento interno e externo, envolvendo: acionistas, clientes, empregados, sindicatos, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços, concorrentes, sociedade, governo e as comunidades onde atua.

Este Código se baseia nos princípios da honestidade, respeito, lealdade, decoro, zelo, eficácia e a transparência.

Os funcionários do Sistema Petrobrás, dentre as características de sua atuação ética, não devem usar o cargo, função, atividades, facilidades, posição e influência com o fim de obter qualquer favorecimento para si ou para outrem. Os funcionários não devem tolerar ameaças ou assédios de qualquer tipo, e qualquer tentativa deste tipo, eles tem o dever de comunicar à diretoria.

O Sistema Petrobrás assegura a seus funcionários o direito de solicitar e receber esclarecimentos sobre seus direitos e vantagens, garante a eles um ambiente de trabalho adequado, visando à segurança, à saúde e ao bem-estar.

No tratamento com a sociedade, parceiros, fornecedores e concorrentes, os funcionários os tratam de maneira respeitosa e cordial, procurando aperfeiçoar os processos de comunicação e de relacionamento, não divulgam informações

estratégicas e de caráter sigiloso, não se envolvem em atividades que seja de interesse conflitante com a empresa, dentre outros.

Quanto às vantagens pessoais, os funcionários do Sistema Petrobrás não aceitam convites de caráter pessoal para hospedagens, viagens e outras atrações que possam gerar danos à imagem da empresa, não pleiteiam, solicitam, provocam, sugerem ou recebem qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação, presente ou vantagens de qualquer espécie, para si, seus familiares ou qualquer pessoa.

Nas relações com a comunidade, o Sistema Petrobrás procura apoiar as ações voltadas para o exercício da cidadania e para o desenvolvimento local, regional e nacional, com destaque para aquelas voltadas à melhoria das condições de vida das comunidades onde tem atividades.

6 CONCLUSÕES

Observou-se no decorrer desta monografia, que a questão da ética vem se realçando no meio empresarial, pois há uma cobrança cada vez maior da sociedade por transparência e probidade em todos os negócios.

Neste enfoque as empresas éticas agregam valor à sua marca e, com isso, constroem o consumidor fiel, que é aquele que não se compra das empresas que só querem “levar vantagem” a qualquer preço.

Levando em conta esses aspectos, a abordagem mais sistemática para estimular um comportamento ético é desenvolver uma cultura corporativa que crie uma ligação entre os padrões éticos e as práticas empresariais.

Neste sentido, os administradores precisam introduzir componentes estruturais que aumentem a sensibilidade ética e dêem sustentação ao comportamento ético. Em outras palavras, é preciso criar um Código de Conduta Ética que todos respeitem. Esses códigos foram referenciados nesta monografia, mas o fato de se elaborar um código não é suficiente, como afirmam vários teóricos já vistos anteriormente. É aconselhável que a empresa que adota um código de ética, deve prever tanto recompensas pelo cumprimento das diretrizes, quanto punições quando ações anti-éticas forem identificadas, pois todos os funcionários precisam entender que precisam obedecer esses códigos.

Esta é uma tarefa bastante difícil de ser cumprida com toda a ambição e a corrupção que permeiam o mundo. Por sua vez, nem sempre a conduta ética pode reunir condições satisfatórias para florescer quando o poder das empresas está distribuído ou quando existe a competitividade. Nessas situações presencia-se uma violenta inflação do termo “ética”.

Por outro lado, como se observou, o comportamento ético é a única maneira de obtenção de lucro com respaldo moral, pois a sociedade tem exigido que as empresas sempre pugnem pela ética em todas as suas relações. Os exemplos apresentados de adoção de um Código de Ética por empresas, como a Ametek Empresarial, Bandeirante, Serviço Público, Petrobrás revelou a importância de se seguir um padrão de conduta ética, por causa dos seguintes motivos:

- existe a necessidade de se agir de maneira ética, pois as empresas não devem enganar seus consumidores por não observar os preceitos éticos;
- a prática de suborno deve ser proibida, pois as empresas que adotam tal código querem ser reconhecidas como empresas que agem com respeito, honestidade e dignidade;
- o relacionamento com fornecedores deve obedecer às mais rígidas normas de procedimento ético;
- os líderes devem ter uma postura ética que inspire a confiança entre os seus colaboradores;
- a empresa que apoia políticas de desenvolvimento humano, procurando conhecer as necessidades e estimular a participação de todos, certamente será reconhecida junto à comunidade;
- a ética no serviço público expressa a exigência que a administração do dinheiro público deve ser feita com honestidade, voltada para o bem comum e respeitando os direitos das pessoas;
- dos exemplos referenciados, a Petrobrás é a empresa que possui um Código de Ética mais abrangente, baseado nos princípios da honestidade, respeito, lealdade, decoro, zelo, eficácia e transparência. Este Código pressupõe um comportamento dos funcionários com os fornecedores e clientes, de maneira cordial e respeitosa, não permitindo que eles se envolvam em atividades que sejam conflitantes com os objetivos da empresa.

Quanto aos casos de empresas éticas e não éticas, é importante destacar algumas particularidades:

- as empresas que não respeitam a ética correm o risco de perder a credibilidade e, com isso, o consumidor, uma vez que este percebe quase de imediato que foi enganado;
- a sociedade está atenta às empresas que não respeitam a ética;
- embora a preocupação central das organizações seja a geração de resultados, a gestão da ética deve ser colocada no seu devido lugar que é o de prestar serviços respeitando a exigência dos cidadãos;

- as empresas que possuem uma conduta ética recomendável são as que mais auferem o reconhecimento dos consumidores.

Em razão de tudo o que foi apresentado, pode-se dizer que: o lucro é o resultado da atividade de uma empresa no cumprimento de seus objetivos estratégicos, mas ele só se sustenta quando sua ética for baseada em princípios e valores conhecidos, no respeito às disposições legais e com a maior transparência possível. Assim, se uma empresa se compromete a gerar lucros para que possa sobreviver, ela deve ser multiplicadora do exemplo ético, pois o ambiente corporativo precisa ser entendido como um espaço formativo de valores que possam se perpetuar no tempo.

REFERÊNCIAS

- AMOÊDO, Sebastião. **Ética do trabalho na era pós-qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DENNY, Ercílio A. **Ética e sociedade**. Capivari: Opinião E., 2001.
- GRAJEW, Oded. **Por um mundo mais seguro: guia da boa cidadania corporativa**. Disponível em www.revistaexame.com.br Acesso em 10 de fevereiro de 2008.
- KANUK, L. L. e SCHIFFMAN, L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro, LTC, 2001.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Ética empresarial e responsabilidade social**. Disponível em www.cens.org.br/se/eticaempr.asp Acesso em 5 de fevereiro de 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1974.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.
- NETO, F.M. e FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão, SC: Editora Unisul, 2002.
- REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. 24^a ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- SÁ, Antonio Lopes de. **Ética profissional**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- SILVA, Ruy Martins Altenfelder. **Organizações socialmente responsáveis também estão preparadas para a sustentabilidade dos negócios que afetam o mundo empresarial, integrando-se na vida comunitária**. Disponível em <http://www.aberje.com.br/revista> Acesso em 11 de fevereiro de 2008.

SOARES, Mauro Sérgio Bogéa. Seminário Internacional Ética como Instrumento de Gestão *In: III Encontro de Representantes Setoriais da Comissão de Ética Pública*. Brasília: ESAF, 2002.

SOUZA Fº, Pedro de. **Ética nas organizações modernas**. Disponível em www.coopex.com.br Acesso em 15 de fevereiro de 2008.

SROUR, Robert Henry. **Ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TOFFLER, Barbara Ley. **Ética no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1993.