



**EAESP**

**GV PESQUISA**

# **O ESTADO DA ARTE DA ÉTICA NOS NEGÓCIOS**

**Relatório 06/2008**

**MARIA CECÍLIA COUTINHO ARRUDA**

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

---

**O ESTADO DA ARTE DA ÉTICA NOS NEGÓCIOS****THE STATE OF ART IN BUSINESS ETHICS****Relatório Final de Pesquisa****Final Report****Resumo**

A pesquisa visa a avaliar o grau de conhecimento e de operacionalização dos princípios éticos no Brasil. Foi realizada pesquisa de campo junto a profissionais de diferentes os níveis hierárquicos e funções das organizações analisadas.

**Palavras-Chave**

Ética empresarial; políticas de ética; clima ético nas organizações.

**Abstract**

The research project aims to evaluate the level of knowledge and operationalization of ethical principles in Brazil. The survey gathered information from employees of different hierarchical levels and functions of the analyzed organizations.

**Key words**

Business ethics; ethics policies ethical climate in organizations.

**Maria Cecilia Coutinho de Arruda**

É economista pela FEA-USP; mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, doutora em Administração pela FEA-USP, com pós-doutorado na City University of New York. Na FGV-EAESP leciona Ética em Marketing e nos Negócios e coordena o CENE - Centro de Estudos de Ética nas Organizações.

---

## SUMÁRIO

### 1. Introdução

- 1.1. Formulação do problema da pesquisa
- 1.2. Justificativa da pesquisa
- 1.3. Objetivos da investigação
- 1.4. Pressuposto básico

### 2. Revisão Bibliográfica

- 2.1. Ética empresarial
- 2.2. O clima ético nas empresas
- 2.3. Definições operacionais

### 3. Pesquisas de campo

- 3.1. Pesquisa sobre Políticas de Ética Empresarial
- 3.2. Pesquisa sobre clima ético nas empresas manufatureiras
- 3.3. Pesquisa sobre clima ético no Rio Grande do Sul
- 3.4. Estudo de caso: pesquisa em empresa binacional
- 3.5. Estudo de caso: pesquisa em empresa recentemente privatizada

### 4. Considerações finais sobre o trabalho

### Referências

### Questionário

---

## ESTADO DA ARTE DA ÉTICA NOS NEGÓCIOS NO BRASIL - Relatório Final

### 1. Introdução

#### 1.1. Formulação do Problema da Pesquisa

Nos últimos três lustros, muito se tem falado e escrito sobre ética, especialmente na mídia de massa, porém pouco se tem estudado a questão da ética nos negócios. Escândalos chamam a atenção da sociedade, as empresas tendem a se preparar para lidar com o assunto e prevenir problemas semelhantes, mas menos parece estar sendo discutido na Academia. Duas questões nortearam a pesquisa desde a concepção do projeto:

- Existe a ética nas organizações brasileiras?
- Há alguma forma de mensurar a ética nas empresas?

#### 1.2. Justificativa da Pesquisa

Na última década, foi grande no Brasil o desenvolvimento da Ética nos Negócios. Iniciativas como códigos de conduta ou outros programas específicos já existiam, principalmente em subsidiárias de corporações multinacionais aqui operando. Mais recentemente, com o avanço da globalização, a oportunidade de contratos entre organizações trouxe à baila o tema, como preocupação com a sustentabilidade dos negócios. Códigos ou outros documentos que evidenciem o compromisso das empresas com a ética tornaram-se requisitos para a celebração de contratos internacionais. Nas empresas brasileiras, as políticas éticas passaram a constituir prioridade, não somente por motivos econômicos e mercadológicos, como por interesse em criar um clima favorável entre os empregados e na relação entre os diversos *stakeholders*.

Dadas as várias conotações atribuídas à *ética empresarial*, um estudo mais atualizado e profundo foi preciso para conhecer uma característica palpável desse conceito. A análise da ética nas empresas se verificou a mais apropriada para as instituições privadas no Brasil. Na impossibilidade de abarcar simultaneamente todos os setores da economia, procurou-se analisar políticas de ética e alguma possibilidade de mensurá-la.

### 1.3. Objetivos da Investigação

- 1.3.1. Conhecer políticas que indiquem preocupação ética das organizações no Brasil
- 1.3.2. Desenvolver hipóteses para uma pesquisa de campo sobre o Clima Ético das empresas
- 1.3.3. Avaliar alguma forma de mensuração da ética em empresas no Brasil

### 1.4. Pressuposto Básico

*A Ética constitui uma preocupação secundária dentro das organizações brasileiras.*

## 2. Revisão Bibliográfica

O levantamento bibliográfico se revelou de muita importância. Estão sendo criadas continuamente Bibliografias, registrando trabalhos mais recentes, com novas abordagens da ética empresarial e em novos campos da Administração. Elas podem constituir excelentes referenciais e guia para estudos, porém são escassas as fontes de informação disponíveis em português. Utilizou-se o acervo e bases de dados da Biblioteca da FGV-EAESP e o material do CENE-FGV-EAESP – Centro de Estudos de Ética nas Organizações.

### 2.1. Ética empresarial no Brasil

- Evolução do conceito de 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. Pretendeu-se elevar 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 a vivência empresarial, aplicando os conceitos de Ética à realidade dos negócios, uma nova dimensão surgiu: a Ética Empresarial.

Os primeiros estudos de Ética nos Negócios remontam aos anos 70, quando nos Estados Unidos o Prof. Baumhart realizou a primeira pesquisa sobre o tema, junto a empresários<sup>1</sup>. Nessa época, o enfoque dado à Ética nos Negócios residia na conduta ética pessoal e profissional.

Nesse mesmo período, ocorreu a expansão das empresas multinacionais oriundas principalmente dos Estados Unidos e da Europa, com a abertura de subsidiárias em todos os continentes. Nos novos países em que

---

<sup>1</sup> BAUMHART, Raymond. *Ethics in Business*. New York, NY: Holt,, Rinehart and Winston, 1968.

passaram a operar, choques culturais e outras formas de fazer negócios conflitavam, por vezes, com os padrões de ética das matrizes dessas companhias. Esse fato incentivou a criação de códigos de ética corporativos.

Durante a década de 1980 notaram-se, ainda, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, esforços isolados, principalmente de professores universitários, que se dedicaram ao ensino da Ética nos Negócios em faculdades de Administração, e em programas de MBA – Master of Business Administration.

Surgiram publicações sobre o tema, destacando-se a criação da primeira revista científica específica na área de Administração: *Journal of Business Ethics*.

No início da década de 90, redes acadêmicas foram formadas: a *Society for Business Ethics nos EUA*, e a *EBEN – European Business Ethics Network* (Europa), originando outras revistas especializadas, a *Business Ethics Quarterly* (1991) e a *Business Ethics: a European Review* (1992). As reuniões anuais destas associações permitiram avançar no estudo da Ética, tanto conceitualmente quanto em sua aplicação às empresas. Daí emergiu a publicação de duas enciclopédias, uma nos Estados Unidos e outra na Alemanha: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*<sup>2</sup> e *Lexikon der Wirtschaftsethik*<sup>3</sup>.

Os anos 90 se caracterizaram por uma ampliação do escopo da Ética Empresarial, universalizando o conceito. Visando à formação de um fórum adequado para essa discussão foi criada a *ISBEE – International Society for Business, Economics, and Ethics*. O Prof. Georges Enderle, então na Universidade de St. Gallen, na Suíça, iniciou a elaboração da primeira pesquisa em âmbito global, apresentada no 1º Congresso Mundial da ISBEE, no Japão, em 1996<sup>4</sup>. A rica contribuição de todos os continentes, regiões ou países, deu origem a publicações esclarecedoras, informativas e de profundidade científica.<sup>5</sup>

A partir de sua ampla experiência internacional, Enderle e outros procuraram sistematizar os vários enfoques perseguidos nos estudos de ética nos negócios nos cinco continentes, e sintetizaram uma forma de tratar a ética nos negócios, para facilitar os estudos acadêmicos e empresariais. Ressaltaram a existência de três modos inter-relacionados de abordagem: a semântica, a teoria e a prática. No âmbito de empresas, a ética depende, para seu desenvolvimento, do esforço conjunto de professores universitários e executivos<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> WERHANE, Patricia H. & R. FREEMAN (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Malden, MA/Oxford: Blackwell, 1997.

<sup>3</sup> ENDERLE, G.; K. Homann; M. Honecker; W. Kerber; H. Steinmann (eds.). *Lexikon der Wirtschaftsethik*. Freiburg/Basel/Wien (Trad.). São Leopoldo, RS: Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1977).

<sup>4</sup> ENDERLE, Georges. A worldwide survey of business ethics in the 1990s. *Journal of Business Ethics*. Vol. 16, No. 14, Oct. 1997. p. 1475-1883.

<sup>5</sup> ENDERLE, Georges (ed.). *International Business Ethics*. Notre Dame, IN: The University of Notre Dame Press, 1999.

<sup>6</sup> ENDERLE, Georges. *Approaches to Business Ethics in Different Parts of the World*. Discurso de abertura proferido em 28/7/98, no I Congresso de Ética, Negócios e Economia na América Latina, realizado na EAESP-FGV, SP.

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<sup>7</sup>. Além disso, abordagens não ocidentais demandam forma apropriada de aplicação da Ética.

Alguns temas específicos de Ética Empresarial se delinearam, como um foco de preocupação internacional, nesse fim de década e de século: a corrupção, a liderança e as responsabilidades corporativas<sup>8</sup>.

Sendo o sistema econômico a mola mestra das empresas, naturalmente seu desenvolvimento, em vários aspectos, coincide com os sistemas político e sócio cultural, em que estão inseridas as organizações. Ampliando 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.

Esforços isolados estavam sendo empreendidos por pesquisadores e professores universitários, ao lado de subsidiárias de empresas multinacionais em toda a América Latina, quando o Brasil foi palco do I Congresso Latino Americano de Ética, Negócios e Economia, em julho de 1998. Nessa ocasião, foi possível conhecer as iniciativas no campo da ética nos negócios, semelhanças e diferenças entre os vários países, especialmente da América do Sul. Da troca de experiências acadêmicas e empresariais, emergiu a idéia de formação de uma rede, então fundada: a ALENE – Associação Latino-americana de Ética, Negócios e Economia.

Em São Paulo, a ESAN - Escola Superior de Administração de Negócios, primeira faculdade de administração do país, fundada em 1941, privilegiou o ensino da ética nos cursos de graduação desde seu início. Em 1992, o MEC- Ministério da Educação e Cultura sugeriu formalmente que todos os cursos de administração, em nível de graduação e pós-graduação, incluíssem em seu currículo a disciplina de ética. Nessa ocasião, o CRA- Conselho Regional de Administração e a Fundação FIDES reuniram em São Paulo mais de cem representantes de faculdades de administração, que com boa disposição, comprometeram-se a seguir a instrução do MEC.

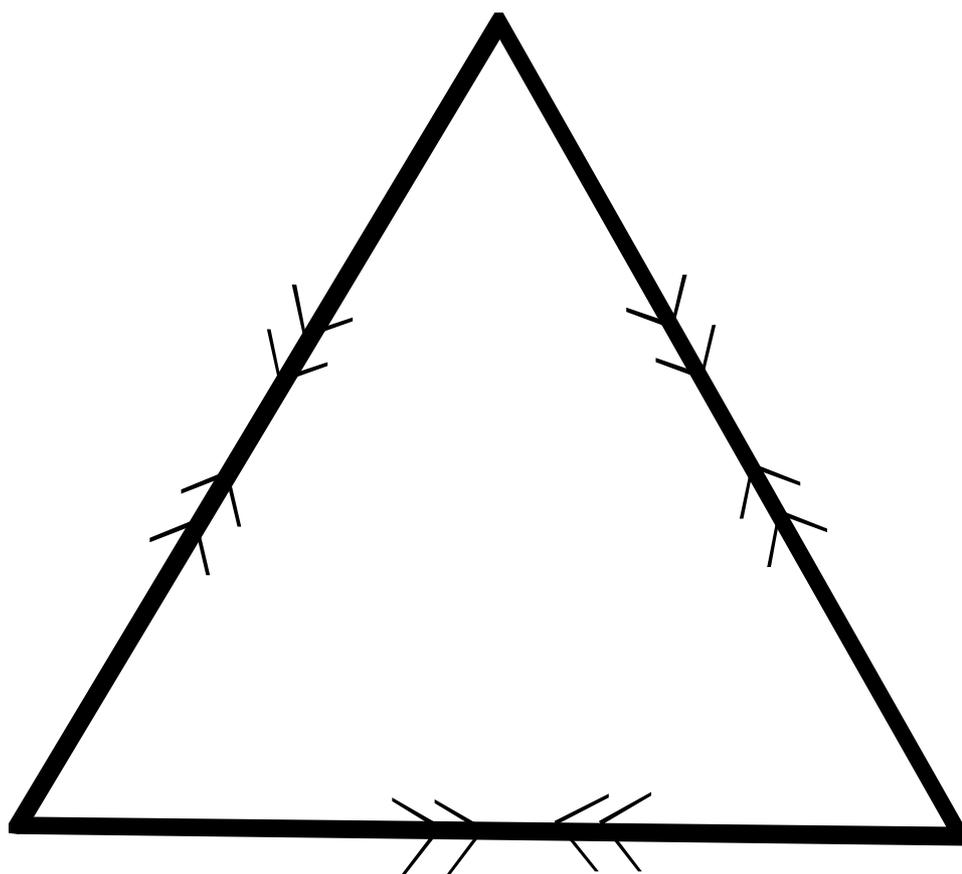
---

<sup>7</sup> Os princípios morais básicos são perenes. O que variam são as formas de aplicação destes princípios, dadas as diferenças de costumes nos vários países.

<sup>8</sup> ENDERLE. Approaches ....

**SEMÂNTICA**

**(Falar sobre Ética)**



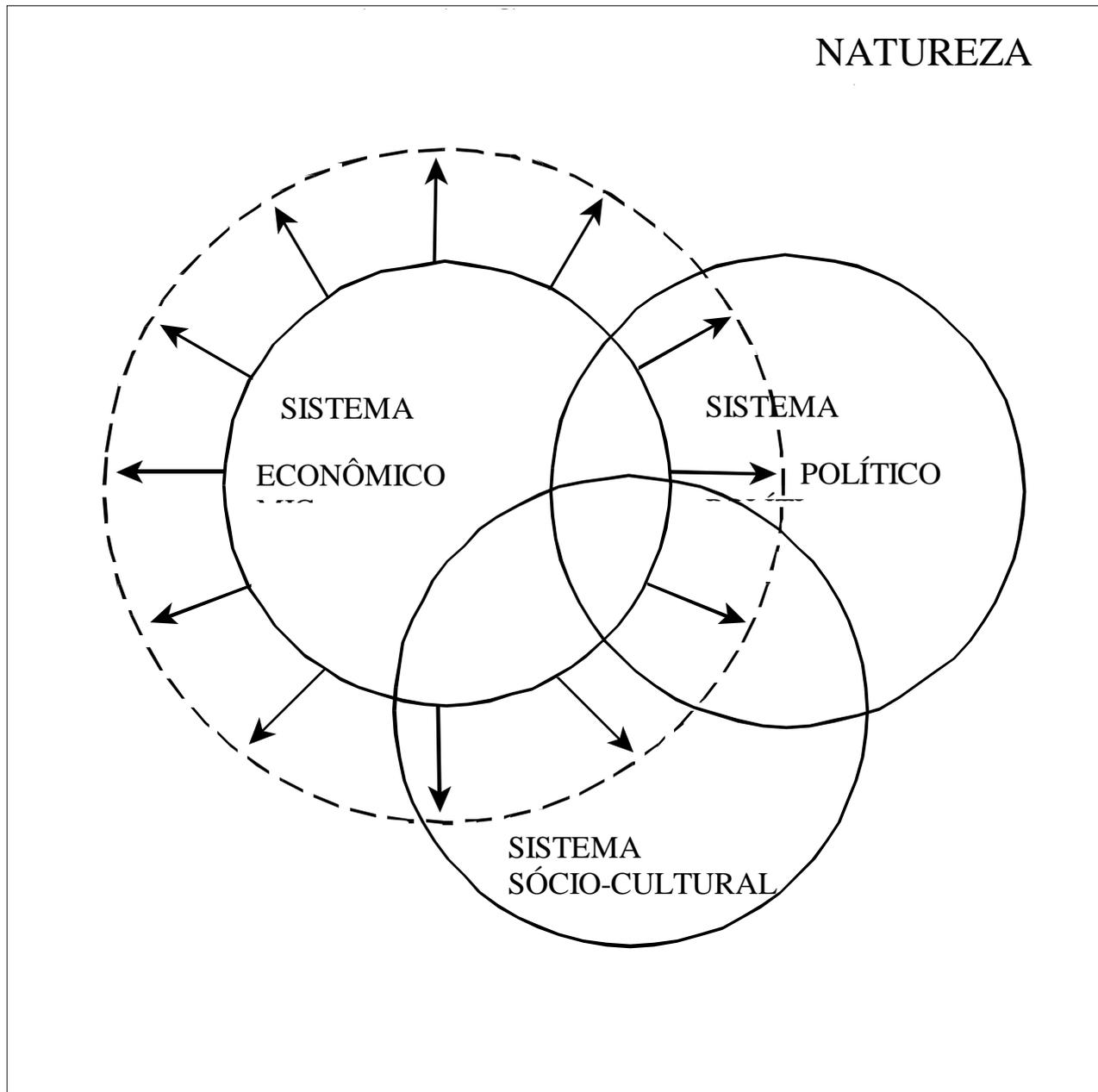
**PRÁTICA**

**(Atuar eticamente)**

**TEORIA**

**(Pensar sobre Ética)**

## ACORDO SOCIAL



- Ética empresarial no Brasil

Em 1992, a Fundação FIDES desenvolveu uma sólida pesquisa sobre a Ética nas Empresas Brasileiras, cujos resultados foram publicados no mesmo ano e apresentados no I Seminário Internacional sobre Ética Empresarial. Em 2000, a Fundação FIDES repetiu a pesquisa e publicou os resultados cotejando os dois períodos.

A convite da Fundação FIDES, veio ao Brasil a Profa. Laura L. Nash, da Boston University, que durante o Seminário Internacional lançou o seu livro: *Ética Empresarial: boas intenções à parte*<sup>9</sup>, primeiro trabalho de fôlego sobre o assunto, em português, no Brasil.

Também, em 1992, a Fundação Getulio Vargas, em São Paulo, criou o CENE- Centro de Estudos de Ética nos Negócios. Depois de vários projetos de pesquisa desenvolvidos com empresas, os próprios estudantes da FGV-EAESP - Escola de Administração de empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, solicitaram a ampliação do escopo do CENE, para abarcar organizações do governo e não governamentais. Assim, a partir de 1997, o CENE passou a ser denominado Centro de Estudos de Ética nas Organizações, e introduziu novos projetos em suas atividades.

O CENE-FGV-EAESP foi um polo de irradiação da ética empresarial, por suas intensas realizações no Brasil e no exterior: ensino, pesquisas, publicações e eventos. Foi sua iniciativa, por exemplo, a organização do I Congresso Latino Americano de Ética, Negócios e Economia, em 1998, do qual participaram cerca de seiscentos profissionais, que representaram diversos países latino americanos, além de atrair europeus e norte americanos, interessados em conhecer a maneira como está sendo tratada a ética no Brasil.

Em julho de 2000, o CENE-FGV-EAESP sediou o II Congresso Mundial da ISBEE – International Society of Business, Economics, and Ethics, única instituição internacional que congrega professores e profissionais de empresas dedicados ou interessados em Ética. Participaram cerca de quatrocentas pessoas, oriundas de quarenta e um países, cujo tema central foi: *Os desafios éticos da globalização*.

Trabalho de grande projeção vem sendo desenvolvido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social<sup>10</sup>, criado em São Paulo, SP, em 1998, e que conta com o apoio de muitas empresas brasileiras comprometidas com o incremento da responsabilidade social. Sua grande contribuição está em incentivar profissionais, instituições públicas e privadas a iniciarem esforços organizados para o combate à corrupção, pobreza e injustiça social. É o caso da criação da Transparência Brasil, capítulo brasileiro da Transparency International, entidade alemã de âmbito global que analisa o grau de corrupção de mais de oitenta países.

---

<sup>9</sup> NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo, SP: Makron Books, 1993 (tradução de *Good Intentions Aside*. President and Fellows of Harvard College, 1990).

<sup>10</sup> Mais dados sobre essa instituição e suas realizações podem ser obtidos em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

## 2.2. O clima ético nas organizações

Vários autores desenvolveram trabalhos principalmente com foco no bem estar dos funcionários ou colaboradores das instituições, ou sejam sobre o clima ético nas organizações.

- A tipologia de Victor e Cullen

Em 1987, Victor e Cullen apresentaram a primeira tipologia de clima ético, com base na integração de três campos do conhecimento: teoria ética filosófica, teoria psicológica do desenvolvimento moral e teoria sócio-cultural da organização. Nesse momento, os autores propuseram a seguinte definição de clima ético de uma organização:

*Percepção compartilhada sobre o que é um comportamento eticamente correto e como as questões éticas devem ser tratadas na organização (Victor; Cullen, 1987).*

Sua concepção de clima ético é, portanto, a de uma manifestação observável da cultura organizacional, que afeta a forma como as decisões são tomadas nas organizações, e que é percebida predominantemente nas práticas mais comuns que possuem conteúdo ético (Victor; Cullen, 1988).

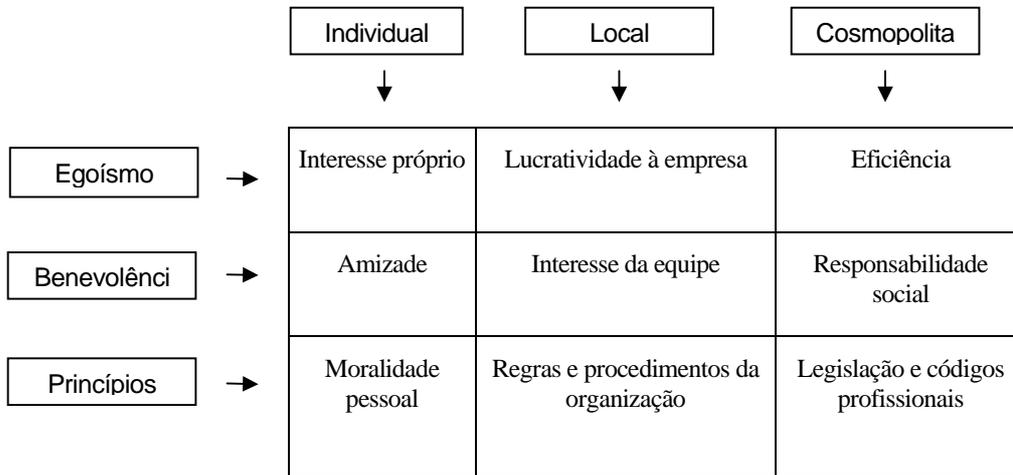
Partindo da teoria do desenvolvimento cognitivo de Kohlberg<sup>11</sup> e da teoria sociológica de Merton<sup>12</sup>, foi possível a Victor e Cullen preparar um instrumento de análise bidimensional, com o intuito de mensurar a percepção ética dos membros de uma organização. Numa representação gráfica, as três principais categorias de teoria ética estariam expressas no eixo Y: o egoísmo (maximização do interesse próprio), a benevolência (maximização do interesse do maior número de pessoas possível) e os princípios (adesão a padrões e crenças universais). No eixo X estariam representadas as fontes do raciocínio moral empregado pelas pessoas, com o fim de aplicar critérios éticos nas decisões empresariais: individual (crenças éticas auto-determinadas), local (políticas e padrões da empresa) e cosmopolita (fonte externa ao indivíduo e à organização). Um Questionário de Clima Ético foi desenvolvido pelos autores, a partir de uma matriz com as seis variáveis, com o objetivo identificar o *locus* de análise (Figura 1).

---

<sup>11</sup> KOHLBERG, Lawrence. The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility. In: KURTINES, W.; J. GERWITZ (ed.). *Morality, moral, behavior and moral development*. New York: Wiley, 1984, p. 74-106.

<sup>12</sup> MERTON, Robert K. *Social theory and social structure*. New York: Free press, 1957.

**Figura 1: Locus de Análise**



Fonte: Tipos teóricos de clima ético (VICTOR; CULLEN, 1988)

Da aplicação dos questionários, Victor e Cullen estabeleceram escalas para definir o clima ético:

- zelo
- leis e códigos
- regras
- instrumentos
- independência

Pesquisas empregando essas escalas levaram aos autores a construir o clima ético com base nas normas sociais institucionalizadas, nas formas organizacionais e nos fatores específicos da empresa. Ficam identificados os sistemas normativos de controle da organização, direcionado o processo de tomada de decisão e orientada a sistemática de respostas para os dilemas éticos.

- *O clima ético para De George*

Em 1995, De George representou o clima ético por valores, práticas e procedimentos que envolvem comportamentos e atitudes morais da organização. Da mesma forma que a ética empresarial, o clima ético proveria o conteúdo moral das decisões (o que deve ser feito), o processo e a prática dessas decisões (como deve ser feito), no relacionamento das pessoas dentro da instituição e na interação desta com os seus *stakeholders*.

- O Modelo de Navran<sup>13</sup>

O CENE-FGV-EAESP desenvolveu os indicadores de clima ético, adaptando para o Brasil o modelo de Frank Navran, em parceria com o Ethics Resource Center. Os indicadores são construídos com base em onze critérios, com a participação de empresas que integram um painel permanente durante dois anos. Após este período, cada organização reavalia seu clima ético e volta a tomar parte do painel, com os novos dados. Este sistema oferece oportunidade às empresas de analisarem seus resultados à luz dos esforços envidados para a melhoria do clima ético, e detectar quais as situações que demandam mais atenção. Isto revela o dinamismo do processo de elaboração dos indicadores, e sua contribuição efetiva para as empresas participantes. A inclusão contínua de novos dados, ou novas organizações, possibilita uma visão da evolução do clima ético vigente em setores ou regiões, permitindo a cada empresa comparar seus resultados com os do indicador médio<sup>14</sup>. No Sul do Brasil, por exemplo, foi possível avaliar aspectos regionais do ambiente ético de trinta e cinco empresas procedentes de diferentes ramos, em pesquisa apresentada no II Forum de Ética organizado pela FEDERASUL - Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre.

- o Inventário de Ética

O princípio básico do Inventário de Ética é a **Congruência**. A pessoa, individualmente, e a organização, são mais eficientes quando há congruência entre os valores e crenças sobre como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso. O conjunto de expectativas percebidas e exigidas é denominado **Clima Ético**.

Criado para ajudar a descrever a percepção dos funcionários a respeito do Clima Ético de uma organização, o instrumento **Inventário de Ética** faz parte da *Série Ética* desenvolvida por Frank Navran há mais de sete anos, durante os quais vem sendo testado e comprovado como da maior eficácia nos Estados Unidos.

Os dados coletados por meio do Inventário de Ética possibilitam:

- esclarecer os dirigentes de uma organização a respeito das suas equipes, departamentos ou outros grupos da empresa;
- levantar resultados de consistência ética dentro de dez dimensões do Clima Ético;

---

<sup>13</sup> Fax-Back Analysis da Navran Associated

<sup>14</sup> ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de & Frank NAVRAN. Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, vol. 40, n. 3, julho/setembro 2000, p. 26-35.

---

- identificar opções de resposta da empresa, na busca de alcançar melhor consistência ética.

o Perfis Dimensionais do Inventário de Ética

- *Sistemas formais*

Os sistemas formais da organização correspondem aos métodos, políticas e procedimentos que claramente identificam qual é o negócio, quando, como, onde, e porquê ele se realiza. Quando os sistemas formais contêm um direcionamento ético claro, os funcionários têm uma compreensão correta das expectativas e exigências. Quando esses sistemas não são claros, ou quando a mensagem ética varia entre os sistemas, os indivíduos buscam outro ponto de referência para uma orientação definitiva (uma dimensão tipicamente de liderança). Quando os sistemas não se referem à questão ética, a mensagem é de que não existe um padrão ético. Isso deixa os funcionários totalmente dependentes de seus valores pessoais e do comportamento observável dos outros.

- *Medidas*

De todos os sistemas formais, as medidas são os meios mais críticos que a organização possui para comunicar às pessoas o que realmente é importante. As pessoas tendem a prestar mais atenção àquilo que é avaliado, medido, pois é justamente o mensurável que a organização traduz em recompensa. O uso de sistemas formais de avaliação depende de sistemas precisos de mensuração, além de uma clara definição de responsabilidades. Esses sistemas de mensuração devem ser percebidos como precisos, e representativos do trabalho de uma pessoa ou de uma equipe. Isto significa que a integridade dos sistemas é tão importante quanto sua estrutura. Os sistemas formais contribuem para a congruência ética até o ponto em que se revelam confiáveis para representar as reais expectativas da organização.

- *Liderança*

A liderança é um fator crítico de sucesso para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética. As ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou as políticas escritas. Quando as mensagens não são congruentes, os funcionários ficam ponderando qual delas deve ser considerada. A sinceridade dos líderes acima do supervisor imediato é posta em dúvida. As pessoas são forçadas a se apoiar nas opiniões de seus pares ou em suas próprias crenças para descrever os limites de um comportamento eticamente adequado. Então,

têm que contrabalançar estas visões com aquilo que acreditam ser o que a organização realmente quer ou espera.

*- Negociação*

Em toda a organização, os funcionários rotineiramente se engajam em uma negociação como estratégia para resolver um conflito. Negociam prazos, compromissos, alocação de recursos, atribuição de tarefas e exigências específicas. Quando a negociação com um cliente, um par ou um supervisor é percebida como uma situação de ganha-perde, o sistema de valores internos das pessoas ajuda a determinar os limites da negociação. A integração dos valores organizacionais à negociação ajuda a mudar o foco para resultados mutuamente benéficos. A negociação se torna um processo para desenvolver soluções ótimas, ao invés de uma competição para determinar quem ganhará ou quem perderá.

*- Expectativas*

Toda organização tem suas exigências formais e informais para alcançar o sucesso. Estas são as expectativas que a organização tem para com seus empregados. Quanto mais explícitas e congruentes forem estas expectativas (não mutuamente exclusivas), maior facilidade o empregado terá para avaliá-las, comparando-as com seus valores e crenças pessoais, a respeito do que é “certo” ou “errado”. Os funcionários também comparam as expectativas às suas próprias percepções a respeito de suas capacidades pessoais. Juntas, estas comparações formam a base de motivação dos empregados para ir de encontro às exigências da organização, visando alcançar o sucesso.

*- Consistência*

A consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento. Quando a organização é inconsistente, o funcionário não tem certeza do que deve pensar. Nesses casos, as circunstâncias individuais são usadas para definir o que é “provavelmente” exigido ou esperado. A falta de certeza, que leva a um comportamento “autoprotetor” por medo de fazer o que está errado, se torna um fator primário de motivação. A atitude de evitar erros costuma reduzir o desempenho em cada categoria.

*- Chaves para o sucesso*

Há chaves para o sucesso em toda organização. Na maioria das vezes, tais chaves incluem o trabalho intenso, a automotivação e os resultados excelentes. No entanto, não se limitam a isso.

Muitas organizações possuem suas próprias e específicas chaves de sucesso. Elas podem ser muito apropriadas: associação com um produto novo, apoio a um mentor, ou experiência em certas posições chave. As questões éticas surgem quando estas chaves de sucesso específicas não são universalmente acessíveis, quando conflitam com a posição ética declarada pela organização, ou com os valores pessoais amplamente aceitos dos funcionários. Quando isto ocorre, o sucesso é percebido como reservado a um pequeno grupo seletivo, com um critério de seleção além do controle do indivíduo.

*- Serviço ao cliente*

Quase toda organização reconhece a importância da satisfação do cliente. Para isso, também realiza treinamentos. Quando uma organização tem um padrão ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir. Os funcionários estão numa situação muito especial de verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes. Se essas expectativas não forem congruentes ou coerentes, cria-se uma tensão na organização que pode resultar num mau atendimento aos clientes, e níveis crescentes de insatisfação dos funcionários. A maioria dos funcionários tem dificuldade de tratar os clientes sistematicamente melhor do que a organização os trata.

*- Comunicação*

Toda organização possui expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Quando a empresa não consegue comunicar eficazmente aquilo que espera de seus empregados, reduz-se a probabilidade de que ela alcance os resultados esperados. As pessoas precisam de informações, de orientação e de reforço. Necessitam conhecer as posições e os padrões éticos da empresa, o que é considerado uma conduta correta dos funcionários num amplo espectro de situações com as quais poderão se defrontar. E precisam sentir-se coerentes com tais exigências. Por fim, os funcionários devem saber a quem se dirigir para obter respostas às suas preocupações éticas, quando se defrontam com uma situação nova ou diferente.

*- Influência dos pares*

A influência dos colegas existe em quase todos os negócios, indústrias e profissões. As pessoas contam com seus colegas para direção, validação e reforço. Quando a organização falha em comunicar adequadamente seus padrões éticos e suas expectativas, os funcionários compensarão essa falha aumentando sua confiança no apoio dado pelos colegas. A organização pode influenciar

o apoio dos colegas se, efetivamente, utilizar os colegas como parte do sistema informal de comunicação e educação. A empresa pode encorajar e incentivar os líderes informais cujas posições e padrões éticos apoiam as metas desejadas da organização. A influência dos colegas pode se tornar uma parte do sistema de consistência ética como um todo.

#### - *Consciência ética*

Esta dimensão ética não pertence ao Modelo de Navran. Como fruto do trabalho em conjunto, ela foi criada para avaliar questões mais características do Brasil e de toda a América Latina. O aspecto político nas empresas pode prejudicar o profissionalismo de uma equipe, e implicar em prejuízos para a empresa. Por vezes, na empresa as relações pessoais ou a influência política são muito mais valorizadas que o preparo técnico-profissional dos funcionários. Na relação chefe-subordinado, o uso da autoridade pode inclusive levar ao aparecimento de freqüentes casos de assédio sexual. Outro desvio que por vezes pode ocorrer é o de serem encobertas receitas da empresa, para não cumprir obrigações fiscais. Da mesma forma, o suborno acaba sendo entendido como um mal necessário, usado para garantir a competitividade desta empresa. Por se tornar usual, o pagamento de suborno, propinas, presentes etc. acaba não sendo considerado uma falta de ética desta empresa.

#### o Parâmetros de Análise

#### - *O Perfil do Clima Ético*

	<b>INACEITÁVEL</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>Sistemas formais</b>	Definições confusas do comportamento exigido ou esperado resultam em cada empregado decidindo o que deve fazer baseado em crenças pessoais.	Mensagens contraditórias sobre o que é esperado ou exigido para o sucesso deixam as pessoas confusas. Elas acabam recorrendo às suas crenças pessoais.	Quando as expectativas éticas são reforçadas pelos sistemas formais, os empregados têm modelos claros de comportamento e tomada de decisão ética.
<b>Medidas</b>	Sistemas de avaliação que não levam em conta questões éticas são um claro indicador de que essas questões não são importantes para a organização.	Avaliações inconsistentes levam a um comportamento contraditório e deixam os empregados confusos quanto ao que é exigido ou esperado deles.	Os principais sistemas de reforço de escolhas éticas são a avaliação e a recompensa. É aí que as organizações tornam suas palavras concretas.
<b>Liderança</b>	Líderes anti-éticos criam o mesmo comportamento nos seus subordinados. O problema se multiplica quando esses empregados são promovidos.	Quando os supervisores são inconstantes na interpretação ou aplicação de princípios éticos, os empregados perdem a confiança na ética da companhia.	As ações do chefe direto do funcionário e do superior de seu chefe dizem ao empregado o que realmente é esperado dele. Liderança determina o nível ético.
<b>Negociação</b>	Quando a negociação não é vista como um processo onde ambas as posições são legítimas, a competição resultante pode vir a ser destrutiva para os dois lados.	Quando tanto a negociação interna quanto a externa é vista como um jogo, a habilidade organizacional de desenvolver soluções ideais é baixa.	Quase todo funcionário tem como parte integrante de sua função a negociação. Quando a organização exige uma negociação ética, uma norma ética é reforçada.

<b>Expectativas</b>	Sem um direcionamento claro da organização, o sucesso torna-se uma questão de personalidade e caprichos pessoais, resultando em abuso de poder.	Quando as expectativas formais são confusas ou inconsistentes, os funcionários classificam a decisão superior que não é de seu agrado como injusta ou anti-ética.	Toda companhia tem suas próprias regras para se chegar ao sucesso. O funcionário precisa saber o que é esperado ou exigido para ser considerado um sucesso.
<b>Consistência</b>	Quando a organização usa a ética ocasionalmente, ela estimula os empregados a fazerem o mesmo, o que os torna imprevisíveis e pouco confiáveis.	Inconsistência no cumprir de promessas implícitas ou explícitas diminui o nível de confiança que os empregados precisam ter para estar motivados e comprometidos.	Uma companhia consistente atua de forma a apoiar os funcionários a atingir o que deles é esperado ou exigido. Planejar consistência leva à consistência.
<b>Chaves para o sucesso</b>	Quando os empregados não concordam com os fatores-chave para o sucesso definidos pela organização, o próprio sucesso torna-se indesejado e os funcionários, improdutivos.	Fatores-chave para o sucesso definidos pela organização que contradizem os fatores-chave para os funcionários funcionam como poderosos desmotivadores.	Os fatores-chave informais para o sucesso definem o estilo da organização; eles informam ao funcionário como ser bem sucedido na firma.
<b>Serviço ao cliente</b>	Quando a ética do atendimento ao cliente não é clara, os empregados não sabem resolver os conflitos entre as necessidades do cliente e da organização.	Inconsistência na ética do atendimento ao consumidor mostra ao empregado que a companhia não leva a sério as pessoas (e o empregado também é uma pessoa).	Uma das formas mais visíveis da companhia expressar seus valores é no tratamento dispensado ao cliente. Tratamento ético é um direito do consumidor.
<b>Comunicação</b>	Organizações que não conseguem comunicar efetivamente seus padrões éticos são como organizações sem padrões éticos.	Mensagens inconsistentes sobre ética podem levar o empregado a concluir que ela é menos importante que outros tópicos mais divulgados.	A verdadeira liderança pressupõe a habilidade de comunicar metas e os meios para atingi-las. Isso vale tanto para objetivos éticos como para qualquer outro.
<b>Influência dos colegas</b>	A influência anti-ética dos colegas de trabalho pode anular todos os esforços organizacionais de estabelecer padrões éticos.	Influência inconsistente do colega de trabalho pressiona o funcionário que tem poucos valores em comum com a organização a comportar-se inconsistentemente.	Em toda organização, a liderança vem do parceiro. Uma organização eficiente molda seus parceiros para manter posicionamentos éticos.

- *O Perfil de Consistência Ética*

Estes números representam as médias das categorias (subtotais da categoria divididos por sete) para cada uma das dez dimensões éticas avaliadas no Inventário de Ética

	<b>INACEITÁVEL</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Sistemas formais	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Medidas	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Liderança	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Negociação	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Expectativas	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Consistência	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Chaves para o sucesso	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Serviço ao cliente	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Comunicação	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7
Influência dos colegas	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	6 * 7

Esta matriz, bem como seu desdobramento, serão apresentados a seguir, na Análise dos Dados da Pesquisa.

### 2.3. Definições Operacionais

- *Ética*: é a parte da Filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, isto é, considera as ações humanas enquanto boas ou más.
- *Ética empresarial*: é toda a filosofia que permeia a atividade econômica e das organizações, seus agentes e suas funções, caracterizando um conceito específico, diferente da Ética aplicada às Empresas.
- *Responsabilidade e função social das empresas*: é a responsabilidade de atender às necessidades que aparecem no ambiente próximo à empresa, e ao qual ela está unida por laços de ordem moral ou geográfica.
- *Clima ético das empresas*: percepção dos funcionários no tocante à vivência de valores, tomadas de decisão e práticas éticas na organização.

### 3. Pesquisas de campo

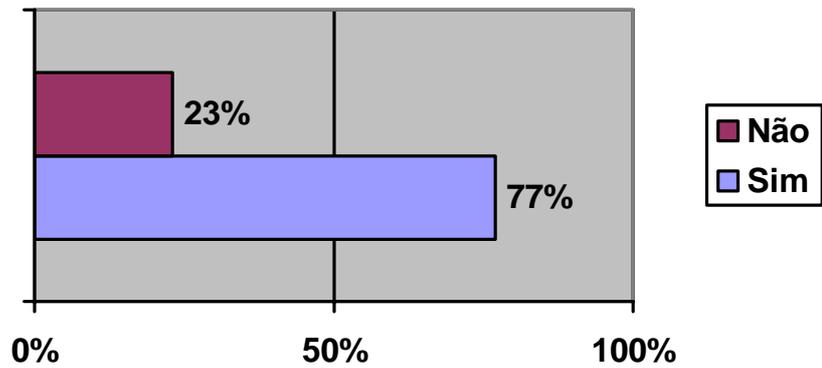
Para conhecer algo do estado da arte da ética nas empresas brasileiras, foram elaboradas duas pesquisas de campo: uma sobre políticas éticas das organizações, e outra sobre o clima ético das instituições.

#### 3.1. Pesquisa sobre Políticas de Ética Empresarial

- *Objetivo*
  - conhecer a situação atual das políticas de ética empresarial nas 500 maiores empresas que operam no Brasil.
- *Metodologia*
  - foram enviados questionários para os dirigentes das empresas listadas na *Revista Exame – Maiores e Melhores*, indagando sobre a existência de documentos formais que contivessem valor ético, como credos corporativos, códigos de conduta, missão e filosofia corporativa.
- *Síntese dos resultados*
  - quanto ao número e qualidade das respostas, alcançaram-se 20% de respostas, percentagem que supera o índice habitual deste tipo de pesquisa no Brasil. Os respondentes, em sua maioria, foram Gerentes de Recursos Humanos (37%) e os demais correspondem a outros cargos superiores da Alta Direção.
  - no que tange ao número de documentos formais que envolvam princípios de ética, 77% das empresas os possuem, sendo que a maioria foi elaborada a partir de 1990. Aproximadamente 30% dos documentos foram atualizados nos últimos anos. Dentre as 23% de empresas que não contêm nenhum documento formal, 15% pensam em criá-lo e incorporá-lo em um curto prazo.

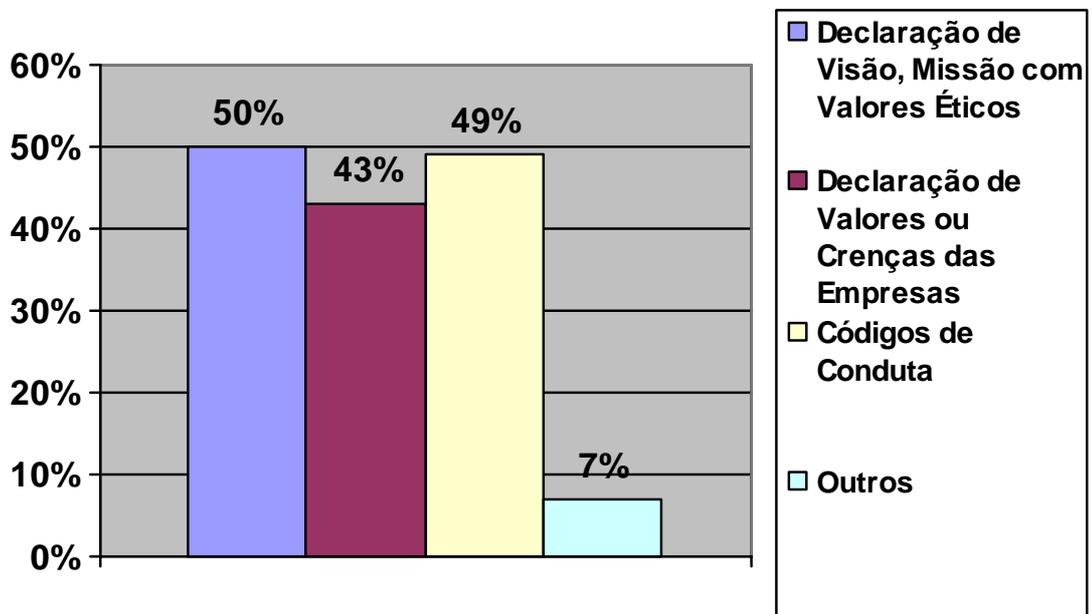
Gráfico 1

**Empresas com Documentos Formais**



- com frequência encontraram-se companhias que possuem diversos tipos de documentos formais para institucionalizar a ética.

Gráfico 2



- a principal motivação para colocar em prática estes documentos parece ser a de difundir a filosofia corporativa. Em segundo lugar, foi mencionada a geração de maior confiança dentro da empresa, seguida de apresentação de um compromisso público da organização.

**Tabela 1 – Razões para que a companhia tenha este tipo de documento**

	<b>1 - 3</b>	<b>5 - 7</b>
Difundir os valores ou filosofia corporativa	<b>1%</b>	<b>80%</b>
Apresentar um compromisso público da empresa	<b>4%</b>	<b>59%</b>
Lembrar aos empregados suas obrigações	<b>8%</b>	<b>44%</b>
Evitar desempenhos prejudiciais para empresa	<b>8%</b>	<b>56%</b>
Promover o desenvolvimento humano na empresa	<b>2%</b>	<b>63%</b>
Alcançar uma vantagem competitiva	<b>10%</b>	<b>52%</b>
Proteger a empresa contra ações ilegais	<b>13%</b>	<b>48%</b>
Gerar maior confiança dentro da empresa	<b>2%</b>	<b>64%</b>

Obs. Escala de concordância, sendo 1 = discordância total e 7 = concordância total

- os impactos mais apontados foram, em primeiro lugar, a construção de cultura corporativa, seguida do desenvolvimento de excelência humana de pessoas, melhora da imagem corporativa e esforço de eliminação de condutas antiéticas de diretores e empregados.

**Tabela 2 – Impactos que estes documentos provocam na companhia**

	<b>1 – 3</b>	<b>5 – 7</b>
Para evitar condutas antiéticas de diretores e empregados	<b>6%</b>	<b>60%</b>
Na melhora da imagem corporativa	<b>2%</b>	<b>72%</b>
Na administração do dia a dia	<b>8%</b>	<b>59%</b>
Na configuração de políticas e práticas empresariais	<b>1%</b>	<b>67%</b>
Na construção de cultura corporativa	<b>1%</b>	<b>74%</b>
No desenvolvimento de excelência humana de pessoas	<b>1%</b>	<b>69%</b>
Outros: Construção de imagem ética perante clientes e fornecedores.	<b>0</b>	<b>1%</b>

Obs. Escala de intensidade, sendo 1 = nenhum impacto e 7 = grande impacto

- em 79% das empresas, o questionário desta pesquisa foi preenchido pela Direção Geral, seguida da Direção de Recursos Humanos. Também foi manifestada, com menos frequência, a participação de outros níveis gerenciais.

A direção geral	<b>79%</b>
Os gerentes intermediários	<b>15%</b>
A direção de recursos humanos	<b>29%</b>

O departamento jurídico	<b>8%</b>
Ninguém em particular	<b>1%</b>
Auditoria Interna	<b>2%</b>
<i>Corporate Security</i>	<b>1%</b>
Comitê de Ética	<b>2%</b>
Comunicação e Relações Institucionais	<b>1%</b>
Todos os funcionários	<b>6%</b>
<i>Business Practice Officer</i>	<b>1%</b>

- *Conclusões*

Considerando a alta porcentagem de companhias que possuem um documento formal, sua implementação recente, unida à revisão nos últimos anos, pode-se concluir que foi despertado um renovado interesse pelo tema, nas empresas.

O presente estudo, de caráter exploratório, pretendeu ser um primeiro passo para conhecer qual é a situação atual perante estas questões, o que é, o que está havendo e o que se poderia ou deveria fazer, para abrir novos casos para pesquisa. Pelos resultados, pode-se concluir que ética e negócios querem deixar de ser incompatíveis no Brasil. A presença dos códigos de ética nas empresas confirma, como uma aposta, um novo tipo de organização para o futuro.

### 3.2. Pesquisa sobre clima ético nas empresas manufatureiras

- *Objetivos*

- conhecer a percepção dos empregados de empresas a respeito do clima ético de suas respectivas organizações

- *Metodologia*

- a pesquisa foi realizada em 1999-2000, parceria com o Ethics Resource Center de Washington, D.C.,

USA. O presidente da ERC concedeu autorização para que se utilizasse seu modelo, desde que o trabalho fosse feito em conjunto ERC - CENE-FGV-EAESP.

- *Definição da Amostra*

- o autor do modelo, Sr. Frank Navran, e a pesquisadora do presente estudo, definiram que a amostra seria de vinte indústrias manufatureiras no Brasil, sendo que 50 questionários seriam respondidos por cada empresa. Não houve critério especial para escolha dos respondentes, tendo ficado a cargo das organizações definir a composição interna. Dessa forma, a amostra

da pesquisa foi selecionada por julgamento, abarcando 1500 questionários, oriundos das mais diversas posições hierárquicas e funções.

- *Coleta de Dados*

- a base da coleta de dados foi o questionário do Modelo de Navran, adaptado por sugestão do autor e pela necessidade percebida pela pesquisadora. Assim, foi incluído o tema da corrupção, enquanto outros de menor importância para o Brasil foram retirados.

- a seleção das empresas se deu com o apoio do CECOP-FGV-EAESP - Coordenadoria de Estágios e Colocação Profissional -, na expectativa de que as empresas mais envolvidas com a EAESP apresentassem melhor disposição para colaborar com o projeto. Foram enviados questionários às 110 indústrias manufatureiras constantes da mala direta mais atualizada do CECOP. Com raras exceções, os contatos das empresas foram rapidamente estabelecidos, e a atitude de cooperação foi cedo confirmada. O caráter das informações implicou, porém, em todos os casos, numa demora maior que a esperada, por exigir um envolvimento da alta direção das empresas. Isto, longe de significar obstáculo, foi interpretado como um resultado muito positivo, pois acrescentou credibilidade e seriedade, quando não compromisso, das organizações com a Ética.

- os contatos com profissionais de Recursos humanos e/ou dirigentes das organizações selecionadas trouxeram importantes subsídios à análise, especialmente numa perspectiva brasileira.

- cinquenta questionários, acompanhados dos respectivos envelopes, foram encaminhados a cada empresa, para devolução em curto prazo. A intenção de fornecer um envelope para cada respondente foi a de possibilitar a confidencialidade dos informes, dentro e fora da empresa. Se fechado, colado ou lacrado dentro da organização, pode evitar más interpretações dos pares, subordinados ou superiores, retaliações e/ou outras conseqüências desagradáveis, que a pesquisadora procurou poupar aos respondentes. Fora da empresa, o envelope individual pode resguardar a confidencialidade do processo.

- do presente trabalho consta um estudo conjunto dos catorze casos reais de empresas que responderam à pesquisa. Essas empresas, bem como a quantidade de questionários que cada uma delas respondeu encontram-se listadas à tabela abaixo. O objetivo foi analisar as relações entre as dimensões éticas.

**Empresas que participaram da pesquisa**

Empresa	Número de Questionários	Empresa	Número de Questionários
Cummins	64	Arteb	30
OPP Petroquímica	50	Dow Química	27
Maxilife – Nutrimental	50	Siemens do Brasil	20
Nitroquímica	50	Ericsson	17
Union Carbide	50	ARMCO do Brasil	16
Xerox do Brasil	44	YKK do Brasil	11
Ellus	33	Hewlett Packard	11

- *Sistematização e Análise dos Dados*

Uma vez que não foi possível conseguir cinquenta questionários de trinta diferentes empresas, a pesquisa exploratória se revelou o melhor caminho para a compreensão do estado da arte da ética nos negócios no Brasil. Não houve preocupação de se efetuarem inferências estatísticas apuradas, nem sequer projeções, extrapolações ou considerações conclusivas. Os dados dos 473 questionários respondidos foram compilados e uma primeira análise descritiva pode ser extraída dessa digitação, pelo programa Excel. Análises de agregado foram efetuadas em SPSS for Windows.

## - Sistemas formais

Sistemas Formais	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. As pessoas entendem os pedidos	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,9</b> *	6 * 7
2. Descrição clara das tarefas	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,6</b> *	6 * 7
3. Decisões individuais objetivas	1 * 2 * 3 *	<b>4,4</b> * 5 *	6 * 7
4. Oportunidade às mulheres e minorias	1 * 2 * 3 *	<b>4,4</b> * 5 *	6 * 7
5. Compreensão das regras de trabalho	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,4</b> *	6 * 7
6. Processos de orçamento eficientes	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,6</b> *	6 * 7
7. Avaliações de desempenho justas	1 * 2 * 3 *	<b>4,4</b> * 5 *	6 * 7

- Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5)

-- Se as pessoas, a partir dos sistemas formais, não entendem o que lhes é exigido para alcançarem sucesso, buscam outras fontes como guia: um líder, um colega e outras experiências.

-- Quando as empresas falham em providenciar uma clara descrição de cargos e funções, os funcionários ficam sem direção ou limites. Enquanto uns se dão bem nessas circunstâncias desestruturadas, a maioria precisa de definições claras e consistentes com aquilo que é considerado sucesso, para poder atingi-lo e monitorar seu progresso.

-- A necessidade de critérios objetivos nas decisões pessoais vai além da responsabilidade legal da organização. Quando funcionários acreditam que a administração das decisões-chave é justa e não preconceituosa, estão livres para realizarem seu trabalho sem se distrair com eventuais mudanças de pessoal.

-- Mulheres, deficientes e excluídos encontram toda uma história de decisões injustas e preconceituosas no que diz respeito ao sucesso pessoal. Para muitas, tal é sua sensibilidade que a ausência de preconceito não é suficiente. Deve haver nos sistemas formais afirmações amplas, claras e positivas para garantir a igualdade.

■ Todo situação de trabalho tem suas regras. Quando estas regras não são claramente citadas e uniformemente impostas, os funcionários não se sentem à vontade. Eles se encontram usando sua definição de “bom senso” em relação a aquilo que deve ser aceitável, para depois descobrir que falharam em se conformar com determinada regra.

-- O orçamento está sempre vulnerável a abusos. Se os administradores acreditam que cortes no orçamento são automáticos, podem realizar um corte com base no “todos fazem e todos sabem, portanto o corte vai para todos”.

-- Medidas de produtividade e sistemas de recompensas são os instrumentos mais visíveis da organização de declarar valores, expectativas e exigências. Aquilo que se mede, se administra. Recompensas injustas podem minar a confiança dos funcionários na organização.

- Medidas

Medidas	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Avaliações de desempenho precisas	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,9</b> *	6 * 7
2. Relatórios honestos	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5</b> *	6 * 7
3. Definição clara de responsabilidades	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,8</b> *	6 * 7
4. Medida do impacto das decisões	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,6</b> *	6 * 7
5. Auditorias formais	1 * 2 * 3 *	<b>4,4</b> * 5 *	6 * 7
6. Reação do funcionário às decisões da companhia	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,5</b> *	6 * 7
7. Padrões éticos nas avaliações	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,1</b> *	6 * 7

- Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- Em muitas organizações a norma é dar crédito ao chefe e não ao responsável pela tarefa. Dar crédito a um trabalho excelente é uma forma da organização incentivar outros a atingirem resultados semelhantes. É crucial que sejam recompensadas as pessoas que mais merecem.

-- As organizações dependem de indicadores de resultados para identificar uma variedade de problemas como: tecnologia necessária, modificações nos processos ou problemas de desempenho individuais. Deturpar resultados é mentir para a organização e destituí-la dos dados de que precisa para ser eficiente.

-- Um elemento chave nos sistemas de recompensas é que consiga identificar quem é o responsável pela produtividade medida. Quando há falhas no sistema, os funcionários podem sentir que a mensuração é injusta e que, portanto, não vale a pena melhorar seus esforços.

-- Desempenhos individuais e de equipe são cuidadosamente medidos na maioria das organizações. Porém, a maioria não é capaz de medir o impacto de suas decisões sobre os indivíduos. Isso pode acarretar certa resistência para mudanças necessárias.

-- Organizações que continuamente realizam auditoria nos processos de elaboração de relatórios estão dizendo que a integridade dos relatórios é importantíssima. Falhas de auditoria, ou ausência dela, resultam

---

no abuso do sistema. Se tais abusos não são detectados ou corrigidos, a importância dada à integridade dos relatórios decresce.

-- Uma variedade de decisões da organização afeta os funcionários. A organização se beneficia quando conhece o impacto de suas decisões. O “feedback” dos empregados nas decisões tomadas pela organização ajuda a tomar decisões eticamente coerentes. O “feedback” é incentivado quando visivelmente influencia decisões futuras.

-- Os indicadores tradicionais de resultado para fins de recompensa centram-se na qualidade, produtividade, segurança e outros. Se padrões éticos e comportamento não forem levados em consideração na avaliação, os funcionários podem acreditar que são menos importantes que os objetivos tradicionais

## - Liderança

Liderança	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Tempo usado para desenvolvimento do funcionário	1 * 2 * 3 *	<u>4,4</u> * 5 *	6 * 7
2. Coragem para dar más notícias ao chefe	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,2</u> *	6 * 7
3. Interesse em como os resultados são obtidos	1 * 2 * 3 *	<u>4,3</u> * 5 *	6 * 7
4. Resultados relatados detalhadamente	1 * 2 * 3 *	4 * <u>4,9</u> *	6 * 7
5. Importância dos padrões éticos	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,0</u> *	6 * 7
6. Imparcialidade na delegação de tarefas	1 * 2 * 3 *	4 * <u>4,6</u> *	6 * 7
7. Cumprimento de promessas feitas aos funcionários	1 * 2 * 3 *	4 * <u>4,9</u> *	6 * 7

- Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- Falhas no desenvolvimento adequado dos funcionários não só privam a organização do seu talento potencial, como também violam um “contrato social” implícito. Tempo insuficiente de supervisão sugere que suas necessidades pessoais não são valorizadas. Isso pode ser um fator de desmotivação até para funcionários com baixas aspirações.

-- Quando um funcionário tem medo de dar ao chefe más notícias, nega à organização informações vitais. O medo gera um conflito entre o desejo do funcionário de fazer o melhor para a organização e sua proteção com respeito às conseqüências negativas, aumentando o *stress* e prejudicando o desempenho.

-- Supervisores que deixam de prestar atenção à forma pela qual o funcionário atinge resultados podem sugerir que os meios são justificados quando o fim é suficientemente importante. A inconsistência ética neste caso é, normalmente, entre a posição de integridade da organização e a ética subentendida do supervisor.

-- Se os funcionários não são incentivados a apresentar um relatório preciso, a organização é privada de informações necessárias para resolver problemas. A posição ética da organização está sendo minada. Muitas vezes, isto pode sugerir o medo do supervisor de mandar a má notícia para um nível mais alto.

-- Se o funcionário é incentivado a mentir para cumprir um prazo ou uma quota, a organização sofre. Atingir metas de curto prazo é visto como mais importante do que padrões éticos consistentes. O resultado a longo prazo é uma organização instável, crescentemente vulnerável à competição.

-- Um sistema de valores interno de um funcionário normalmente é baseado em sua definição de “jogo limpo”. Quando o supervisor é visto como injusto, a inconsistência ética resultante motiva o funcionário a

evitar a questão (minimizando seu comprometimento) ou a retaliar o supervisor por meio de um comportamento contraproducente.

-- Honrar promessas ou compromissos a funcionários é uma prática fundamental na maioria das organizações. Infelizmente, quando existem freqüentes exceções à regra, essas minam a confiança do funcionário em todas as posições da organização e em suas comunicações.

#### - Negociação

Negociação	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Escutar os empregados	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,8</b> *	6 * 7
2. Busca de alternativas éticas	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,0</b> *	6 * 7
3. Treinamento de negociação ética	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,6</b> *	6 * 7
4. Atingir objetivos mútuos	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,1</b> *	6 * 7
5. Negociações de orçamento eficientes	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,7</b> *	6 * 7
6. Vendas e marketing éticos	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,5</b> *	6 * 7
7. Negociação com padrões éticos	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>5,8</b> * 7

- Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- As negociações entre supervisores e funcionários são complicadas pelo poder relativo das duas posições. Funcionários que não sentem estar sendo escutados podem facilmente acreditar que seus valores pessoais não importam para a organização. Isso pode resultar na perda do comprometimento para com a organização.

-- Quando se pede aos funcionários para fazer algo que consideram eticamente contestável, precisam de algum recurso. Se não negociam uma alternativa aceitável, são colocados numa situação cheia de conflitos internos. Comprometem seus valores ou não desempenham bem a tarefa.

-- A negociação ética é uma habilidade. A habilidade de negociação ganha-perde é desenvolvida intuitivamente pela maioria e pode não ser eticamente consistente com as expectativas e exigências da organização. As pessoas precisam saber como trabalhar para uma melhor solução possível de forma a não produzir resultados negativos.

-- Muitas unidades da organização possuem metas ou objetivos que são inconsistentes com métodos, procedimentos ou metas de outros grupos. A cooperação entre as unidades é desejável na organização. Nas organizações onde ganhar é tido como o resultado mais desejável, a cooperação sofre.

-- A negociação por recursos escassos, como a negociação do orçamento, estão entre as mais difíceis. Quando as pessoas não partilham uma visão comum dos resultados mais desejáveis, recorrem a barganhas para obter aquilo que precisam para sua posição pessoal ou função.

-- Vendas e marketing são as funções mais públicas de muitas organizações. A forma como as negociações com os clientes são conduzidas dizem ao público quais os valores da organização. A negociação antiética com o cliente é um forte indicador que a organização falhou em estabelecer padrões éticos claros e aceitáveis.

-- A negociação com pessoas fora da organização (vendedores, fornecedores, concorrentes) requer tanto práticas de negócio claras como padrões éticos. Sem ambos, o representante da organização não pode manter uma consistência ética entre alternativas e opções.

#### - Expectativas

<b>Expectativas</b>	<b>INACEITÁVEL</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>EXCELENTE</b>
1. Relatando problemas	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,9</u> * 7
2. Consistência dos supervisores	1 * 2 * 3 *	4 * <u>4,9</u> *	6 * 7
3. Mudanças nas regras de trabalho	1 * 2 * 3 *	<u>3,7</u> * 5 *	6 * 7
4. Foco na resolução do problema	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,0</u> *	6 * 7
5. Importância dos bons resultados	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,0</u> *	6 * 7
6. Consistência no trato com as pessoas	1 * 2 * 3 *	4 * <u>4,9</u> *	6 * 7
7. Expectativas consistentes	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,5</u> *	6 * 7

- Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- O supervisor imediato é uma fonte de informação sobre as expectativas da organização. A maioria dos funcionários possui vários supervisores. Se seus comportamentos sugerem expectativas inconsistentes, o funcionário é obrigado a avaliar as diferentes expectativas para descobrir a “verdadeira”.

-- Muitas expectativas são inerentes a forma pela qual os padrões de um trabalho foram definidas. Quando tais padrões se modificam, os requisitos para o sucesso mudam. Sem uma comunicação adequada, pode parecer que as regras foram modificadas para reduzir a possibilidade individual de sucesso.

-- A forma pela qual a organização responde a erros mostra o que ela valoriza. Se a punição é a primeira resposta ao erro, então o medo pode ser o valor máximo da organização. O medo resulta de um conflito interno entre dois valores pessoais e, portanto, eticamente incoerente.

- Sempre existe um componente político em toda organização. A “politicagem”, no entanto, é vista como excludente e injusta. Quando se percebe que a “politicagem” é mais importante que o próprio trabalho na avaliação de resultados, as pessoas começam a dar mais importância à aparência que à substância.
- A forma como a organização trata as pessoas deve ser previsível e consistente com seus valores. Confusões sobre reações - tanto positivas como negativas - indicam um comportamento organizacional inconsistente e reduzem o comprometimento dos funcionários.
- Organizações possuem múltiplos conjuntos de requisitos. Quando esses requisitos são mutuamente contraditórios, o funcionário fica numa encruzilhada. O funcionário enxerga isso como uma situação injusta e culpa a organização por não conhecer quais as suas prioridades.

- Consistência

<b>Consistência</b>	<b>INACEITÁVEL</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>EXCELENTE</b>
1. Precisão das informações	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,3</b> *	6 * 7
2. Padrões éticos consistentes	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>5,6</b> * 7
3. Consistência das regras	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,1</b> *	6 * 7
4. Consistência de padrões	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,2</b> *	6 * 7
5. Abertura à sugestões	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>5,5</b> * 7
6. Ausência de protecionismo	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,6</b> *	6 * 7
7. Recompensa ao comportamento ético	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,7</b> *	6 * 7

- Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

- Confiança torna-se um fator crítico ao fixar-se a consistência ética. Se os funcionários não podem confiar nas promessas feita pela organização, eles se desmotivam. Se a informação é tida como imprecisa, alternativas são buscadas e os rumores se tornam fontes chave de informação.
- Quando uma organização experimenta pressões financeiras ou outras dificuldades, é necessário tomar medidas para aumentar a pressão sobre os funcionários. Quando tais pressões são percebidas como violações de padrões éticos existentes, a organização perde o apoio dos funcionários.
- Quando um padrão ético é aceito pelas pessoas, é tido como apropriado para qualquer situação. Quando pessoas aplicam seletivamente tais padrões, estão comunicando que a aparência de aceitação é suficiente. Não ser pego desviando-se do padrão se torna um comportamento chave.

---

-- Muitas organizações demonstram parcialidade diante de um nível ou uma posição; outras favorecem certos grupos ou funções. O resultado é inveja e dor daqueles que se sentem subestimados. Isto é visto como uma violação do padrão ético de organização, é injusto.

-- Quando uma organização reconhece e recompensa os resultados, ela incentiva os outras a atingirem tais níveis de resultado. Ao falhar em reconhecer e recompensar realizações éticas, reforça a percepção de que padrões éticos podem ser sacrificados para atingir os resultados.

## - Chaves para o Sucesso

Chaves para o Sucesso	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Importância da performance do trabalho	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>5,6</b> * 7
2. Julgamento das pessoas quanto à performance	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,3</b> *	6 * 7
3. Importância de fazer a coisa certa	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,9</b> *	6 * 7
4. Merecimento das recompensas	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,8</b> *	6 * 7
5. Resultados são chaves para o sucesso	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,4</b> *	6 * 7
6. Oportunidade de assumir responsabilidades	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>5,5</b> * 7
7. Desempenho é recompensado	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,8</b> *	6 * 7

## - Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- Em algumas organizações, espera-se que os funcionários apresentem-se dentro de certos padrões estéticos e comportamentais. Cria-se uma inconsistência ética quando até o uso das horas de lazer é determinante para sucesso. O foco sai dos verdadeiros objetivos organizacionais.

-- Surgem situações onde o funcionário deve escolher entre aderir a determinada regra ou fazer o necessário para atingir os padrões éticos organizacionais. Sacrificar o padrão ético para satisfazer a regra enfraquece a posição ética da organização.

-- Promoções e recompensas são os mais óbvios sinais de sucesso nas organizações. Quando se premia uma pessoa tida como não merecedora, os outros podem perder o respeito pelos tomadores de decisão. Podem também perder a motivação assumindo que um trabalho intenso e bons resultados não serão recompensados.

-- Muitos igualam aumento de responsabilidades com sucesso. Responsabilidade pode ser recompensada pelo sucesso ou pode ser sinal de uma maior confiança baseada na habilidade demonstrada. Quando responsabilidades são arbitrariamente atribuídas, as pessoas podem sentir-se injustamente confinadas ao seu nível de rendimento.

## - Serviço ao cliente

Serviço ao cliente	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Honrar as promessas feitas ao cliente	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,5</u> * 7
2. Respeito ao cliente	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,9</u> * 7
3. Representar produtos e serviços	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,3</u> *	6 * 7
4. Atenção ao tratamento dado ao cliente	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,8</u> * 7
5. Prometer apenas o que pode ser cumprido	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,5</u> * 7
6. Confiança no cliente	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,3</u> *	6 * 7
7. O cliente em 1º lugar	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,8</u> * 7

## - Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- Se a organização espera ou exige dos funcionários exagero nos benefícios dos produtos ou serviços, está estabelecendo uma inconsistência. Muitas pessoas acham que mentir para um cliente é uma tarefa difícil e desgastosa. Isso cria um stress adicional tanto no funcionário como na organização.

-- Com o decorrer do tempo, é comum os funcionários tornarem-se cínicos diante das reclamações dos clientes. Se a organização não mantiver uma expectativa positiva quanto à integridade do cliente, ela pode encorajar o cinismo e criar uma inconsistência ética.

## - Comunicação

Comunicação	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Dar retorno aos funcionários	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,0</u> *	6 * 7
2. Conhecimento das expectativas	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,5</u> * 7
3. Debate ético constante	1 * 2 * 3 *	4 * <u>4,9</u> *	6 * 7
4. Orientação eficiente	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,1</u> *	6 * 7
5. Discussão aberta de questões éticas	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<u>5,5</u> * 7
6. Equilíbrio entre vendas e ética	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,3</u> *	6 * 7
7. Recebimento de orientação precisa	1 * 2 * 3 *	4 * <u>5,2</u> *	6 * 7

## - Preocupações típicas (quando a pontuação foi inferior a 5,5):

-- Feedback do desempenho providencia uma base para um desenvolvimento efetivo da comunicação. Quando os supervisores são negligentes em manter seus funcionários informados, os funcionários podem sentir-se enganados, uma clara violação de suas expectativas.

- 
- Para que padrões éticos sejam percebidos como assuntos rotineiros nos negócios, eles devem ser tratados rotineiramente. Isso significa que é apropriado discutir tais questões sempre que haja um problema relacionado à ética que valha a pena ser discutido. Caso contrário, a ética é vista como um assunto especial de relevância limitada.
  - Quando novos funcionários integram a organização ou grupo de trabalho, eles gastam tempo para serem orientados tanto pelos sistemas formais quanto das normas informais. Se as práticas da organização e seus padrões éticos não são incluídos no processo de orientação, o funcionário fica sem um guia necessário.
  - Muitas organizações se comunicam mais sobre o sucesso de vendas e de seu pessoal de vendas do que qualquer outro assunto. Se as organizações não tomarem os devidos cuidados, poderão estar dizendo a seu pessoal de menos sucesso que vendas, de qualquer maneira, são a forma de alcançar sucesso e obter reconhecimento.
  - Funcionários ocasionalmente enfrentam situações em que a escolha ética não é tão clara ou óbvia. Se a organização falha em providenciar uma fonte de ética, esses funcionários são forçados a tomar a decisão sem a segurança de que a organização apoiará sua posição.

- Influência dos pares

Influência dos Colegas	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Relatórios precisos	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,6*</b>	6 * 7
2. Os empregados encorajam a produtividade	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,9*</b>	6 * 7
3. Os empregados encorajam o trabalho ético	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,8*</b>	6 * 7
4. Líderes informais têm altos padrões éticos	1 * 2 * 3 *	4 * <b>4,7*</b>	6 * 7
5. Os indivíduos mais experientes ajudam seus colegas	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,2*</b>	6 * 7
6. Pressão dos colegas para ser ético	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,3*</b>	6 * 7
7. Preocupação em dar o máximo de si	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,1*</b>	6 * 7

- Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- Para avaliar os indivíduos, muitas organizações utilizam dados comparativos dos desempenhos dos funcionários. Quando isso acontece, pode haver uma pressão por parte dos colegas para fazer um trabalho pior ou deturpar os resultados. Nega-se a organização dados valiosos e produtividade.

-- Se existe pressão dos colegas para evitar melhoria no desempenho, é porque os funcionários não confiam que a organização os recompensará, compartilhará benefícios ou incentivará a criatividade. É mais comum os funcionários esperarem uma punição aplicada sob a forma de maiores exigências.

-- As prioridades de uma organização são entendidas e aceitas pelos funcionários quando esta é eticamente coerente. Quando falta consistência, a pressão dos colegas sacrificará padrões éticos em favor dos prazos mais tangíveis ou compromissos de trabalho.

-- Líderes informais são admirados por uma série de motivos. Infelizmente, existem motivos que são contrários às metas e padrões éticos da organização. Quando os líderes são vistos como pessoas que “vencem o sistema”, a organização está deixando de usar um recurso chave.

-- É vantajoso para a organização que os colegas apoiem ativamente os funcionários menos experientes ao longo de seu aprendizado. Se os colegas relutam em assistir aos outros, é porque não confiam que a organização os protegerá da nova “competição” e não recompensará suas contribuições.

-- Muitos grupos de trabalho são autogerenciáveis. Esses grupos trabalharão para se assegurar de que tenham o grau máximo de controle disponível na estrutura da organização. ( ver original )

-- A pressão dos colegas para fazer menos que o melhor é sintomático de uma organização que pune seus funcionários. A organização faz mau uso dos esforços de suportar as metas organizacionais como alavancas para aumentar padrões. Isto é normalmente visto como injusto ou inapropriado pelos funcionários.

## - Consciência ética

Consciência ética	INACEITÁVEL	MÉDIO	EXCELENTE
1. Interesses pessoais se sobrepõem	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,3*</b>	6 * 7
2. Encobrir receita para burlar o fisco	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>5,9</b> * 7
3. Suborno como mal aceitável	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>6,3</b> * 7
4. Suborno usado para competitividade	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>6,4</b> * 7
5. Suborno, propina e presentes não são considerados éticos	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>6,4</b> * 7
6. Assédio sexual	1 * 2 * 3 *	4 * 5 *	<b>6,5</b> * 7
7. Influência política em 1º lugar	1 * 2 * 3 *	4 * <b>5,3*</b>	6 * 7

Obs. Para fins de análise, foram considerados os valores “invertidos” (complementares a 8) dessas respostas.

## - Preocupações típicas (quando a pontuação é inferior a 5,5):

-- Para favorecer interesses pessoais muitas organizações deixam de punir os responsáveis pelos conflitos. Quando isso acontece, pode haver uma pressão por parte dos colegas para fazer um trabalho pior ou deturpar os resultados, o que denota falta de motivação.

-- Para favorecer relações pessoais muitas organizações deixam de utilizar avaliações de desempenho, planos de carreira e interesse dos funcionários. Quando isso acontece, pode haver uma pressão por parte dos colegas para fazer um trabalho pior ou deturpar os resultados, o que denota falta de motivação.

- *Análise inferencial*

## - Hipóteses Testadas

**H<sub>1</sub>**= Quanto maior a clareza dos sistemas formais, maior a eficácia na comunicação da empresa com seus funcionários.

**H<sub>2</sub>**= Quanto maior a clareza dos sistemas formais, maior a precisão e a representação da mensuração do trabalho individual e do grupo.

**H<sub>3</sub>**= Quanto maior a liderança, maior a eficácia na comunicação da empresa com seus funcionários.

**H<sub>4</sub>**= Quanto maior liderança, maior a precisão e a representação da mensuração do trabalho individual e do grupo.

**H<sub>5</sub>**= Quanto maior liderança, maior é o acesso universal às chaves para o sucesso.

**H<sub>6</sub>**= Quanto maior a eficácia na comunicação da empresa com seus funcionários, maior a influência ou apoio positivo dos colegas.

**H<sub>7</sub>**= Quanto maior a eficácia na comunicação da empresa com seus funcionários, maior a consistência ética da empresa.

**H<sub>8</sub>**= Quanto maior a precisão e a representação da mensuração do trabalho individual e do grupo, maior a consistência ética da empresa.

**H<sub>9</sub>**= Quanto maior a precisão e a representação da mensuração do trabalho individual e do grupo, maior é o acesso universal às chaves para o sucesso.

**H<sub>10</sub>**= Quanto maior a influência ou apoio positivo dos colegas, maior é a consciência ética dos funcionários.

**H<sub>11</sub>**= Quanto maior consistência ética da empresa, maiores são as expectativas de sucesso dos funcionários por parte da empresa.

**H<sub>12</sub>**= Quanto maior é o acesso universal às chaves para o sucesso, maiores são as expectativas de sucesso dos funcionários por parte da empresa.

**H<sub>13</sub>**= Quanto maiores são as expectativas de sucesso dos funcionários por parte da empresa, maior é a integração dos valores organizacionais à negociação.

**H<sub>14</sub>**= Quanto maior é a integração dos valores organizacionais à negociação, maior é a probabilidade de um bom atendimento aos clientes e maior nível de satisfação dos funcionários.

- *Resultados da Análise*

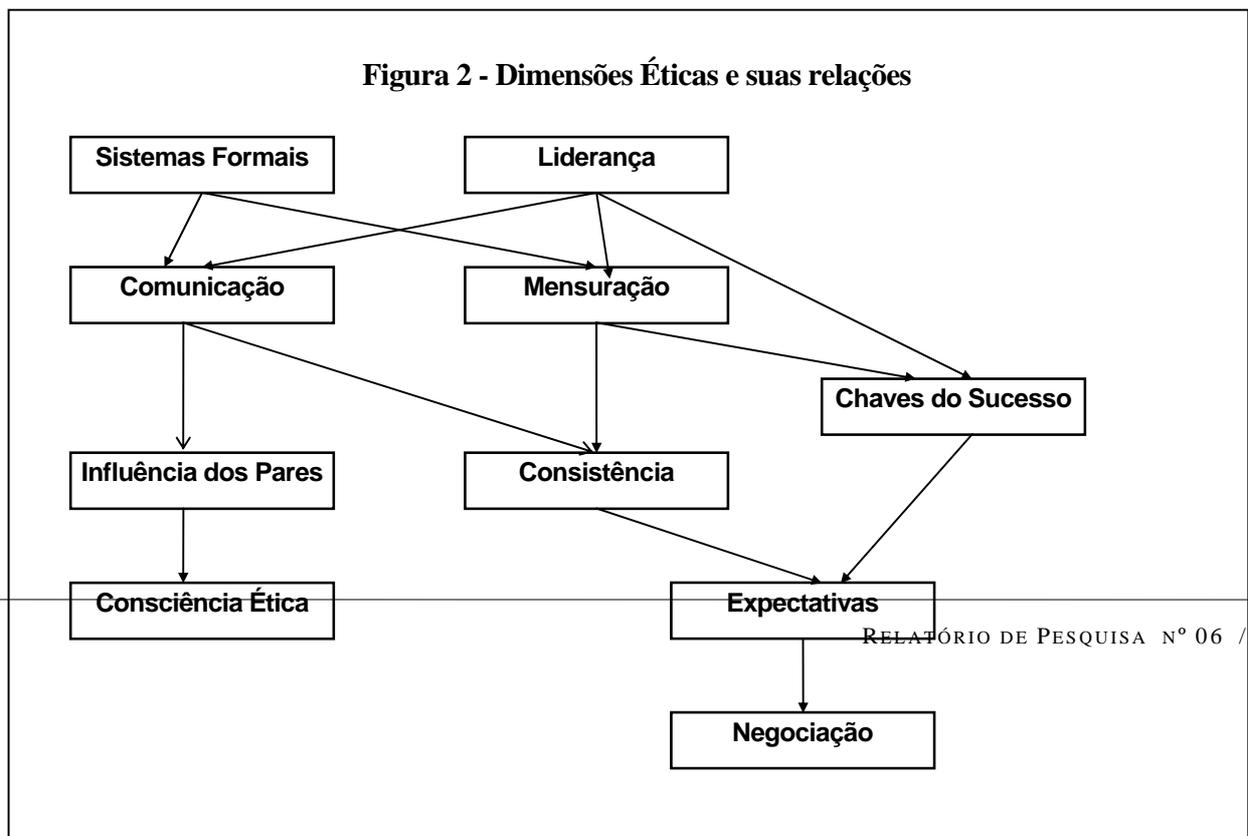
- Os questionários preenchidos foram revisados e as informações tabuladas na FGV-EAESP, no sistema SPSS. Os 473 questionários foram analisados conjuntamente, sem distinção da empresa de origem. Todas as variáveis foram obtidas como resultado de análises fatoriais realizadas sobre conjuntos de perguntas do questionário, as quais foram agrupadas *a priori*, por afinidade conceitual de acordo com as **dimensões éticas** em estudo. As questões respondidas, bem como os fatores obtidos, foram analisados segundo uma escala de sete pontos (1 a 7). Os questionários preenchidos foram analisados e as questões de interesse foram submetidas a análise fatorial, produzindo 11 fatores distintos e estáveis. Todos esses fatores foram considerados significantes, tendo sido utilizado o critério estatístico de autovalores maiores que 1,0. A Tabela a seguir mostra esses fatores com suas respectivas porcentagens de explicação da variância. Em todos os grupos, também foram formados fatores representando as variáveis identificadoras das catorze empresas, com a porcentagem de explicação da variância entre 9,8% e 12,5%.

### **Fatores analisados**

Fator	Explicação da Variância
1. Sistemas Formais	31,2 %
2. Liderança	32,1 %
3. Comunicação	37,8 %
4. Mensuração	35,7 %
5. Chaves do Sucesso	33,4 %
6. Influência dos Pares	40,3 %
7. Consistência	35,1 %
8. Consciência Ética	36,4 %
9. Expectativas	33,7 %
10. Negociação	32,7 %
11. Atendimento ao Cliente	32,5 %

- Cada um dos fatores foi submetido a uma *Reliability Analysis*, a fim de garantir que as variáveis criadas sejam internamente consistentes. A consistência interna é indicada pelo coeficiente de Cronbach que, para todas as variáveis deste estudo, apresenta valores superiores a 0,60, um nível considerado satisfatório para pesquisa básica. Na realidade, nesta análise, todos os fatores apresentaram valores do coeficiente de Cronbach superiores a 0,80, o que significa uma consistência interna muito alta.

- A Figura 2 ilustra as relações de interesse entre as dimensões éticas. Essas relações foram testadas através de análise de correlação.



A Tabela 3 a seguir apresenta médias, desvios-padrão, coeficientes de Cronbach, e correlações entre as variáveis das dimensões éticas relacionadas à Figura 2. Nessa figura todas as setas mostram relações diretas.<sup>15</sup> Todas as hipóteses testadas foram aceitas.

---

<sup>15</sup> Relação inversa: quanto maior for uma variável, menor será a outra; Relação direta: quanto maior for uma variável, maior será a outra.

**Tabela 3: Estatísticas Descritivas, Coeficiente de Cronbach e Análise de Correlação**

Variável	Média	Desvio- Padrão	de Cronbach	Correlações		
				3	4	5
1. Sistemas Formais	4,72	1,104	0,81	0,69	0,73	0,62
2. Liderança	4,81	1,109	0,83	0,70	0,70	0,64
				Correlações		
				5	6	7
3. Comunicação	5,28	1,099	0,87	0,67	0,70	0,74
4. Mensuração	4,81	1,161	0,86	0,63	0,56	0,67
				Correlações		
				8	9	
5. Chaves do Sucesso	5,24	1,079	0,84	0,42	0,75	
6. Influência dos Pares	5,04	1,112	0,90	0,67	0,37	
7. Consistência	5,20	1,280	0,80	0,48	0,76	
8. Consciência Ética	6,03	1,017	0,85			
				Correlação		
				10		
9. Expectativas	5,09	1,058	0,84	0,74		
				Correlação		
				11		
10. Negociação	5,28	1,009	0,83	0,59		
11. Atendimento ao Cliente	5,64	0,892	0,83			
	Média	5,19				

Correlações acima de ,34 são significantes ao nível  $p < ,01$ ; de Cronbach calculados sobre valores padronizados.

- *Relações Observadas*

- A falta de honestidade é ensinada pelas autoridades da empresa. Quando falta a ética nesse aspecto, a pressão dos colegas e subordinados sacrificará padrões éticos em favor de resultados somente financeiros.

- A idéia de sobrevivência da organização parece ser a razão de muitas atitudes antiéticas. Infelizmente, existem motivos que são contrários às metas e padrões éticos da organização. Quando os líderes são vistos como pessoas que “se acomodam ao sistema”, sem a preocupação de influenciá-lo positivamente, a organização está deixando que sofra o seu clima ético.

### 3.3. Pesquisa sobre clima ético no Rio Grande do Sul

Em 1999, com o mesmo objetivo e metodologia, o Modelo de Navran foi aplicado junto a quarenta e uma empresas associadas à FEDERASUL – Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul. Os resultados foram muito semelhantes ao da pesquisa anterior, realizada com as vinte empresas manufatureiras brasileiras, razão pela qual optou-se por não indicar aqui os resultados da pesquisa. A convergência entre os dois estudos pareceu importante para os objetivos do presente trabalho. O Modelo de Navran parece oferecer, de fato, uma contribuição positiva, em termos de mensuração do clima ético das organizações.

### 3.4. Estudo de caso: pesquisa em empresa binacional

Com o mesmo objetivo e metodologia, em 2001 o Modelo de Navran foi aplicado em uma empresa binacional, visando mensurar o clima ético da organização. Os resultados foram muito apreciados. Por se tratar de um estudo de caráter privativo da instituição, não foram reproduzidos aqui os resultados da pesquisa feita com cerca de quatrocentos funcionários.

### 3.5. Estudo de caso: pesquisa em empresa recentemente privatizada

Em 2003, também com o mesmo objetivo e metodologia, o Modelo de Navran foi aplicado em uma empresa brasileira recentemente privatizada, do setor energético, com a contribuição de cerca de trezentos e sessenta empregados. Os resultados foram muito positivos e esclarecedores, em termos de mensuração do clima ético da organização. Da mesma forma, por se tratar de um estudo de caráter privativo da instituição, não foram reproduzidos aqui os resultados da pesquisa realizada.

## 4. Considerações finais sobre o trabalho

- 
- O estudo, de caráter exploratório, possibilitou conhecer algo sobre as políticas de ética das organizações. A falta de resposta da maioria delas (80%), aliada à significativa frequência com que foi declarada a inexistência de documentos que substanciem uma sólida política de ética, parece indicar que ainda falta uma preocupação séria com a ética, nas empresas brasileiras. Seria interessante repetir a pesquisa depois de alguns anos, para uma análise comparativa. Foi curioso observar que nenhuma empresa analisada, dentre as 500 maiores e melhores do *ranking* empregado, era proveniente do setor financeiro. Cabe sugerir um estudo especial sobre este dado.
  - Apesar do relativamente pequeno número de empresas que participaram do projeto inicial, foi possível desenvolver hipóteses, testá-las e analisar o clima ético dessas organizações, de acordo com o Modelo de Navran. Essa experiência foi valiosa. Valeu a pena repetir o estudo em outro momento.
  - A aplicação do Modelo de Navran em vários casos ou projetos permitiu testá-lo como instrumento de mensuração da ética em empresas no Brasil. Com todas as limitações que um modelo apresenta, a sensibilidade que ele permite obter indica que ele pode ser útil em muitas avaliações. Seria interessante poder aplicar e testar o Modelo de Victor e Cullen, para comparar sua eficácia, dentro dos limites a que os autores se propõem.
  - O resultado final da pesquisa junto às vinte empresas manufatureiras brasileiras indicou 5,19 como média. De acordo com os critérios de Navran, este valor constituiria um nível médio de clima ético. Este patamar se repetiu em outro setor, no Rio Grande do Sul. Se mais estudos, com mais empresas e em mais regiões, revelarem realidade semelhante, seria possível confirmar o pressuposto inicial de que a *Ética constitui uma preocupação secundária dentro das organizações brasileiras*.
  - Em 2000, o estudo realizado junto às vinte empresas manufatureiras foi apresentado no 2º Congresso Mundial da ISBEE – International Society of Business, Economics, and Ethics – e suscitou muito interesse. Sob a forma de artigo, foi publicado na RAE-FGV-EAESP.

## Referências

- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de & Frank NAVRAN. Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 40, n. 3, julho/setembro 2000, p. 26-35.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; Maria do Carmo WHITAKER; José Maria Rodriguez RAMOS. Fundamentos de ética empresarial e econômica. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAUMHART, Raymond. *Ethics in business*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, 1968.
- DE GEORGE, Richard T. *Business Ethics*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Princeton Hall Inc., 1995.
- ENDERLE, Georges. A worldwide survey of business ethics in the 1990s. *Journal of Business Ethics*. Vol. 16, No. 14, Oct. 1997. p. 1475-1883.
- ENDERLE, Georges; K. HOMANN; M. HONECKER; W. KERBER; H. STEINMANN (eds.). *Dicionário de Ética Econômica*. São Leopoldo, RS: Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1977 (Trad.).
- ENDERLE, Georges; K. HOMANN; M. HONECKER; W. KERBER; H. STEINMANN (eds.). *Lexikon der Wirtschaftsethik*. Freiburg/Basel/Wien: Herder, 1993.
- ENDERLE, Georges (ed.). *International Business Ethics*. Notre Dame, IN: The University of Notre Dame Press, 1999.
- ENDERLE, Georges. *Approaches to Business Ethics in Different Parts of the World*. Discurso de abertura proferido em 28/7/98, no I Congresso de Ética, Negócios e Economia na América Latina, realizado na EAESP-FGV, São Paulo, SP.
- FERRELL, O. C.; John FRAEDRICH & Linda FERRELL. *Business Ethics: ethical decision making and cases*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2000.
- Intus-Legere: Anuario de Filosofía, Historia y Letras*. Instituto de Humanidades, Universidad Adolfo Ibañez (desde 1998).
- JOBIM, Cynthia Maria Cirillo. *Clima ético e responsabilidade social: a avaliação dos empregados sobre a relação ética das empresas com os seus stakeholders*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. FGV-EAESP, 2004.
- KURTINES, W.; J. GERWITZ (ed.). *Morality, moral, behavior and moral development*. New York: Wiley, 1984, p. 74-106.
- LLANO Cifuentes, Carlos. *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de México, 1991.
- LLANO Cifuentes, Carlos. *El empresario y su acción*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de

---

México, 1990.

LLANO Cifuentes, Carlos. *El empresario y su mundo: tópicos de la empresa*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de México, 1991.

MERTON, Robert K. *Social theory and social structure*. New York: Free press, 1957.

NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo, SP: Makron Books, 1993  
(tradução de *Good Intentions Aside*. President and Fellows of Harvard College, 1990).

PÉREZ PERDOMO, Rogelio (coord.). *Esclavos del dinero? Sobre crisis de valores y ética de negocios en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA, 1998.

SCHMIDT, Eduardo. *Ética y Negocios para América Latina*. 3<sup>a</sup> ed. Lima, Peru: Universidad del Pacífico, 2000.

SCHMIDT, Eduardo. *Moralización a fondo*. 2<sup>a</sup> ed. Lima, Peru: Universidad del Pacífico, 1996.

TEIXEIRA, Nelson Gomes (org.). *A ética no mundo da empresa*. São Paulo, SP: Pioneira, 1991.

VICTOR, Bart; John B. CULLEN. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK,

W.C. (ed.), *Research in corporate performance*. Greenwich, CT: JAI Press, 1987, p. 57-71.

VICTOR, Bart; John B. CULLEN. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, iss. 1, p. 101-125, 1988.

WERHANE, Patricia H. & R. FREEMAN (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Malden, MA/Oxford: Blackwell, 1997.