

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getúlio Vargas

# **A ÉTICA NA COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO DOS PADRÕES ÉTICOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

PROJETO DE PESQUISA  
relatório final apresentado

por **BERENICE RIGHI DAMKE**

ORIENTADOR  
**PROF. RUBENS MAZZON**

São Paulo, junho de 1998.

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getúlio Vargas

# **A ÉTICA NA COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO DOS PADRÕES ÉTICOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

PROJETO DE PESQUISA  
relatório final apresentado

por **BERENICE RIGHI DAMKE**

ORIENTADOR  
**PROF. RUBENS MAZZON**



São Paulo, junho de 1998.

Aos meus pais, Hugo e Ilda, que me ensinaram a importância da pesquisa, da reflexão e da construção teórica; com os quais aprendi sobre a necessidade e a possibilidade de construir um mundo mais ético, moral, justo e solidário, como sujeito da História.

À minha irmã e fiel amiga, Simone, com quem compartilhei muitos momentos da elaboração desse trabalho.

Aos meus colegas de pesquisa e aos professores da FGV que contribuíram para o sucesso desta pesquisa.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	04
PARTE I - PROPOSTA DE PESQUISA	
I.1. Justificativa e origem do problema.....	05
I.2. Conceitos - chaves.....	07
I.3. Problema da Pesquisa.....	08
I.4. Objetivos.....	08
I.5. Hipóteses.....	09
I.6. Procedimentos metodológicos de coleta de dados.....	09
I.7. Referencial teórico.....	09
I.7.1. Ética na Comunicação das Empresas.....	10
I.7.2. Variáveis ou dimensões do clima ético.....	14
PARTE II - O QUESTIONÁRIO	
II.1. Estágios do desenvolvimento moral das Organizações.....	18
II.2. As questões sobre comunicação.....	22
II.3. O formato do questionário.....	24
II.4. Justificativa e análise das questões.....	24
II.5. A amostra escolhida.....	27
II.6. O processo de aplicação dos questionários.....	29
II.7. Reflexões sobre o modelo do questionário.....	30
PARTE III - RESULTADO DAS QUESTÕES	
III.1. Coerência/consistência das respostas obtidas.....	31
III.2. Análise das respostas obtidas.....	32
III.2.1. Veracidade/eticidade das hipóteses da pesquisa.....	33
III.2.2. Estágio de desenvolvimento moral das empresas pesquisadas.....	35
III.2.3. Inferências a partir das hipóteses e da análise dos resultados das entrevistas.....	39
PARTE IV - REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA	
IV.1. O CENE, a idéia da pesquisa e a experiência de pesquisar em grupo.....	41
IV.2. A fase de revisão bibliográfica.....	42
IV.3. Os procedimentos metodológicos de coleta de dados.....	42
IV.4. Sugestões para a continuidade da pesquisa.....	43



CONCLUSÃO.....	45
----------------	----

## ANEXOS

### A. EMBASAMENTO TEÓRICO (RESENHAS)

A.1. MESSENER. <i>Ética social</i> .....	46
A.2. PERUZZO. <i>Coleção Intercom de comunicação</i> .....	51
A.2.1. <i>A tecnologia e a Ética na modernidade</i> .....	51
A.2.2. <i>A Ética e os profissionais de comunicação</i> .....	54
A.3. GOMES & SAPIRO. <i>Imagem Corporativa - uma vantagem competitiva sustentável</i> .....	56
A.4. CLEGG, HARDY & NORD. <i>Handbook of organizations studies</i> .....	59
A.5. PATTON & GIFFIN. <i>Interpersonal communication</i> .....	66
A.5.1. <i>Comunicando sobre a comunicação</i> .....	66
A.5.2. <i>A natureza da comunicação interpessoal</i> .....	67
A.5.3. <i>Elementos humanísticos no crescimento coletivo</i> .....	68
A.6. COOPER. <i>Communication ethics and global change</i> .....	68
A.7. ANDRÉ. <i>Ética e códigos da comunicação social</i> .....	69
A.8. ELLIOT & LYNCH. <i>The Challenger tragedy</i> .....	69
A.9. Idéias finais sobre comunicação.....	73

O MODELO DO QUESTIONÁRIO.....	74
-------------------------------	----

NAVRAN ASSOCIATES .....	80
<i>Ethics Inventory Kit</i> .....	82

BIBLIOGRAFIA.....	84
-------------------	----

## INTRODUÇÃO

Este trabalho está dividido em três grandes partes.

Na parte um, retomaremos nossa proposta inicial de pesquisa, expondo desde o embasamento teórico até nossas hipóteses e objetivos. Também deixaremos clara a existência de uma relação direta entre Ética e Comunicação. E discorreremos sobre as variáveis do clima ético, que são a origem desta pesquisa. Afinal, comunicação é uma variável do clima ético.

Na parte dois, falaremos sobre o questionário que elaboramos para medir a veracidade das hipóteses desta pesquisa, e para analisar o estado da arte da ética na comunicação e da comunicação dos padrões éticos em empresas brasileiras. Exporemos um modelo do desenvolvimento moral das Organizações, a partir do qual elaboramos o questionário. E apresentaremos todos os resultados práticos obtidos neste trabalho, comentando - e questionando - sobre sua validade e abrangência.

Na parte três, faremos reflexões sobre nosso trabalho. Falaremos de onde surgiu a idéia de fazer esta pesquisa, da concretização de nossos objetivos e da experiência de pesquisar em grupo. Por fim, daremos sugestões para a continuidade deste trabalho.

O que iremos apresentar é resultado de um ano de pesquisa, de muita reflexão e elaboração teórica. Desde já assumimos as limitações deste estudo. Ainda assim, ressaltamos a validade de algumas conclusões a que chegamos. Acreditamos que a leitura desse relatório seja de grande valia para todos aqueles que desejam conhecer um pouco mais sobre Ética e Comunicação, e sobre como estes temas são percebidos e tratados em empresas brasileiras.

## PARTE I

### PROPOSTA DE PESQUISA

#### 1. JUSTIFICATIVA E ORIGEM DO PROBLEMA

Um trabalho de pesquisa não é algo mecânico. O problema que desejamos investigar não nasce de uma hora para outra. Vai surgindo aos poucos.

À medida em que nos mantemos atentos às próprias experiências - ou de outras pessoas - , ampliamos nossos conhecimentos e começamos a perceber e questionar incoerências entre teorias e práticas. Vamos mudando nosso próprio modo de compreender a realidade e aumentando nossa **curiosidade crítica** face à mesma. Desse modo, descobrimos que existem realidades a serem conhecidas com maior profundidade. Começamos a nos interessar por temas específicos e, assim, definimos o problema a ser investigado. Como isso ocorreu conosco? Destacaremos dois momentos básicos do processo pelo qual passamos.

**A.** Desde muito jovem (criança e adolescente), começamos a perceber que a sociedade em que vivíamos não era uma sociedade justa para todos. Nos indignávamos com isso. Não entendíamos porque as coisas funcionavam daquele modo e não aceitávamos a idéia de que tudo deveria continuar como estava. Por isso, em nossos ambientes escolar, social e familiar, procurávamos pessoas que partilhavam das mesmas idéias. Queríamos dialogar com elas, discutir caminhos de luta pelas transformações que julgávamos necessárias, e nos sentir fortalecida.

Éramos persistente. Não dispensávamos esforços mesmo que, muitas vezes, não alcançássemos nossos objetivos, tivéssemos que nos submeter a longas esperas e obtivéssemos apenas resultados parciais. Entendíamos que, embora as mudanças aparentes não fossem significativas, ao levantar problemas, e, não raro, propor alternativas, desafiávamos as pessoas que detinham o poder. Esperávamos que tomassem consciência dos fatos negativos e que revisassem idéias e ideologias. Acreditávamos que essa conscientização as ajudaria a compreender e explicar as causas geradoras de tais situações e, a médio ou longo prazo, ir repensando as práticas, tomando decisões e se comprometendo com um processo de mudança.

Naquela época, a intuição era mais forte do que o conhecimento científico. Todavia, estávamos gestando concepções básicas, de cuja validade nos tornamos cada vez mais convicta. Entre elas destacamos: o entendimento da história da humanidade como **possibilidade** - e não como algo pronto - ; de que o ser humano é um **ser ético**, de **comunicação**, capaz de **conhecer e refazer**, não apenas a história que está aí mas também a sua história pessoal. Ele é o único ser capaz de refletir e de **tomar consciência** daquilo que é e que faz, do mundo e de suas funções no contexto em que vive. Pode exercer o papel de sujeito ativo na construção da sociedade ou de objeto de outros sujeitos.

Nessas vivências e concepções, encontra-se a origem remota de nossa proposta de pesquisa, intitulada: **"A ética na comunicação e a comunicação dos padrões éticos em empresas brasileiras"**.

B. Consideramos que o ingresso no curso de Administração Pública, na EAESP-FGV, em 1996, foi o início de uma nova caminhada. Está sendo um tempo extremamente importante para nós. Os contatos fecundos que estamos tendo com os professores, o conhecimento de novas idéias e teorias, oportunizado pelas disciplinas, por eventos científicos e por visitas a empresas, foram momentos especiais. Com certeza, os mais recentes e decisivos na escolha do tema e na definição do problema de pesquisa deste projeto.

Durante o curso, estamos conhecendo novas idéias, aprofundando teorias e descobrindo tendências relativas à eticidade e à comunicação humanas. O que nos leva a reafirmar algumas de nossas concepções e, ao mesmo tempo, enfrentar o desafio de questionar as próprias certezas, bem como as de alguns autores estudados. Significa que estamos construindo e reconstruindo o próprio conhecimento.

O Curso oportuniza, não somente análises globais sobre o conjunto da sociedade mas também um enfoque de conhecimento próprio, específico, voltado para as empresas públicas e privadas.

Mais do que nunca, percebemos que este final de milênio se caracteriza por transformações profundas, especialmente, na forma de organização das empresas e nas técnicas de gerenciamento. Surgem muitas indagações sobre o que o futuro nos reserva. Existem mais dúvidas do que certezas. É uma época que rejeita as respostas prontas. Os países que lideram o conjunto das transformações acreditam que o conhecimento é a base de tudo; que o saber científico e tecnológico é a força impulsionadora das transformações econômicas e sociais. Por isso, os que mais se desenvolvem são os que mais investem em educação.

Diante da forte competição, num mundo globalizado, o mercado exige que o conhecimento esteja ligado às esferas da produção e do trabalho. E não somente a isso. Mas que também ajude a amenizar as conseqüências negativas desse processo, tais como o aumento do desemprego, o empobrecimento, a insuficiência e a redução de postos de trabalho e a piora dos indicadores sociais.

Não temos dúvidas de que, por traz dessa realidade, estão em jogo questões éticas. Assim como é possível optar por mudanças a favor de todos, é também possível tomar medidas que aprofundem as diferenças sociais. Essas vão marginalizando milhares de pessoas e condenando-as a condições de vida desumanas. Os que mais *sofrem* são, justamente, aqueles que não têm acesso ao conhecimento, às informações verdadeiras, à comunicação clara e transparente de seus direitos e deveres como cidadãos. O que nos leva a perguntar: que eticidade é essa? Por que muitos seres humanos são excluídos das informações verdadeiras? Por que as informações, muitas vezes, são meias-verdades ou totalmente sonegadas? Por que não se pratica o diálogo, oportuniza a participação dos sujeitos nas discussões, decisões e na avaliação dos projetos políticos, econômicos e sociais? São tantas as questões que levantamos e, cada



vez mais, nos convencemos de que, no centro desses problemas, está a questão da Ética na Comunicação. Consideramos que ela é fundamental e precisa ser colocada em xeque.

Conservamos viva nossa curiosidade sobre a compreensão dos diversos significados dos conceitos envolvidos no tema e, acima de tudo, como se tornam realidade. Portanto, nesta pesquisa, nosso interesse é teórico e prático.

Como nosso curso é direcionado às Empresas públicas e privadas, é natural que o campo de investigação se limite a elas. Além disso, são principalmente as questões econômicas determinam as decisões políticas na sociedade.

Desse modo, justificamos o projeto apresentado e acreditamos ter deixado clara a relevância social do tema escolhido.

## 2. CONCEITOS-CHAVE

**Ética:** parte da Filosofia que estuda a moralidade das ações humanas, enquanto boas ou más.

**Padrão Ético:** comportamento esperado das pessoas da Organização, de acordo com as normas éticas.

**Valores Éticos:** qualidade, importância e significação da postura ética.

**Dilema Ético:** situação conflituosa, com saídas igualmente difíceis, que envolvem questões éticas e morais.

**Autonomia Moral e Individual:** relativa ao conjunto de princípios e valores morais dos indivíduos, à Ética intrínseca a cada ser humano, que pode ser modificada mas precisa ser respeitada pela Organização.

**Integridade:** neste caso, é usada para fazer referência ao sistema coerente e unificado de valores e padrões profissionais e pessoais das pessoas da Organização.

**Estrutura Organizacional:** a Organização em seu sentido mais amplo, suas práticas, valores e hierarquia.

**Esferas Organizacionais:** a Organização considerada em seus âmbitos departamental, organizacional, nacional e internacional.

**Comunicação:** ato que externa um pensamento, traz uma mensagem, podendo ser capaz de persuadir, produzir respostas e provocar adesão a idéias comuns.

**Desempenho profissional:** quantificação do êxito no desenvolvimento de tarefas e atividades específicas, relativas a determinado cargo ou posição dentro de uma Organização.

**Práticas de negócio:** modo como a Organização atua no mercado e se relaciona com clientes, pares, fornecedores, acionistas e concorrentes.

**Pares:** entidades organizacionais, interligadas por relações de cooperação e benefício mútuo.

### 3. O PROBLEMA DA PESQUISA

Observamos que, quando as práticas das pessoas da Organização permanecem aquém dos níveis e padrões éticos desejados, em virtude da comunicação ausente ou inadequada, podem gerar inúmeros problemas. Dentre os quais, estão: rupturas internas, caos em algumas áreas, morosidade no andamento das tarefas, problemas de relacionamento interpessoal, aproveitamento insatisfatório das reais potencialidades de cada funcionário, indivíduos com sensação de isolamento da prática geral, perda de clientes e fornecedores, bem como insatisfação de consumidores e acionistas. Daí, a necessidade de pesquisas que descubram em que medida tais situações ocorrem nas Organizações e que proponham, também, a buscar alternativas para corrigir distorções.

Diante do exposto, o problema da pesquisa é formulado através de três questões.

A. Como as empresas brasileiras percebem os vocábulos “Ética” e “Comunicação”?

B. Nas Organizações empresarias brasileiras, como se dá a Comunicação dos Padrões Éticos: sua forma, intensidade, eficiência e eficácia?

C. Qual a importância atribuída pelas Organizações às duas questões enunciadas ?

### 4. OBJETIVOS

4.1. Verificar quais são os principais problemas relativos à Ética na Comunicação e à Comunicação dos Padrões Éticos, nas empresas brasileiras.

4.2. Explicitar a importância da Comunicação na tomada de decisões com significativos componentes éticos e na formação e socialização de valores, propósitos e metas comuns.

4.3. Descobrir se as expectativas e os padrões éticos da Organização são comunicados de modo satisfatório aos funcionários da mesma.

4.4. Identificar aspectos que, posteriormente, possam ser trabalhados em cursos ou projetos, em termos de treinamento e consultoria.

Com o alcance de tais objetivos, esperamos:

- despertar a atenção das Indústrias Brasileiras para a necessidade de se ter comunicação efetiva e comportamento ético;

- identificar aspectos e casos, nessa área, que possam ser trabalhados em cursos ou projetos de treinamento e consultoria em Ética nas Organizações nacionais;

- fornecer subsídios às Organizações interessadas em rever suas práticas, a fim de elevar os níveis de qualidade relativos à comunicação nas mesmas, e

- contribuir para o conhecimento do Estado da Arte da Ética na Comunicação, nas Indústrias Brasileiras.

## 5. HIPÓTESES<sup>1</sup>

1. Os padrões e valores éticos, as práticas de negócios, as expectativas e metas da Organização são conhecidos pelos funcionários, porque há comunicação adequada, consistente e eficaz.

2. Há treinamentos periódicos que abordam desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral esperada das pessoas da Organização.

3. A livre manifestação dos funcionários e sua participação nas decisões gerenciais são encorajadas.

4. As pessoas sabem onde encontrar respaldo para sua conduta, quando se deparam com um dilema ético.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E COLETA DE DADOS

6.1. Elaboração e revisão bibliográfica nacional e internacional;

6.2. Elaboração de um questionário, para ser aplicado em 200 (duzentas) empresas.

6.3. Aplicação do questionário nas empresas selecionadas;

6.4. Tabulação e análise das respostas obtidas;

6.5. Organização de um relatório contendo os principais momentos do processo da pesquisa realizada, as conclusões e sugestões da pesquisadora;

6.6. Elaboração de um artigo ou capítulo de um livro, que deverá englobar os resultados dos demais subprojetos, que, como este, fazem parte do projeto intitulado: "O Estado da Arte da Ética nas Indústrias Brasileiras".

## 7. REFERENCIAL TEÓRICO

Como em toda a pesquisa, o referencial teórico vai sendo refeito e aprofundado à medida em que o trabalho se desenvolve.

Num momento inicial, desenvolvemos o artigo que segue - em co-autoria com Ilda Righi Damke<sup>2</sup> -, o qual visa deixar clara a relação existente entre Ética e Comunicação.

<sup>1</sup> Reformulamos as hipóteses, em relação às que apresentamos em nosso projeto inicial, em julho de 1997, e em nosso relatório parcial, em novembro de 1997, para que se adequassem ao questionário que compusemos junto ao nosso grupo de pesquisa. Na amostra selecionada, entrevistamos apenas pessoas de nível gerencial e, portanto, hipóteses que envolviam o *feedback* na Comunicação, infelizmente, não puderam ser medidas - porque deveriam ser respondidas por pessoas de nível hierárquico inferior -.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela UFRGS; pesquisadora do CNPq; professora adjunta do mestrado em Educação e do Dpto. de Metodologia de Ensino/Centro de Educação da UFSM, RS; orientadora do Curso de

Ao longo de nossa pesquisa, travamos contato com diversos livros, revistas e artigos sobre Ética e Comunicação. As resenhas comentadas e os resumos do material pesquisado - que fazem parte de nosso referencial teórico -, anexamos ao final deste relatório<sup>3</sup>.

### **7.1. ÉTICA NA COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS** **DAMKE, Berenice Righi <sup>4</sup> & DAMKE, Ilda Righi**

O tema "Ética na Comunicação", independentemente do local onde a comunicação ocorre, refere-se, essencialmente, aos tipos de relações que os seres humanos estabelecem entre si, no decorrer de suas vidas. Exige, portanto, uma definição de Ética e de comunicação, e uma análise acerca das concepções de ser humano e de história. A partir daí, será possível descobrir algumas das principais relações existentes entre esses tópicos.

Apoiadas nas próprias experiências e nos autores (citados na bibliografia), destacaremos a influência dessas concepções no comportamento humano, mostrando que, na base da Ética na comunicação, existem também as relações entre conhecimento, moral e poder. É o que analisaremos nos limites deste artigo, para fundamentar nossa pesquisa.

#### **O que entendemos por Ética?**

Ética é a ciência da conduta. Ou, de acordo com o Dicionário Aurélio (p. 591),

*Ética é o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana, suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto.*

Esta definição, segundo o mesmo dicionário (p. 994), está associada à definição de *Moral* que

*Deriva do termo latino *morale*, ou conjunto de regras de conduta consideradas válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada.*

---

Especialização em Avaliação à Distância, da Cátedra da UNESCO, em Brasília; autora do livro: *O processo do conhecimento na pedagogia da libertação. As idéias de Freire, Fiori e Dussel*. Vozes, 1995; e nossa mãe.

<sup>3</sup> Resenhas comentadas e resumos dos livros, revistas e artigos pesquisados encontram-se em anexo, ao final deste relatório.

<sup>4</sup> Acadêmica do 5º. semestre do Curso de Graduação em Administração Pública, da EAESP - Fundação Getúlio Vargas, e bolsista de pesquisa do PIBIC, junto ao CNPq, desde agosto de 1997.



### **O que entendemos por Comunicação e por ser humano?**

Temos como pressuposto que o ser humano é um ser de relações, inacabado e capaz de conhecer. É o único ser que pode tomar consciência do seu conhecimento, descobrir limitações e possibilidades, e construir conscientemente a própria história e a história da humanidade. Enquanto ser de relações, é alguém que se comunica consigo mesmo, com seus semelhantes e com a natureza.

Mas, em que consiste a comunicação? Recorrendo novamente ao Dicionário Aurélio (p. 356), entre outras definições, encontramos que *comunicação* é

Ato ou efeito de emitir, transferir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual.

Se comunicação é o ato de transmitir e receber mensagens, e Ética diz respeito aos comportamentos, aos juízos de valor que distinguem o bem do mal, fica claro que a análise da Ética na comunicação tem a ver com o conteúdo das mensagens transmitidas e com a interpretação que fazem os sujeitos que as recebem. O que podemos dizer das situações em que esses conteúdos não correspondem à verdade? Ou das ocasiões em que a verdade é omitida pelo simples fato de que não interessa revelá-la?

### **Relações entre Ética e Comunicação**

Toda e qualquer organização humana tem suas regras de convivência social. As empresas, independentemente de sua especificidade, são organizações regidas por normas, leis e estatutos. Nelas, há uma hierarquia de poder. São definidos, entre outros aspectos, os direitos e deveres dos funcionários, que envolvem questões particulares (da própria instituição), mas que não podem ferir as normas estabelecidas nas leis nacional, estaduais ou municipais. A partir de que elementos são estabelecidas essas normas? A partir das intenções políticas, dos interesses e das concepções dos que efetivamente as elaboram, tanto nas empresas quanto nas legislações.

Uma vez que entre as pessoas não há apenas consenso - mas também divergências - a respeito dos modos de entender a sociedade, o mundo, o valor e o significado dos fatos, aparece o conflito. De um lado estão os detentores do poder, que procuram fazer valer os seus interesses. De outro, os subordinados, que também têm interesses e necessidades, não raro, diferentes daquelas. Exemplificando: o que é bom para os chefes ou diretores das empresas pode ser maléfico para os demais funcionários. Como enfrentar essas diferenças?

A Legislação Brasileira assegura a todos o direito ao exercício da cidadania. Esse direito não poderia ser violado por nenhuma instituição, independentemente dos seus fins. Sabemos, porém, que muitos brasileiros, em

particular a classe trabalhadora, não conhecem todos os seus direitos. Isto por inúmeras razões. Entre elas, o baixo nível cultural e a crença em que a realidade não pode ser mudada. Nos dois casos, o que falta, por um lado, é a comunicação desse conhecimento. Por outro, a capacidade de compreendê-lo criticamente.

A ausência desses conhecimentos, ou a forma ingênua de captá-los, faz com que as pessoas passem a acreditar nas comunicações ideológicas. A ideologia envolve valores, crenças, julgamentos éticos e morais, sua produção e expressão e sua influência na forma de atribuir sentido para a experiência de nossa vida cotidiana. Sendo assim, uma comunicação torna-se ideológica quando quer impor suas próprias concepções.

O problema é que as pessoas cujo conhecimento é predominantemente ideológico, freqüentemente, são vítimas de injustiças e não sabem como reagir às mesmas. Vítimas de comunicados enganosos ou da sonegação de tais comunicações, ficam sem os instrumentos básicos de que necessitam para lutar pela mudança da situação; para que seus direitos sejam respeitados e possam exercer com dignidade a sua cidadania. Este exemplo mostra que, de fato, o conhecimento confere poder a quem o possui. Poder que pode ser exercido tanto no sentido de construir a sociedade em prol do bem comum, como no de garantir vantagens pessoais, de enganar os outros, exercer a dominação e de aumentar as desigualdades sociais. Em outras palavras: os seres humanos são capazes de conhecer, optar e decidir; ou seja, são seres éticos.

Nessa linha de pensamento, também se coloca MESSNER, Johannes, defendendo que a Teoria do Conhecimento tem um significado decisivo para a Ética, uma vez que o homem só poderá conhecer a ordem moral, em toda a extensão da vida individual e social, quando estiver em condições de conhecer a realidade<sup>5</sup>.

O autor reforça a idéia de que é, justamente, porque existem essas limitações e possibilidades que o ser humano é um ser ético. Tais limitações e possibilidades estão sempre ligadas ao conhecimento dos indivíduos, o qual constróem a partir das próprias experiências. O fato de que as experiências e as ações estão sempre ligadas a interesses faz com que o ser humano possa tanto manter-se fiel à eticidade, quanto transgredi-la.

Enfatizamos, aqui, a existência de uma relação, não somente entre Ética e conhecimento mas também entre comunicação, moral e poder. O conhecimento dessas relações é condição para lutar pelo direito de ser respeitado, a fim de viver dignamente e atuar no mundo como sujeitos da História e não como meros objetos de outros sujeitos. Além disso, faz com que os indivíduos percebam o seu dever de reagir quando isso não ocorre.

---

<sup>5</sup> Infelizmente, não possuímos a referência bibliográfica completa da obra, em virtude da antiguidade desta obra e seu estado precário de conservação - com algumas páginas ausentes -. A mesma faz parte do acervo da biblioteca da Faculdade de Comunicação da USP e, em virtude da relevância de seu conteúdo, decidimos usá-la na elaboração deste artigo.

Segundo DAMKE (1995), Paulo Freire<sup>6</sup>, grande pedagogo e filósofo brasileiro, teve a construção da Teoria do Conhecimento como preocupação central em suas obras e em sua prática. Mostra-nos a autora que as idéias de Freire não estão voltadas para uma teoria do conhecimento para ser aplicada à prática, mas para uma teoria do conhecimento que nasce da prática. Isto o levou a ressaltar a unidade entre Ética, conhecimento, veracidade na comunicação, teoria e prática, ação e reflexão. Freire partilhava da idéia de que, no conhecimento, não é somente a informação que importa. É, acima de tudo, o aprendizado de pensar criticamente a própria prática e a prática de outros sujeitos. Para ele, a experiência vivida e a análise crítica da mesma desempenham papel fundamental no processo do conhecimento e da construção da autonomia.

### **Reflexões finais**

Face ao exposto, podemos afirmar que, se uma organização empresarial prima pela fidelidade à Ética na comunicação, cabe-lhe possibilitar o diálogo, a informação verdadeira e o desenvolvimento do espírito crítico e criativo de todos os membros de sua instituição. Exige-se dela que seja transparente, que não sonegue as informações acerca da realidade que os envolve, e que não se omita com relação aos verdadeiros motivos que justificam as decisões tomadas pela mesma. Isto vale não apenas para os dirigentes e trabalhadores mas também para as relações desses com seus fornecedores, pares e clientes.

Temos consciência de que tais práticas não são fáceis. Passamos por um momento em que a comunicação, a cultura e a economia tornam-se cada vez mais globalizadas. Entre as palavras de ordem, no mundo de hoje, destacam-se a qualidade, a competitividade e a eficiência. Nele, a mídia - meio de comunicação de massas - desempenha papel fundamental na legitimação de comunicações ideológicas e comportamentos não-éticos, quando deveria fazer o contrário.

A História mostra que tais condutas geram inúmeras injustiças sociais: cresce o número de excluídos e marginalizados. Admitimos que é difícil mudar esta situação. Todavia, acreditamos na necessidade e na possibilidade de mudá-la. O que desejamos é ajudar a construir um mundo melhor para todas as pessoas. Não apenas para uma minoria, para determinadas classes sociais e

---

<sup>6</sup> Grande educador, pedagogo e filósofo brasileiro, reconhecido internacionalmente por seu legado teórico e prático, testemunho e compromisso com os destinos da história e defesa de uma vida mais justa para todos. Exilado por 16 anos (1964-80) por causa de suas idéias, fundamentadas em sua crença na impossibilidade de separar a base econômica da sociedade das questões educativas, éticas e sociais e do processo humano de permanente busca e construção da história - embora, nem sempre, nas condições desejadas. Freire encerrou sua missão entre nós em maio de 1997. Mas, antes, em janeiro de 1994 (em Recife, PE), tivemos o prazer e a felicidade de conhecê-lo, pessoalmente. E, agora, para homenageá-lo, utilizamo-nos das palavras de TEDESCO (1997), contidas no artigo de DAMKE, Ilda. *Paulo Freire. O mestre comprometido com o conhecimento, a história e a libertação*. (publicado na Revista de Educação AEC, no. 104, jul/97, p. 135-147): "Paulo bom. Paulo educador do povo. Paulo do Evangelho. Entra no céu, Paulo. Você não precisa pedir licença! E do céu ninguém o expulsará!"

para nações ou grupos que, detentores do poder econômico, são também detentores do saber. Nossa utopia é um mundo mais humano, solidário e participativo. Para tanto, é necessário construí-lo a partir do contexto em que estamos inseridos.

## 7.2. AS VARIÁVEIS OU DIMENSÕES DO CLIMA ÉTICO

Estudamos o clima ético das Organizações a partir de dez variáveis ou dimensões: Chaves de Sucesso, Comunicação, Consistência, Expectativas, Influência dos Pares, Liderança, Mensuração, Negociação, Serviços ao Cliente e Sistemas Formais. Formamos um grupo de dez pessoas onde cada uma estudaria a Ética nas Organizações segundo cada uma dessas variáveis.

Não fomos pioneiros nesta idéia. Desenvolvemos a mesma a partir do *Inventário de Ética*<sup>7</sup>, elaborado pela empresa de consultoria norte-americana *Navran Associates*. De acordo com esse modelo construímos as hipóteses de nossas pesquisas.

Durante o tempo em que estivemos pesquisando, percebemos que deveríamos reelaborar nossas hipóteses. Porque as questões abordadas no referido modelo não condiziam exatamente com aquilo que passamos a entender como relevante no estudo da ética segundo cada variável. Também porque algumas delas não poderiam ser perfeitamente medidas pela simples aplicação de um questionário - que englobaria questões sobre todas as hipóteses, relativas à todas as variáveis - entre gerentes (ou funcionários de nível hierárquico médio) de empresas.

Aquelas questões exigiriam a aplicação dos questionários também entre os funcionários de nível hierárquico inferior das empresas ou, ainda, demandariam um estudo mais detalhado de cada Organização. Porque, para as medir, fazia-se necessário que buscássemos inconsistências e discrepâncias entre as respostas dos gerentes e as dos funcionários. Entretanto, isso não nos seria possível, porque não dispúnhamos de tempo suficiente para tal e, também, porque, se o fizéssemos, ampliaríamos demais o escopo de nossas pesquisas.

Ainda assim, o estudo deste modelo nos permitiu verificar as relações existentes entre cada variável. Desta forma, ajudou-nos a trabalhar de forma mais integrada, desde o estudo teórico até a análise das respostas obtidas no questionário<sup>8</sup>, que aplicamos entre gerentes de 200 empresas nacionais.

As variáveis ou dimensões do clima ético estudadas foram:

<sup>7</sup> É um questionário de setenta itens que visa avaliar os valores morais e a consistência ética das Organizações (através de dez dimensões do clima ético), classificando cada item avaliado em aceitável, médio ou inaceitável. Maiores detalhes sobre este *Inventário de Ética* e sobre a consultoria *Navran Associates* são fornecidos nas páginas finais deste relatório, em anexo.

<sup>8</sup> Comentaremos o mesmo mais adiante.



### **Comunicação**

Tem uma forte relação com todas as variáveis, especialmente com Expectativas, Liderança e Influência dos Pares.

Pode ser descrita nos seguintes termos: "Toda Organização tem expectativas em relação aos seus funcionários. Quando ela não comunica efetivamente aquilo que espera de seus funcionários, cai a probabilidade dela atingir suas metas. As pessoas precisam de informações, liderança e reforços; precisam saber qual é o padrão ético da Organização; necessitam saber qual a conduta corrente nas diversas situações com as quais poderão se defrontar; e precisam se sentir coerentes com tais expectativas. Os funcionários devem, também, saber onde obter respostas para as questões éticas com as quais possam se deparar."

### **Sistemas Formais**

Correspondem aos métodos, práticas e procedimentos que claramente identificam o negócio.

Se existe um direcionamento ético nítido em relação ao como, ao onde, ao quê e ao porquê do negócio, os funcionários entendem perfeitamente as expectativas e propósitos da Organização. Quando estas questões não são comunicadas aos funcionários de forma adequada, eles buscam outro ponto de referência - normalmente um líder - que, muitas vezes, não representa o padrão ético desejado pela empresa.

### **Mensuração**

De todos os sistemas formais, a mensuração é um dos meios mais críticos da Organização dizer aos funcionários o que realmente importa.

As pessoas prestam atenção naquilo que é medido, pois isso é o que a empresa traduz como recompensa. O uso de sistemas formais de recompensa exige uma mensuração precisa, bem como a clara definição de responsabilidades. A integridade de tal sistema é tão importante quanto sua estrutura. Os sistemas formais contribuem para a consistência ética quando realmente representam as expectativas da Organização. Portanto, para que isso ocorra, é imprescindível que os funcionários sejam devidamente comunicados a respeito das expectativas da Organização.

### **Liderança**

Essa é um fator crítico de sucesso para a Organização, na tentativa de melhorar seu clima ético.

Quando as mensagens dos líderes não são coerentes ou sua sinceridade é duvidosa, os funcionários perdem seu padrão de referência. Assim, passam a buscar respaldo para suas atitudes nas opiniões de colegas ou em suas próprias crenças.

### **Negociação**

Os funcionários rotineiramente se engajam em negociações como estratégias para resolver conflitos (como horários de trabalho, alocação de recursos, atribuições de tarefas ou exigências específicas). Se a negociação com um cliente, colega ou supervisor é tida como uma situação em que se ganha ou se perde, o sistema de valores pessoais ajuda a determinar os limites da negociação. Então, integrar valores organizacionais e pessoais - através da comunicação e da conciliação de ambos - é uma forma de se chegar a resultados mutuamente benéficos.

Assim, a negociação se torna um processo para desenvolver soluções ótimas, ao invés de uma competição para determinar quem ganha ou quem perde.

### **Expectativas**

Toda Organização tem seus requisitos e expectativas formais e informais para o sucesso.

A comunicação, neste ponto, exerce papel fundamental. Porque quanto mais explícitas e coerentes forem as expectativas, melhor os funcionários poderão avaliá-las e segui-las.

### **Consistência**

Consistência ética ocorre quando todas as ações da Organização levam o indivíduo a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos está vigente a qualquer hora.

Quando a Organização é inconsistente, a pessoa não tem certeza do que pensar. Isso a leva a ter um comportamento auto-defensivo, na medida em que o medo de fazer algo errado torna-se o motor da ação. Para que a Organização seja percebida como consistente, é necessário que a comunicação entre suas diversas esferas seja transparente e coerente.

### **Chaves para o Sucesso**

Existem chaves para o sucesso (como trabalho intenso, auto-motivação e resultados excelentes) em qualquer Organização.

Dilemas éticos surgem quando tais chaves não são acessíveis a todos ou quando conflitam com os valores declarados pela Organização e amplamente aceitos pelos funcionários. Para que tais dilemas não surjam e todos os funcionários possam obter sucesso, estas chaves devem ser conhecidas por todos e a Organização deve ser coerente em suas comunicações e atitudes (quando comunica suas expectativas, quando diz qual a conduta-chave que o funcionários devem ter para obter sucesso e quando recompensa seus funcionários pelo atingimento das metas propostas).

### **Serviços ao Cliente**

Quase toda as Organizações reconhecem a importância da satisfação do cliente. Para isso, também treinam seus funcionários.

Quando adotam padrões éticos para o tratamento ao cliente diferentes daqueles implícitos em sua relação com os funcionários, problemas podem surgir. Se essas expectativas não forem coerentes, cria-se uma tensão na Organização que pode resultar num mau atendimento ao cliente e em insatisfação por parte dos funcionários. Para que isso não ocorra, é fundamental que a Organização preste atenção nas coisas que declara importante e na coerência de suas atitudes.

### **Influência dos Pares ou Colegas**

A influência dos pares ou colegas existe em quase todos os negócios e profissões. As pessoas contam com seus colegas na busca de direção, validação e reforço.

Quando a Organização falha em comunicar adequadamente seus padrões éticos e suas expectativas, os funcionários compensarão esta falha aumentando sua confiança nos colegas. Por isso, a comunicação consistente e eficaz é imprescindível para que os sistemas informais desenvolvidos entre os pares não passem a sobrepujar ou se tornem conflitantes com o sistema formal estabelecido pela empresa. Porque isso poderia gerar inconsistências e, inclusive, dilemas éticos.

## PARTE II

### O QUESTIONÁRIO<sup>9</sup>

#### 1. ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO MORAL DAS ORGANIZAÇÕES

Elaboramos cinco questões com quatro alternativas cada - onde cada alternativa caracteriza um estágio de desenvolvimento moral da Organização - que, juntamente com as questões dos outros membros do grupo, compuseram um único questionário. Esse foi aplicado entre gerentes de 200 empresas brasileiras. Nosso intuito era verificar as hipóteses da pesquisa.

O questionário foi construído a partir do Modelo de Desenvolvimento Moral das Organizações, elaborado por REIDENBACH & ROBIN (1991)<sup>10</sup>. O mesmo considera que as Organizações, assim como os indivíduos, apresentam comportamentos específicos que sinalizam seu verdadeiro grau de desenvolvimento moral. A partir da análise de inúmeras empresas, os autores desenvolveram um modelo conceitual para classificar as Organizações (de acordo com seu grau de desenvolvimento moral). Este modelo compreende cinco estágios:

##### **Estágio Um - Organização Amoral**

É aquela em que a produtividade e os lucros são os valores dominantes em sua cultura. Para este tipo de Organização, ser flagrada em uma situação anti-ética é um custo do negócio. Considera que sua responsabilidade social seja gerar lucros. Sua cultura ética pode ser resumida nas frases: "eles nunca saberão", "todo mundo age assim", "nós não seremos pegos" e "ninguém ficará sabendo". Para ela, as regras podem ser burladas se for vantajoso fazê-lo.

Em Organizações amorais, a autoridade e o poder são os valores máximos. A obediência é valorizada e recompensada; e a desobediência é punida com a expulsão do funcionário.

##### **Estágio Dois - Organização Legalista**

É o tipo de empresa que se preocupa em, antes de mais nada, seguir as leis. Está em um estágio de desenvolvimento moral um pouco além das empresas do estágio um, que sequer respeitam as leis.

Nesta cultura, o que está na lei se equaciona com justiça e não há diferença entre o que é legal e aquilo que é certo e justo. A eticidade é considerada como consequência da conduta da empresa. Estas Organizações normalmente possuem um Código de Conduta em vez de um Código de Ética.

<sup>9</sup> Modelo em anexo, nas páginas finais deste relatório.

<sup>10</sup> REIDENBACH, R. Eric & ROBIN, Donald P. *A conceptual model of corporate moral development*. In: Journal of Business Ethics 10: 273 - 284, 1991.



Em Organizações legalistas, a principal preocupação ainda é com o lucro. Porém, preocupam-se em que estes sejam obtidos de forma legal; e não necessariamente moral.

### **Estágio Três - Organização Responsável**

Sua cultura apresenta valores que vão além da preocupação com o lucro e a legalidade da conduta. Este tipo de empresa se preocupa com as demandas e pressões da sociedade sobre suas atitudes. Entende que tenha obrigações e funções sociais, além de econômicas.

Códigos de Ética e orientação para o social têm importância para essas Organizações. Em seu Código de Ética normalmente constam princípios como integridade, confiabilidade, qualidade, objetividade, complacência e decência. No que tange à sua responsabilidade social, pode ser definida assim: "procurar oportunidades para participar e, se possível, desempenhar um papel de liderança nos serviços prestados à comunidade".<sup>11</sup>

### **Estágio Quatro - Organização Quase Ética**

É aquela que procura equacionar os lucros e a ética. Sua cultura organizacional visa produzir um clima ético, reconhecendo que deve haver um "contrato" entre o negócio e a sociedade.

O que identifica este tipo de empresa é a proliferação de "veículos éticos". O Código de Ética ou de Conduta, além de existir, é divulgado e seguido por todos. Neste tipo de empresa há o comprometimento com a postura ética. Elas possuem, inclusive, treinamento em ética, envolvendo todas as esferas da Organização. Seus funcionários possuem veículos formais para denunciar posturas anti-éticas.

O problema é que, apesar dos altos executivos reconhecerem a importância da conduta ética, sua falta de experiência e conhecimento dificulta a seleção e a implementação dos valores éticos. Assim, o Código de Ética se torna pouco efetivo e não muito eficaz.

### **Estágio Cinco - Organização Ética**

O comportamento deste tipo de empresa é caracterizado pela ampla aceitação de valores éticos comuns, que permeiam a cultura organizacional. Estes valores passam a dominar a conduta cotidiana das pessoas da Organização.

Suas decisões são tomadas com base em sua inerente justiça e honestidade, além de sua lucratividade. Seus funcionários são recompensados por não agirem de forma a comprometer a imagem ética da empresa, e por terem agido de forma ética, ainda que isso comprometa os lucros da Organização.

<sup>11</sup> Estudos mostram que 75% das empresas americanas possuem Códigos de Ética. Nesses, são comumente abordados: conflito de interesses, uso de informações internas, pagamentos ilegais, suborno, relacionamentos impróprios, uso de bens da empresa, apadrinhamento, transações registradas irregularmente, etc.

Uma Organização ética trabalha para que seus funcionários tenham forte senso de moral e de suas obrigações para com a eticidade de suas atitudes. Ao contratá-los, busca empregados que, além de ter as aptidões desejadas para as tarefas que desempenharão, também saibam como se portar ao se depararem com um dilema ético.

Este tipo de empresa está inteiramente comprometida com o comportamento ético. Os valores éticos da empresa, além de constarem no Código de Ética, são integrados à cultura organizacional, conhecidos, compreendidos e seguidos por todos. Aqui, a postura ética é tão arraigada que os funcionários não se deparam com dilemas éticos, porque a atitude correta é sempre a mais justa e honesta.

Os autores construíram o modelo com base em oito **proposições**, que seguem:

1) Nem todas as Organizações passam por todas as fases de desenvolvimento moral.

2) As Organizações podem começar sua vida e seu desenvolvimento a partir de qualquer estágio moral.

3) Algumas empresas no estágio um (amoral) não conseguem deixar este estágio.

4) Organizações que possuem muitas divisões formais podem ter diferentes estágios morais internamente. Porque cada uma dessas divisões pode ter sua própria cultura.

5) Algumas empresas podem pular estágios de desenvolvimento. Ou seja, o modelo conceitual não representa, necessariamente, um processo contínuo.

6) Uma Organização que se encontra em um determinado estágio moral pode regredir para estágios anteriores. Isso ocorre quando seu desejo de lucro suprime sua conduta moral.

7) Não existe uma dimensão temporal pré-determinada para cada estágio de desenvolvimento moral.

8) Em virtude da dinâmica do modelo, duas empresas classificadas em determinado estágio moral podem não estar no mesmo grau de desenvolvimento. Uma delas pode apresentar características peculiares do estágio anterior ou posterior e a outra não.

Ainda, colocam que não existem, na verdade, "tipos puros" de empresas. Normalmente, uma empresa caracterizada por um estágio de desenvolvimento moral tem características também de outro estágio.

Partindo deste modelo, buscamos descrever as empresas em cada estágio, **segundo Comunicação (nossa variável)**:

### **Estágio Um - Organizações Amorais**

São aquelas Organizações em que os funcionários são orientados para a obtenção do lucro a qualquer custo. E pelo cumprimento desta determinação que eles são recompensados.

Os funcionários deste tipo de empresa não participam das decisões gerenciais. Apenas são comunicados das mesmas e as seguem, sem questionar.

Nestas empresas, os novos funcionários recebem treinamento prático que os orienta apenas para o desenvolvimento das tarefas que estarão sob sua responsabilidade. E nos treinamentos periódicos, as questões éticas também não são abordadas.

Ao se depararem com um dilema ético, os funcionários de uma empresa amoral não sabem onde buscar respaldo para sua conduta porque não existe, na empresa, um Código de Ética. Eles tem consciência apenas de que devem fazer aquilo que trouxer os maiores lucros para a empresa.

### **Estágio Dois - Organizações Legalistas**

Consideramos que este tipo de empresa é raramente encontrada no Brasil. Em nosso país, poucas Organizações têm como preocupação central o seguimento das leis.

Além disso, as características de empresas legalistas podem ser facilmente confundidas com aquelas de empresas amorais ou responsáveis. Portanto, não consideramos este estágio do modelo em nosso questionário.

### **Estágio Três - Organizações Responsáveis**

São aquelas Organizações em que a comunicação nem sempre é adequada, eficiente e eficaz o suficiente para possibilitar que as pessoas conheçam os padrões e valores éticos, os propósitos e as metas da Organização.

Em Organizações responsáveis, os funcionários não são encorajados a se manifestar formalmente. Eles participam das decisões gerenciais somente por meio de seus representantes.

Nestas, as pessoas da Organização não sabem exatamente onde encontrar respaldo para sua conduta quando se deparam com um dilema ético. Porque existe um Código de Ética na Organização que é pouco divulgado e gera dúvidas.

Sua postura ética é divulgada apenas em campanhas publicitárias; entretanto, as questões éticas raramente são abordadas em treinamentos e reuniões.

Nessas Organizações, os funcionários recebem treinamentos periódicos. Mas os casos em que os funcionários se deparam com dilemas éticos muitas vezes não são discutidos.

Este tipo de empresa se preocupa com as aparências, com sua imagem ética perante a sociedade. Mas isso nem sempre revela a conduta adotada internamente.

### **Estágio Quatro - Organizações Quase-Éticas**

São aquelas Organizações em que a comunicação nem sempre é adequada, eficiente e eficaz o suficiente para possibilitar que os funcionários conheçam os padrões e valores éticos, os propósitos e as metas da Organização.

Em Organizações quase éticas, os funcionários são encorajados a se manifestar formal e informalmente. Entretanto, não participam diretamente das decisões gerenciais.

Nestas, as pessoas da Organização sabem onde encontrar respaldo para sua conduta, sempre que se deparam com um dilema ético. Porque existe um Código de Ética na Organização, que é seguido fiel e irrestritamente.

Aqui, as questões éticas são abordadas esporadicamente, em treinamentos e reuniões.

Nestas Organizações, os funcionários recebem treinamentos práticos periódicos, que possibilitam a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos.

### **Estágio Cinco - Organizações Éticas**

São aquelas em que a comunicação entre as pessoas das várias esferas da Organização é adequada, eficiente e eficaz, possibilitando, assim, que os todos conheçam os padrões e valores éticos, os propósitos e as metas da Organização.

Em Organizações éticas, os funcionários são encorajados a se manifestar e a participar ativamente da gestão e das decisões da empresa. Por conseguinte, eles se sentem motivados a responder às expectativas com relação à seu desempenho e sua postura ética.

Nestas, as pessoas da Organização sabem onde encontrar respaldo para sua conduta, sempre que se deparam com um dilema ético. Porque existe um Código de Ética na Organização, compreendido por todos, e os valores e procedimentos contidos nele fundamentam a atitude das pessoas, na empresa.

Aqui, as questões éticas são discutidas e tratadas como assunto que faz parte do cotidiano da empresa. Assim sendo, se os padrões éticos forem violados, o problema é tratado abertamente, com diálogo e honestidade.

Nestas Organizações, durante a fase de integração, os funcionários recebem treinamento prático, que os possibilite desenvolver as tarefas que estão sob sua responsabilidade. Em tais treinamentos, os mesmos também são informados a respeito das expectativas da Organização com relação a seu desempenho profissional e à conduta moral e ética que deverão assumir. Os funcionários também participam de treinamentos periódicos em Ética nas Organizações.

## **2. AS QUESTÕES SOBRE COMUNICAÇÃO**

A partir do Modelo de Desenvolvimento Moral das Organizações e de acordo com as hipóteses de nossa pesquisa, elaboramos cinco questões. Cada questão contém quatro alternativas, e cada alternativa representa/identifica um estágio de desenvolvimento moral das empresas (onde: **E** = ética; **Q** = quase ética; **R** = responsável; e **A** = amoral). Essas questões foram incluídas no questionário do grupo. São as seguintes:



**01 - E.** Os novos funcionários recebem treinamento específico em Ética nas Empresas.

**Q.** Os novos funcionários são informados a respeito da conduta ética e moral que deverão assumir.

**R.** Os novos funcionários são informados a respeito das metas e expectativas da Organização, com relação a seu desempenho profissional.

**A.** Os novos funcionários recebem treinamento prático, que os possibilite desempenhar as tarefas que estarão sob sua responsabilidade.

**02 - E.** A participação dos funcionários nas decisões gerenciais é incentivada.

**Q.** Os funcionários têm participação nas decisões gerenciais, através de seus representantes.

**R.** Na Organização, os funcionários possuem canais formais (como jornais, revistas, reuniões, etc.) para a comunicação entre eles, a alta gerência e a comunidade.

**A.** Os funcionários não participam das decisões gerenciais.

**03 - E.** São oferecidos treinamentos periódicos que abordam todas as questões relevantes: desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral das pessoas da Organização.

**Q.** São oferecidos treinamentos periódicos que possibilitam a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos.

**R.** Os treinamentos periódicos oferecidos buscam motivar os funcionários para atingirem as metas da Organização.

**A.** A empresa realiza treinamentos periódicos para aprimorar a forma pela qual os funcionários realizam suas tarefas.

**04 - E.** As questões éticas são consideradas de fundamental importância, e discutidas em treinamentos e reuniões.

**Q.** Na Organização, as questões éticas são abordadas esporadicamente, em treinamentos ou em reuniões.

**R.** As questões éticas são abordadas em campanhas publicitárias, mas não fazem parte do cotidiano da empresa.

**A.** As questões éticas não são percebidas, discutidas e tratadas como assunto que faz parte do cotidiano da empresa.

**05 - E.** Ao se depararem com um dilema ético, os funcionários buscam respaldo não somente na conduta de seus colegas, como também no código de ética da empresa.

**Q.** Os funcionários agem estritamente de acordo com o código de ética da empresa ao se depararem com um dilema ético (situação conflituosa, que envolve questões éticas e morais).

**R.** Os funcionários buscam respaldo na atitude de seus colegas ao se depararem com um dilema ético.

A. Os funcionários não sabem onde buscar respaldo para sua conduta, ao se depararem com um dilema ético.

### 3. O FORMATO DO QUESTIONÁRIO<sup>12</sup>

As vinte e uma questões do grupo, cada uma com quatro alternativas, foram embaralhadas ao longo de um questionário de cinco páginas. As alternativas (E, Q, R e A) de cada questão foram todas separadas e "misturadas". Utilizamos esta técnica porque pensamos que, desta forma, os entrevistados não se sentiriam induzidos a responder sempre uma mesma alternativa, e não poderiam confrontar alternativas semelhantes, "viciando" suas respostas.

Em cada alternativa, o entrevistado deveria responder *Concordo* (= *sim*) ou *Discordo* (= *não*). Teoricamente, para ser coerente em suas respostas, o entrevistado deveria dizer que concorda com apenas uma das alternativas e que discorda das outras três. Porém, como os próprios autores colocam em seu modelo, dificilmente uma empresa é um "tipo puro". Ou seja, seria aceitável que o entrevistado marcasse *Concordo* em mais de uma alternativa, sem que isso tornasse incoerente sua resposta. Também, em algumas questões, valia o *somatório* das alternativas: gerentes de empresas éticas diriam que concordam com todas as alternativas.

Assim sendo, as respostas de cada questão foram analisadas de forma diferente.

### 4. JUSTIFICATIVA E ANÁLISE DAS QUESTÕES

As questões que elaboramos, em geral, indagam sobre a ênfase e a importância que a empresa dá às questões éticas; coloca a comunicação como uma *ferramenta* para o intercâmbio de expectativas de desempenho profissional e comportamental entre gerentes e funcionários; e versam sobre a atitude dos funcionários ao se depararem com dilemas éticos, como resultado do processo comunicativo bem sucedido.

#### Questão 01

Refere-se à **fase de integração dos novos funcionários**. Pretendeu medir nossa primeira hipótese. Porque, se os funcionários devem conhecer os padrões e valores éticos, as práticas de negócios, os propósitos e metas da Organização, nada melhor que comunicá-los a eles logo que chegam na empresa. Se eles entendem e seguem o que é comunicado - que é o complemento desta hipótese: "porque há comunicação adequada, eficiente e eficaz" - não temos certeza. Isso só poderia ter sido medido se os funcionários também tivessem sido entrevistados.

<sup>12</sup> Um modelo deste questionário se encontra em anexo, ao final desse relatório.

Esta pergunta é a que melhor reflete o que os autores deixam implícito no modelo que escolhemos para balizar a construção destas questões: não existem "tipos puros" de empresas. Porque uma empresa considerada Ética não só fornece treinamento e Ética nas Empresas (alternativa **E**) mas, provavelmente, também informa aos seus novos funcionários a respeito da conduta ética e moral que deverão assumir (alternativa **Q**), informa suas metas e expectativas com relação ao desempenho profissional do funcionário (alternativa **R**) e fornece treinamento prático, que possibilite aos novos funcionários desempenhar as tarefas que estarão sob sua responsabilidade (alternativa **A**).

### Questão 02

Traduz nossa terceira hipótese. Versa sobre a **participação dos funcionários nas decisões gerenciais e o processo comunicativo dentro da empresa**.

Pergunta se os funcionários participam (alternativas **E** e **Q**) ou não (alternativa **A**) das decisões gerenciais e de que forma, se direta (alternativa **E**) ou indiretamente, através de seus representantes (alternativa **Q**). Ainda, indaga sobre os canais formais que os funcionários possuem para se comunicar (alternativa **R**).

As respostas para esta pergunta só se tornariam inconsistentes se o entrevistado tivesse dito que concorda com a alternativa **E** e com a **A**; também porque essas são mutuamente excludentes. Concordar com **A**, **Q** e **R** é perfeitamente aceitável: significa que, além de ética, a empresa é coerente; significa que sua conduta interna, para com os seus funcionários, condiz com a imagem que passa para a sociedade.

### Questão 03

Refere-se à nossa segunda hipótese. Trata dos **treinamentos periódicos realizados pela empresa**: se abordam desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral das pessoas da Organização (alternativa **E**); se possibilitam a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos (alternativa **Q**); se buscam motivar os funcionários para atingirem as metas da Organização (alternativa **R**); ou se apenas servem para aprimorar a forma pela qual os funcionários realizam suas tarefas (alternativa **A**).

Nessa, a alternativa **E** busca englobar todas as outras. O entrevistado que respondesse *concordo* para essa alternativa estaria dizendo que sua empresa entende que os funcionários devam ser encarados como um todo: que importa, para a empresa, tanto o bom desempenho das tarefas que estão sob sua responsabilidade quanto sua conduta ética e moral.

A princípio, seria redundante o entrevistado responder *concordo* para todas as alternativas, mas não seria incoerente; o entrevistado estaria apenas confirmando sua resposta, com relação à postura da empresa. Responder *concordo* para **A** e **R** e *discordo* para **E** e **Q**, por exemplo, demonstraria uma tendência à amoralidade; o que também não torna a resposta incoerente.

#### Questão 04

Retoma nossa primeira hipótese. Pergunta **sobre a importância dada às questões éticas pela empresa e sobre o modo e em que circunstâncias essas são abordadas**: se são consideradas de fundamental importância e discutidas em treinamentos e reuniões (alternativa **E**); se são abordadas esporadicamente em treinamentos e reuniões (alternativa **Q**); se são abordadas em campanhas publicitárias mas não fazem parte do cotidiano da empresa (alternativa **R**); ou se não são percebidas e tratadas como assunto que faz parte do cotidiano da empresa (alternativa **A**).

Nesta, responder *concordo* para **E** e **R** seria coerente; significa que a empresa entende que as questões éticas são fundamentais e também passa ao público essa preocupação. Concordar com **Q** e **R** também não seria incoerente. Porque as questões éticas podem não fazer parte do cotidiano da empresa (alternativa **R**) mas podem ser esporadicamente abordadas em treinamentos ou reuniões (alternativa **Q**). Entretanto, afirmar *concordo* em duplicidade para **E** e **A** deixaria a resposta inconsistente, porque estas são mutuamente excludentes.

Ainda, responder *concordo* para **R** e **A** apenas reforça a tendência da empresa a ser responsável: aquela que se preocupa com sua imagem ética perante o público sem que isso reflita sua postura perante os funcionários.

#### Questão 05

Refere-se à nossa quarta hipótese; indaga **onde os funcionários buscam respaldo para sua conduta ao se depararem com um dilema ético**.

É a que melhor transcreve a eficácia e a eficiência do processo de comunicação dos padrões éticos dentro da empresa; assim, também retoma nossa primeira hipótese. Porque, se a comunicação dos padrões éticos da empresa for eficiente, os funcionários, ao se depararem com um dilema ético, saberão como agir, uma vez que o clima ético impera na empresa - graças aos treinamentos fornecidos periodicamente, desde que os funcionários ingressam na empresa, e à comunicação ética e aberta que existe entre seus membros -. Porém, se ainda assim os funcionários não souberem como agir frente à dilemas éticos e se a comunicação dos padrões morais da empresa foi eficaz, eles buscarão respaldo no código de ética da empresa, que é conhecido e entendido por todos.

Nesta questão, respondendo *concordo* para a alternativa **Q**, o entrevistado estaria dizendo que os funcionários agem estritamente de acordo com o código de ética da empresa; talvez porque a postura ética não é algo que faz parte de sua conduta mas que lhe é simplesmente imposto, e não muito bem compreendido e assimilado. Ou seja, estaria dizendo que a comunicação dos padrões éticos da empresa é eficiente (porque os funcionários sabem onde buscar respaldo para sua conduta) mas é ineficaz (porque não produz o efeito esperado: conscientizar os funcionários para a importância da conduta ética).



Se o entrevistado responde *concordo* na alternativa **R**, está dizendo quase o mesmo que se tivesse marcado a alternativa **Q**: a comunicação dos padrões éticos da empresa é eficiente mas ineficaz. Contudo está dizendo, também, que, se existe um código de ética na empresa, ele não é conhecido ou seguido pelos funcionários, porque, é na atitude de seus colegas que eles buscam respaldo ao se depararem com um dilema ético.

Nesta questão, todas as alternativas são mutuamente excludentes. Mais de uma resposta *concordo* demonstra que, ou a empresa realmente não possui padrões éticos, ou seus funcionários não conhecem tais padrões, porque a comunicação dos mesmos é ineficiente e ineficaz.

## 5. A AMOSTRA ESCOLHIDA

A amostra que escolheríamos para entrevistar também foi repensada várias vezes. Nossa idéia inicial era comparar respondentes dos setores primário, secundário e terciário. Esta, entretanto, não foi aceita porque tornaria nossa pesquisa ampla demais, já que cada setor tem características próprias. Então, decidimos focalizar apenas em indústrias brasileiras e entrevistar 500 gerentes de nível hierárquico superior, um de cada indústria. Mas, devido a motivos alheios à nossa vontade, acabamos restringindo nossa amostra à 200 empresas, sem que fossem necessariamente indústrias.

Em virtude das dificuldades que encontramos para chegar aos entrevistados através das empresas, decidimos entrevistar 200 alunos do CEAG (Curso de Especialização em Administração para Graduados) da EAESP - Fundação Getúlio Vargas, que supúnhamos serem, em geral, funcionários de nível hierárquico médio.

Nossa escolha foi totalmente aleatória. Simplesmente escolhemos, ao acaso, as salas em que iríamos aplicar os questionários, sem saber quantos alunos havia em cada classe, qual eram seus cargos ou em que setor empresarial atuavam.

Acreditamos que a amostra escolhida tenha sido satisfatória para nossos propósitos, tanto em quantidade quanto em qualidade. Porque, como vimos, os duzentos entrevistados realmente possuíam o perfil do público-alvo desejado; e a quantidade de questionários respondidos (duzentos) foi suficiente para que, a partir dela, pudéssemos inferir sobre o estágio de desenvolvimento moral das empresas brasileiras.

Tabulando os cargos do entrevistados, obtivemos o seguinte perfil:

<b>Cargos dos Entrev.<sup>13</sup></b>	<b>  No. Resp.  </b>	<b>  Cargos dos Entrev.<sup>14</sup></b>	<b>  No. Resp.</b>
--	----------------------	--	--------------------

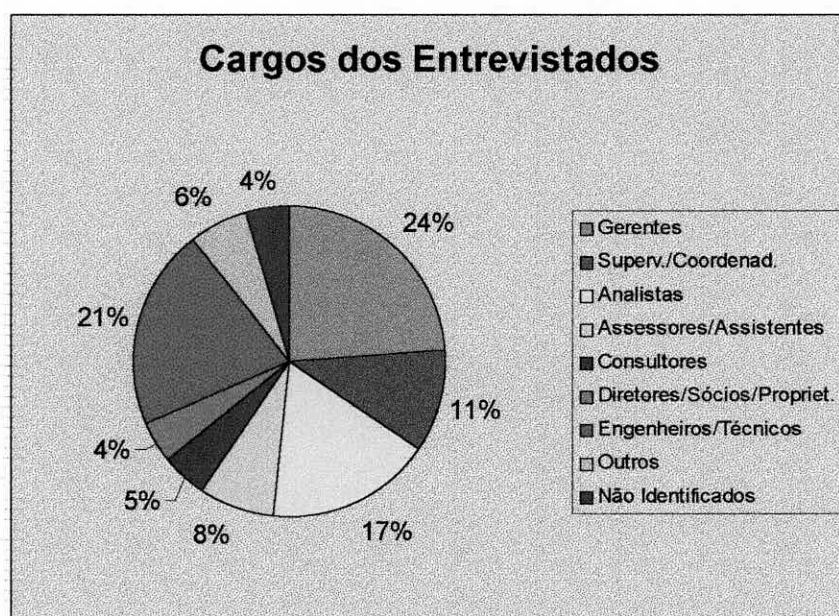
<sup>13</sup> Resultados obtidos na tabulação dos questionários, de acordo com o cargo que cada entrevistado disse que exerce na sua empresa.

<sup>14</sup> Resultados da coluna à direita, reagrupados em categorias diferentes, para possibilitar melhor visualização gráfica.

<b>Gerentes</b>	50	<b>Gerentes</b>	50
<b>Supervisores</b>	11	<b>Superv./Coordenad.</b>	22
<b>Coordenadores</b>	11	<b>Analistas</b>	36
<b>Analistas</b>	36	<b>Assessores/Assistentes</b>	16
<b>Assessores/Assistentes</b>	16	<b>Consultores</b>	10
<b>Consultores</b>	10	<b>Diretores/Sócios/Propriet.</b>	9
<b>Diretores</b>	4	<b>Engenheiros/Técnicos</b>	44
<b>Sócios/Proprietários</b>	5	<b>Outros</b>	13
<b>Engenheiros</b>	32	<b>Não Identificados</b>	9
<b>Advogados</b>	3	<b>Total</b>	209
<b>Técnicos (em geral)</b>	12		
<b>Outros</b>	10		
<b>Não Identificados</b>	9		
<b>Total</b>	209 <sup>15</sup>		

Como podemos verificar, os resultados da amostra confirmaram nossa suposição: 86% dos respondentes são de nível hierárquico médio (gerentes, supervisores, coordenadores, analistas, assessores ou assistentes, consultores, engenheiros ou técnicos em geral) e apenas 4% deles são de nível hierárquico superior (diretores, sócios ou proprietários).

Em porcentagem, verificamos:



<sup>15</sup> No total, tivemos 209 questionários respondidos. Porém, em nove questionários o respondente não identificou seu cargo nem a área de atuação da empresa. Estes nove questionários, portanto, não foram tabulados.

## 6. O PROCESSO DE APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Antes de partirmos para a aplicação definitiva do questionário que elaboramos, submetemos o mesmo a um pré-teste: entrevistamos 53 alunos de uma turma do CEAG da EAESP - FGV. Nossa intenção era, principalmente, verificar a forma, a clareza e a inteligibilidade das questões; não nos importava, naquele momento, tabular respostas ou buscar repostas incoerentes. Interessava-nos o parecer dos entrevistados a respeito do modelo do questionário e da elaboração das questões.

Este processo muito contribuiu. A partir deste pré-teste, reformulamos questões, facilitando o entendimento das mesmas, e redistribuímos as alternativas ao longo do questionário, de forma a deixar bem separadas alternativas de uma mesma questão.

Os entrevistados nos fizeram, no pré-teste, duas principais reclamações: que o questionário estava muito extenso (cinco páginas) e que havia muitas questões repetidas. A primeira, não conseguimos solucionar, pudemos apenas explicar que isso acontecia porque, ali, constavam perguntas relativas à dez variáveis do clima ético nas empresas, que faziam parte de sete pesquisas. A segunda, sobre haver perguntas repetidas, também não tinha solução. Afinal, não havia perguntas repetidas; mas, sim, alternativas semelhantes de uma determinada questão, e nenhuma era igual à outra.

Melhoramos o que foi possível e, então, aplicamos os questionários em outras turmas do CEAG. O resultado, em geral, foi muito bom. Apenas nove questionários precisaram ser inutilizados porque o respondente se esqueceu de preencher o cabeçalho, onde deveria dizer qual era a área de atuação de sua empresa e o cargo que ocupava na mesma (não pedimos para que o mesmo se identificasse ou nomeasse sua empresa). Pudemos utilizar na tabulação 200 questionários, quase a totalidade dos 209 respondidos.

Sem dúvida, o resultado obtido foi bem melhor do que se tivéssemos enviado os questionários diretamente para as empresas. Sabemos que, quando isso é feito, o nível de respostas é bastante baixo. Se o tivéssemos feito, calculamos que deveríamos enviar os questionários a pelo menos 1.000 empresas, se desejássemos 200 questionários respondidos e devolvidos dentro do prazo. Sabemos também que muitos funcionários não se sentem à vontade para responder com sinceridade a questionários deste tipo, estando dentro do ambiente de trabalho; talvez por medo de dizer algo que desgoste seus superiores e, assim, colocar em risco seu emprego. Por esses e outros motivos, consideramos acertada nossa decisão, já que atingimos o público-alvo sem causar transtornos aos professores ou deixar os entrevistados receosos em responder aos questionários.

## 7. REFLEXÕES SOBRE O MODELO DO QUESTIONÁRIO

Percebemos, ainda antes de tabular as respostas dos questionários, que os 53 entrevistados no pré-teste haviam marcado *concordo* para mais de uma alternativa em cada questão. Como explicamos anteriormente, isso, a princípio, não invalida as respostas. Entretanto, temos consciência, de que, em parte, tal fato foi induzido pelo modelo que adotamos (em que alternativas de uma mesma questão estavam "embaralhadas" com alternativas de outras questões).

Assim sendo, assumimos que possíveis incoerências decorreriam ou da falta de clareza do entrevistado em relação ao estágio de desenvolvimento do clima ético em sua empresa, ou do modelo de questionário que escolhemos. Talvez, esse modelo, do ponto de vista metodológico não fosse tão perfeito quanto pensávamos; porque não permite que os entrevistados comparem as alternativas de uma mesma questão, e gera resistências entre os menos atentos, porque pensam que existem perguntas iguais. Ainda assim, decidimos arcar com o ônus da metodologia escolhida e fomos adiante.



### PARTE III

## RESULTADOS DAS QUESTÕES

### 1. COERÊNCIA/CONSISTÊNCIA DAS RESPOSTAS OBTIDAS

Como colocamos anteriormente, responder *concordo* para mais de uma alternativa em cada questão não necessariamente tornava a resposta inconsistente.

No nosso caso (Comunicação):

Na questão 01, o entrevistado poderia responder *concordo* para todas as alternativas. Se o fizesse, seria perfeitamente coerente e estaria enfatizando a postura ética da empresa.

Na questão 02, o entrevistado estaria sendo incoerente se respondesse *concordo* para as alternativas **A** e **E** ao mesmo tempo; porque essas são excludentes. Se ele marcasse que concorda com **R**, **Q** e **E** ao mesmo tempo, por exemplo, estaria sendo consistente em sua resposta.

A questão 03 poderia ser respondida da mesma forma que a questão 01: marcar *concordo* para **E**, **Q**, **R** e **A** ao mesmo tempo só enfatizaria a postura ética da empresa do entrevistado.

A questão 04, por sua vez, poderia ser respondida da mesma forma que a questão 02: o entrevistado seria coerente se não concordasse com **A** e **E** ao mesmo tempo.

Na questão 05, o entrevistado poderia concordar com **R**, **Q** e **E** ao mesmo tempo; mas, se concordasse com **A**, não poderia concordar com mais nenhuma. Porque, senão, sua resposta se tornaria inconsistente; uma vez que **A** exclui todas as outras alternativas.

Baseados nessa chave de possibilidades de respostas, analisamos uma a uma as respostas dadas pelos 200 entrevistados para cada questão. Encontramos que:

Dos 93 entrevistados da **área industrial**<sup>16</sup>, 75,7%<sup>17</sup> deles foram coerentes em suas respostas; 24,3% deles ou foram inconsistentes, ou não responderam nenhum *concordo* para nenhuma das quatro alternativas ou, ainda, não responderam à nenhuma das alternativas de uma mesma questão.

<sup>16</sup> Consideramos "indústrias" todas as empresas da área de transformação, do setor secundário da economia.

<sup>17</sup> Os percentuais de coerência, de incoerência e de questões não respondidas foram calculados com base no número total de respostas possíveis. Assim, para indústrias, o número de respostas possíveis é: 93 respondentes\*05 questões = 465 respostas possíveis; para não-indústrias, o número total de respostas possíveis é: 107 respondentes\*05 questões = 535 respostas possíveis; no total, são possíveis 1.000 respostas (200 respondentes\*05 questões).

C <sup>18</sup>	352	75.7%	GC=76% <sup>19</sup>
NR	65	14%	
I	48	10.3%	

Dos 107 entrevistados da **área não-industrial**<sup>20</sup>, 79,8% deles foram coerentes em suas respostas; 24,3% ou foram inconsistentes, ou não responderam nenhum *concordo* para nenhuma das quatro alternativas ou, ainda, não responderam à nenhuma das alternativas de uma mesma questão.

C	427	79.8%	GC=80%
NR	71	13.2%	
I	37	7%	

No **total**, dentre os 200 entrevistados, 77,9% foram coerentes.

C	779	77,9%	GC=78%
NR	136	13,6%	
I	85	8,5%	

Uma vez que os resultados obtidos (os quais serão nosso objeto de análise a seguir) foram calculados a partir das respostas *concordo* dos entrevistados, temos que o grau de coerência das respostas - de que os resultados obtidos condizem com a realidade da amostra de 200 empresas - é igual ao percentual de respostas coerentes. Assim, o grau de coerência das respostas - e, consequentemente, dos resultados obtidos - é cerca de 78%.

## 2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS

Ao aplicarmos o questionário entre alunos de CEAG da FGV, nosso propósito último era *testar* nossas hipóteses. Ou seja, pretendíamos conferir se realmente era verdadeiro aquilo que pensávamos e afirmávamos no início desta pesquisa.

Cada hipótese caracteriza o que pensamos ser ou fazer uma empresa ética. Então, a verificação dessas hipóteses foi feita a partir da tendência à eticidade de cada empresa, verificada em cada questão, como explicitamos a seguir.

<sup>18</sup> Onde: C = consistente/coerente; NR = não respondeu; e I = inconsistente/incoerente.

<sup>19</sup> GC indica "grau de coerência" (ou consistência) das respostas obtidas, de acordo com os critérios que explicamos anteriormente.

<sup>20</sup> Por "não-indústrias" entendemos todas as empresas do setor terciário da economia.

## 2.1. VERACIDADE/ETICIDADE DAS HIPÓTESES DA PESQUISA - ANÁLISE DE TENDÊNCIA -

**Hipótese 1: Os padrões e valores éticos, as práticas de negócios, as expectativas e metas da Organização são conhecidos pelos funcionários, porque há comunicação adequada, consistente e eficaz.**

Essa hipótese é a mais abrangente de todas; por isso, testamos a mesma em três questões: na questão 01, na 02 e, também, na 03.

O nível de eticidade - ou a veracidade - encontrado para esta hipótese foi de 36% em indústrias, 40% em não-indústrias e 38% no total da amostra (como podemos verificar no quadro abaixo).

Indústrias			Não-Indústrias			Total da Amostra		
Q. 1	168	0,45	Q. 1	224	0,52	Q. 1	392	0,49
Q. 4	89	0,24	Q. 4	119	0,28	Q. 4	208	0,26
Q. 5	142	0,38	Q. 5	171	0,40	Q. 5	313	0,40
Total	399	1,07	Total	514	1,20	total	913	1,14
Média	133 <sup>21</sup>	0,36 <sup>22</sup>	média	171,3	0,40 <sup>23</sup>	média	304,3	0,38 <sup>24</sup>

Ou seja: na amostra estudada, as não-indústrias mostraram tendência a comunicar os padrões éticos da Organização de modo mais eficiente e eficaz do que as indústrias, tratando as questões éticas como algo que faz parte do cotidiano da empresa e comunicando adequada e oportunamente os padrões morais, as práticas de negócios, as expectativas e metas da Organização aos funcionários.

**Hipótese 2: Há treinamentos periódicos que abordam desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral esperada das pessoas da Organização.**

Testamos esta hipótese com a questão 03. Os resultados foram os seguintes:

<sup>21</sup> Valores como esse, situados à esquerda dos percentuais de *concordo*, são os valores absolutos de *concordo* obtidos nos questionários respondidos (por 93 indústrias e 107 não-indústrias)

<sup>22</sup> Este percentual, para indústrias, é igual à média simples dos percentuais de respostas *concordo* dadas para as questões 01, 04 e 05 [= ( $\square$  *concordo* Q1, Q4, Q5)/ 3]; onde o percentual de respostas *concordo* é igual ao total de respostas *concordo* para cada questão sobre 372 (= 93 respondentes\*4 alternativas).

<sup>23</sup> Este percentual, para não-indústrias, é igual à média simples dos percentuais de respostas *concordo* dadas para as questões 01, 04 e 05 [= ( $\square$  *concordo* Q1, Q4, Q5)/ 3]; onde o percentual de respostas *concordo* é igual ao total de respostas *concordo* para cada questão sobre 428 (= 107 respondentes\*4 alternativas).

<sup>24</sup> Este percentual, para o total de empresas da amostra (de indústrias e não-indústrias), é igual à média simples dos percentuais de respostas *concordo* dadas para as questões 01, 04 e 05 [= ( $\square$  *concordo* (Q1, Q2, Q3) (indústrias + não-indústrias) )/ 3]; onde o percentual de respostas *concordo* é igual ao total de respostas *concordo* para cada questão - somadas indústrias e não-indústrias - sobre 800 (= 200 respondentes\*4 alternativas).

Indústrias	152	<b>0,41</b>
Não-Indústrias	183	<b>0,43</b>
Total da Amostra	335	<b>0,42<sup>25</sup></b>

Vemos que em 42% dos casos (entre indústrias e não-indústrias) nossa hipótese se confirmou. Ou seja, em 41% das indústrias e 43% das não-indústrias existem treinamentos periódicos que: abordam desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral das pessoas da Organização; possibilitam a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos; buscam motivar os funcionários para atingirem as metas da Organização; e/ou visam aprimorar a forma pela qual os funcionários realizam suas tarefas.

**Hipótese 3: A livre manifestação dos funcionários e sua participação nas decisões gerenciais são encorajadas.**

Essa hipótese foi medida pela questão 02, que nos apresentou os seguintes resultados:

Indústrias	127	<b>0,34</b>
Não-Indústrias	157	<b>0,37</b>
Total da Amostra	284	<b>0,355</b>

A partir dos dados, percebemos que 34% das indústrias, 37% das não-indústrias e 35,5% do total das empresas da amostra incentivam a participação dos funcionários direta ou indiretamente, através de seus representantes; ou fornecem canais formais para a livre manifestação dos indivíduos.

**Hipótese 4: As pessoas sabem onde encontrar respaldo para sua conduta, quando se deparam com um dilema ético.**

Medida pela questão 05.

Indústrias	142	<b>0,38</b>
Não-Indústrias	171	<b>0,40</b>
Total da Amostra	313	<b>0,39</b>

Ao se depararem com um dilema ético, 38% dos funcionários de indústrias e 40% dos de não-indústrias sabem onde buscar respaldo para sua conduta; seja no código de ética da empresa, seja nas atitudes de seus colegas. Portanto, 61% dos funcionários das 200 empresas amostradas não sabem onde buscar respaldo para sua conduta, frente à conflitos éticos ou morais.

<sup>25</sup> Este percentual é igual à somatória de respostas *concordo* para indústrias e não-indústrias na questão 03 sobre 800 (= 200 respondentes\*4 alternativas). Os valores à esquerda são o total de respostas *concordo* para esta questão, em valores absolutos.



Para as quatro hipóteses analisadas, temos o seguinte **grau médio de eticidade/veracidade das hipóteses**<sup>26</sup>:

Indústrias	138,5	<b>0,37</b>
Não-Indústrias	170,575	<b>0,40</b>
Total da Amostra	309,075	<b>0,386</b>

Isso significa que as hipóteses de nossa pesquisa se confirmaram em 37% das indústrias, 40% das não-indústrias e 38,6% das empresas analisadas. Podemos concluir, então, que menos de 40% das empresas pesquisadas tendem a ser éticas. Ou seja: as hipóteses da pesquisa (construídas a partir do "modelo" de empresa ética) são verdadeiras em menos de 40% dos casos estudados.

## 2.2. ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO MORAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

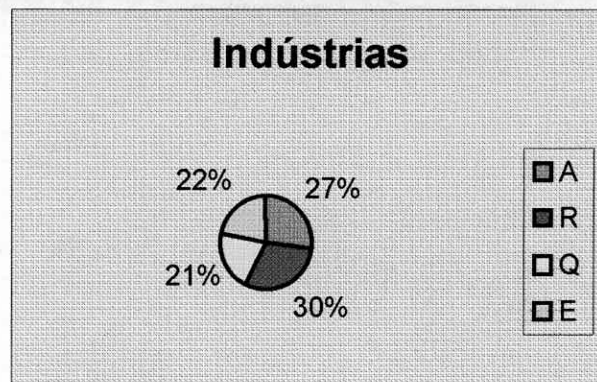
As 93 **indústrias** pesquisadas apresentaram o seguinte perfil de desenvolvimento moral:

Amorais	218 <sup>27</sup>	<b>27%</b> <sup>28</sup>
Responsáveis	240	<b>30%</b>
Quase-Éticas	169	<b>21%</b>
Éticas	178	<b>22%</b>

<sup>26</sup> Os resultados aqui apresentados são a média simples dos resultados obtidos nas quatro hipóteses ( $=[(\text{média simples de H1}) + \text{H2} + \text{H3} + \text{H4}]/4$ ), para indústrias, não-indústrias e para o total da amostra. Essa regra vale tanto para os valores brutos quanto para os percentuais de *concordo*.

<sup>27</sup> Total de respostas *concordo*, marcadas pelos 93 entrevistados, em cada categoria de alternativas (A, R, Q ou E), nas cinco questões.

<sup>28</sup> Encontrado transformado em percentual o número à esquerda.



Como podemos ver pelo gráfico acima, em relação à comunicação, as indústrias pesquisadas apresentam tendência ao perfil responsável quase tão acentuada quanto ao perfil amoral.

No gráfico abaixo, pela análise da área de cada barra (representante de A, R, Q e E), percebemos claramente a maior concentração de empresas nas faixas amoral e responsável, predominando a segunda.



As 107 **não-indústrias** pesquisadas apresentaram o seguinte perfil de desenvolvimento moral:

Amorais	258 <sup>29</sup>	26% <sup>30</sup>
Responsáveis	301	30%
Quase-Éticas	217	22%
Éticas	220	22%

<sup>29</sup> Total de respostas *concordo*, marcadas pelos 107 entrevistados, em cada categoria de alternativas (A, R, Q ou E), nas cinco questões.

<sup>30</sup> Encontrado pela transformação do número à esquerda em percentual.



Vemos que, dentre as não-indústrias, também há tendência para um perfil "intermediário", entre amoral e responsável, em relação à comunicação. Entretanto, percebemos que as não-indústrias apresentam percentual um pouco maior de empresas quase-éticas.

Assim sendo, poderíamos dizer, com 80% de certeza<sup>31</sup>, que as não-indústrias pesquisadas tendem a ser mais éticas que as indústrias. Porque, ainda que o percentual de empresas éticas se mantenha para os dois tipos de empresas, as não-indústrias apresentaram menor percentual de empresas amorais.

Entretanto, exatamente porque nossos resultados podem ter sido distorcidos por eventuais incoerências nas respostas - que foram tabuladas em termos de valores absolutos de respostas *concordo*, desconsiderando inconsistências -, não podemos afirmar que as não-indústrias são mais éticas que as indústrias pesquisadas. Podemos apenas inferir que **ambas - indústrias e não-indústrias - apresentam tendência à amoralidade na comunicação, e não à eticidade**<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> O grau de coerência ou veracidade das conclusões obtidas nesta pesquisa é igual ao percentual de respostas coerentes. Em conformidade com o que explicamos no item I da parte III, encontramos 80% de coerência nas respostas das 107 não-indústrias pesquisadas.

<sup>32</sup> Consideramos que as quatro categorias de desenvolvimento moral (Ética, Quase-Ética, Responsável e Amoral) resultam em duas principais tendências: amoralidade ou eticidade. Então, empresas quase-éticas tendem a ser éticas e empresas responsáveis tendem a ser amorais.

Também podemos visualizar a distribuição das empresas, em cada categoria de desenvolvimento moral, pela área do gráfico de barras abaixo.



Para o **total da amostra** pesquisada - 200 empresas -, temos:

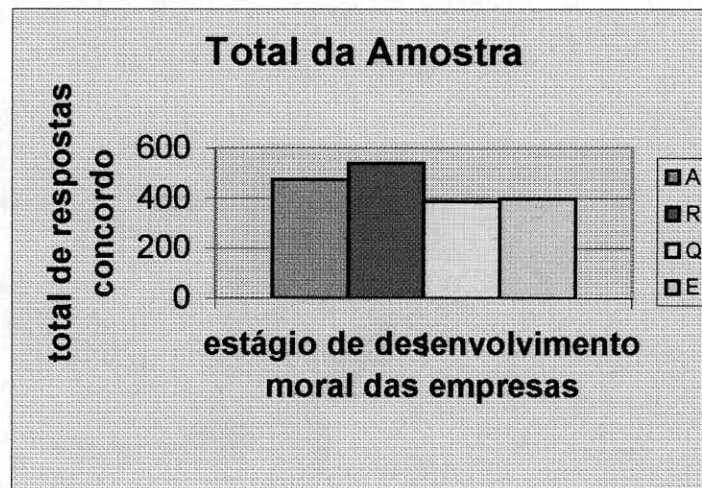
Amorais	476	<b>26%</b>
Responsáveis	541	<b>31%</b>
Quase-Éticas	386	<b>21%</b>
Éticas	398	<b>22%</b>

Percebemos que, dentre as 200 empresas pesquisadas, há acentuada tendência para o comportamento responsável, em relação à comunicação (conforme podemos melhor visualizar no gráfico abaixo).

Então, podemos dizer que as empresas analisadas têm baixo grau de desenvolvimento moral, em relação à comunicação; uma vez que **57% delas mostraram tendência à amoralidade (são amorais ou responsáveis) e apenas 22% demonstraram tendência à eticidade (são éticas ou quase-éticas).**



Pelo gráfico de barras abaixo, podemos analisar a distribuição das empresas em cada categoria de desenvolvimento moral.



### 2.3. INFERÊNCIAS A PARTIR DAS HIPÓTESES E DA ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

De acordo com as alternativas das perguntas - respondidas pelos duzentos entrevistados - que caracterizavam empresas amorais ou responsáveis, podemos inferir que, nas empresas pesquisadas:

- Os novos funcionários são informados a respeito das metas e expectativas da Organização em relação à seu desempenho profissional e, na fase de integração, recebem apenas treinamentos práticos, que os possibilite desempenhar as tarefas que estarão sob sua responsabilidade. Mas, nessa fase, estas empresas não abordam questões éticas nem comunicam seus padrões morais aos funcionários.



- Os funcionários não participam das decisões gerenciais, embora possuam canais formais (como jornais, revistas, reuniões, etc.) para a comunicação entre eles, a alta gerência e a comunidade. Ou seja, na maioria das empresas pesquisadas, os funcionários são ouvidos, ainda que informalmente.

- Treinamentos periódicos são oferecidos com o intuito de motivar os funcionários à atingirem as metas da Organização e a aprimorar a forma pela qual realizam suas tarefas. Esses treinamentos, em geral, não abordam questões éticas ou morais.

- As questões éticas não fazem parte do cotidiano da empresa. Porém, não raro, as mesmas são abordadas em campanhas publicitárias (o que normalmente acontece com empresas responsáveis, que representam 31% da amostra). Isso demonstra, no mínimo, uma postura incoerente por parte das empresas.

- Ao se depararem com um dilema ético, os novos funcionários não sabem onde buscar respaldo para sua conduta. Normalmente, acabam procurando respaldo na atitude de seus colegas, porque a maioria destas empresas não possui um Código de Ética - ou, se possui, este Código não é conhecido ou compreendido pelos funcionários -.

**Desta forma, percebemos que muito há para ser feito em termos de desenvolvimento do clima ético e comunicação dos padrões éticos em empresas brasileiras. Pesquisas como esta servem para *mapear* a realidade e são subsídio para o desenvolvimento de atividades (como consultoria) que visem atender a necessidades específicas das empresas.**

## **PARTE IV**

### **REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA**

#### **1. O CENE, A IDÉIA DA PESQUISA E A EXPERIÊNCIA DE PESQUISAR EM GRUPO**

Antes de sermos um grupo de pesquisa, éramos membros do CENE (Centro de Ética nas Organizações) da EAESP - FGV, e alguns de nós éramos - e ainda somos -, também, colegas de classe, do quarto semestre de Administração Pública da FGV. Ou seja, já nos conhecíamos antes de começar a trabalhar juntos nesta pesquisa. Em comum, tínhamos a certeza de que o clima ético deveria ser desenvolvido nas empresas brasileiras. Enquanto CENE, promovemos várias palestras sobre Ética, com professores brasileiros e americanos, e tínhamos muitos planos e sonhos para o futuro.

Antes mesmo de começarmos a pesquisa, promovíamos reuniões semanais para discutir Filosofia e Ética, analisar casos em que pessoas se depararam com dilemas éticos nas Organizações e para pensar sobre como, através do CENE, poderíamos divulgar nosso trabalho e nossas idéias, e atrair adeptos. Numa dessas reuniões, pensamos que uma forma de desenvolver o clima ético em empresas brasileiras seria fornecendo a elas consultoria. Contagiamos-nos pela idéia e pensamos, então, que antes de oferecer consultoria, precisávamos saber qual era o estado da arte da Ética nas empresas brasileiras. Foi daí que surgiu a idéia de fazer esta pesquisa, com o intuito de medir o estágio de desenvolvimento do clima ético das empresas brasileiras; para identificar de que ponto deveríamos partir ao pensarmos em oferecer consultoria.

Continuamos fazendo estas reuniões durante a fase de revisão bibliográfica da pesquisa. Esta era a melhor forma de mantermos trabalhando unidos e motivados, e de compartilharmos nossas descobertas. Até o final da pesquisa, continuamos nos encontrando semanalmente. E podemos dizer que estes encontros e a união do grupo em torno de um objetivos comuns foram os maiores responsáveis pelo sucesso da pesquisa.

Trabalhar em grupo exige comprometimento mútuo, senso de responsabilidades individuais e de objetivos comuns; exige compreensão, empatia, liderança e altruísmo por parte dos membros. Muitas dessas qualidades foram desenvolvidas ao longo da pesquisa. Entretanto, devemos confessar que nem sempre o individual coincidiu com o coletivo. Algumas pesquisas, inclusive, - como foi o caso desta - precisaram ser reformuladas em favor do coletivo.

O ponto-chave, causador de alguns conflitos no grupo, foi a liderança. Nossa principal orientadora se afastou durante a pesquisa e sentimo-nos desorientados. Porém, algum tempo depois, o auxiliar desta orientadora assumiu a coordenação de nosso grupo e se tornou peça fundamental para o bom andamento do trabalho. A ele, somos eternamente gratos.

Com o afastamento desta orientadora - que também era a coordenadora-geral do CENE -, muitos de nossos objetivos iniciais se esvaeceram. Tudo aquilo que fazia parte dos ideais do CENE perdeu seu sentido. Naquele momento, nosso objetivo passou a ser um só: realizar uma boa pesquisa, que fosse útil para nosso crescimento individual e pudesse trazer bons frutos. Se tais frutos seriam a possibilidade de organizar uma consultoria, por exemplo, não importava mais. Importava, sim, unir esforços em torno da realização da pesquisa.

Ao longo da pesquisa, encontramos muitos simpatizantes. Vários professores, além de nossos orientadores, dispuseram-se a nos ajudar e muito contribuíram. A conjunção de esforços positivos em torno de nossos ideais foi chave para a superarmos as dificuldades e sermos vitoriosos.

## **2. A FASE DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Por quase meio ano, dedicamo-nos exclusivamente à extensa pesquisa bibliográfica. Aprendemos bastante sobre Ética, filosofia, comunicação nas empresas, Teoria do Conhecimento, etc. Durante essa fase, percebemos que quase toda bibliografia encontrada, principalmente sobre Ética, era americana. Sentimos, então, que havia um vasto campo a ser explorado por pesquisadores nacionais que se interessassem por escrever e publicar artigos, cases e livros sobre Ética nas Organizações.

Esta fase foi extremamente válida. Porque, enquanto líamos e descobríamos perspectivas novas para o estudo e a compreensão da Ética, mantínhamo-nos motivados com relação à nossa pesquisa. Foi nesse período de revisão bibliográfica que encontramos o modelo dos estágios de desenvolvimento moral das Organizações, que embasou a construção do questionário - aplicado entre alunos do CEAG da FGV para medir as hipóteses da pesquisa e o clima ético das empresas brasileiras -.

Ainda, foi neste início de pesquisa que revimos algumas de nossas hipóteses e objetivos, e re-delimitamos o escopo de nossa pesquisa. Também porque, durante este tempo, buscamos adaptar as pesquisas individuais aos objetivos do grupo; uma vez que, além da necessidade de trabalharmos em conjunto, elaboraríamos um questionário comum - o qual, portanto, deveria ser direcionado ao mesmo público-alvo -.

## **3. OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS**

Faz-se oportuno refletirmos sobre a metodologia utilizada na pesquisa, a validade da amostra e o modelo do questionário elaborado.

Com relação à **amostra** - alunos de pós-graduação (CEAG) da EAESP - FGV -, acreditamos que é perfeitamente válida. Porque esses alunos são, como

vimos, em sua maioria gerentes de empresas de nível hierárquico médio; são exatamente nosso público-alvo.

Termos aplicado os questionários nas salas de aula e não nas empresas, consideramos que tenha sido a melhor decisão. Assim, excluímos a possibilidade dos entrevistados se sentirem ameaçados pelas respostas que dessem. Aplicando os questionários nas empresas, provavelmente as resistências teriam sido bem maiores.

As pessoas normalmente não gostam muito de responder à entrevistas deste tipo. Se tivéssemos pedido que os respondentes o fizessem em seu ambiente de trabalho, poderíamos não ter tido respostas sinceras e, provavelmente, teríamos um percentual de resposta bem inferior, num espaço de tempo bem maior.

Quanto ao **modelo de questionário elaborado**, concluímos que, em geral, induziu à incoerências nas respostas, pelo modo como foi organizado. Separar alternativas de uma mesma pergunta e mesclar várias alternativas de inúmeras perguntas entre si, aleatoriamente, como fizemos: é interessante, porque não permite que as pessoas reflitam sobre as alternativas e, assim, não condiciona ou vicia as respostas; mas é ruim, porque induz à inconsistências e contradições.

Ainda assim, com um grau de confiança ou coerência nas respostas de 78%, acreditamos que o modelo utilizado foi bem escolhido; porque o nível de inconsistência das respostas é baixo e, pelo que se pôde notar, ao responder, os entrevistados realmente não se preocuparam em refletir e escolher entre alternativas de uma mesma questão.

Cabe questionar, apenas, **a validade do instrumento utilizado**. Ou seja: um questionário, aplicado entre gerentes, é capaz de medir o estágio de desenvolvimento do clima ético das empresas brasileiras? Acreditamos que não. O assunto é complexo demais para ser esgotado em um questionário. Através desse podemos inferir sobre a tendência à eticidade ou à amoralidade na comunicação de uma empresa. Mas não podemos afirmar que uma empresa é amoral, responsável, quase-ética ou ética sem entrevistarmos também os funcionários, para analisar a coerência e a veracidade das respostas. Também não é possível inferirmos algo definitivo sem analisarmos a empresa mais a fundo, entrevistando detalhadamente as pessoas da Organização.

Ainda, não podemos validar nossas conclusões para todas as empresas brasileiras. Porque a amostra é pequena demais e o público-alvo é muito restrito: administradores de empresas paulistanas, alunos da FGV.

#### 4. SUGESTÕES PARA A CONTINUIDADE DA PESQUISA

Como colocamos anteriormente, há poucas publicações nacionais sobre Ética. Então, dar publicidade a pesquisas como esta e escrever artigos e livros sobre o tema - e publicá-los - seria uma excelente forma de ampliar os conhecimentos adquiridos até aqui e de colaborar com os estudos de outras pessoas. Publicar um livro sobre os resultados das pesquisas do grupo era um de



nossos objetivos. Mas isso não se concretizará. Porque era idéia de nossa ex-coordenadora; e tal objetivo foi abandonado após sua saída.

Promover consultoria em ética nas empresas também fazia parte de nossos sonhos para o futuro. Esta pesquisa seria o início do processo de construção desse sonho. Todavia, tal sonho também não se concretizará, pelo menos por enquanto.

Do ponto de vista teórico, a principal falha desta pesquisa foi não ter analisado o *feedback* na comunicação, verificando a eficácia e a eficiência dessa. Para tanto, seria necessário entrevistarmos não só gerentes mas também funcionários, e confrontar suas respostas. Fazê-lo era nossa proposta inicial porém, em virtude das necessidades do grupo, abandonamos a idéia.

Enfim, de nossos objetivos e daquilo que pretendíamos fazer, ao iniciarmos esta pesquisa, parte continuou sendo somente utopia. Contudo, não cabe, nesse momento, buscarmos a fundo o porquê deste fato. É oportuno, sim, ressaltarmos: muito há para ser feito, no Brasil, em termos de Ética nas Organizações e de Comunicação dos Padrões Éticos - conforme comprovamos na amostra estudada -. E todos esses objetivos não concretizados são excelentes idéias para a continuidade desta pesquisa. Realizar, no futuro, parte do que hoje são ideais deve ser a meta daqueles que desejam dar continuidade à esta pesquisa - assim como nós desejamos -.



## CONCLUSÃO

Realizar esta pesquisa foi um grande aprendizado. Faze-la em grupo foi, acima de tudo, uma experiência de ajuda-mútua, crescimento intelectual e moral, compreensão, partilha de sonhos e ideais e luta pela concretização dos mesmos, solidariedade, paciência e respeito-mútuo. Enquanto realizávamos nossa pesquisa, repensamos convicções e amadurecemos. E, por isso, somos grata àqueles que nos proporcionaram esta experiência e viveram-na conosco, possibilitando seu bom andamento e sua conclusão.

Por meio deste trabalho e daquilo que apresentamos como embasamento teórico (as resenhas sobre a bibliografia relevante) e prático (os resultados obtidos na pesquisa de campo), esperamos ter contribuído para conhecimento do estado da arte da Ética na Comunicação e da Comunicação dos Padrões Éticos em empresas brasileiras. Não temos a pretensão de afirmar que os resultados apresentados são válidos para o conjunto das empresas brasileiras, porque a amostra que selecionamos foi bastante restrita. Ainda assim, acreditamos que nossas conclusões são válidas, e dão uma idéia sobre a tendência do comportamento moral das empresas brasileiras.

Conforme vimos, menos de 40% das 200 empresas entrevistadas mostraram tendência para o comportamento ético na comunicação. Isso, no mínimo, é um indício de que há muito para ser feito em termos de desenvolvimento do clima ético nas empresas brasileiras. Apresentamos várias sugestões de continuidade para esta pesquisa e esperamos que as mesmas possam ser úteis no sentido de colaborar para o estudo e o desenvolvimento dos padrões éticos no Brasil.

Esta pesquisa objetivava ser o *embrião* de um estudo futuro bem mais aprofundado. Nesse sentido, os objetivos foram alcançados: chegamos a conclusões pertinentes sobre a amostra analisada. Cabe, daqui para frente, ampliar o estudo e prosseguir, no estudo e no desenvolvimento dos padrões éticos em empresas brasileiras.

## ANEXOS

### A. EMBASAMENTO TEÓRICO (RESENHAS)

#### A.1. MESSNER, Johannes. *Ética social*. Quadrante. SP. 518 p.

Esse é um livro muito antigo<sup>33</sup>, que encontramos na biblioteca da Faculdade de Comunicação da USP. Por ser mau estado de conservação, sequer nos foi possível completar suas referências bibliográficas. Ainda assim, consideramos de grande valor algumas de suas reflexões e decidimos incluí-las em nosso referencial teórico.

Felizmente o fizemos, pois foram exatamente estas reflexões que nos desafiaram a aprofundar alguns dos conceitos filosóficos com os quais nos deparamos. Recorremos a livros de filosofia, sociologia, educação e ciência política, conservando sempre em mente a necessidade de relacionar tais assuntos à comunicação - nosso principal objeto de pesquisa -. Por fim, escrevemos um artigo, que sintetiza nossos estudos e mostra o quão relacionadas estão a Ética, a Comunicação, a Educação e a Política (o mesmo é o item 7.1 deste relatório).

Deste livro, em específico, destacamos as idéias a seguir, as quais suscitaram nossa reflexão.

Na visão do autor, a Ética é uma ciência prática, pois tem por objeto o comportamento humano; ela é uma ciência de ordem moral, da vida social e individual do homem. Ao tratar de Moral, o autor nos diz:

Se o moral é o natural, então, temos que o bem e o mal são, ao mesmo tempo, conceitos ontológicos e morais, e que o "dever ser" é inseparável do "ser". Há, portanto, uma conexão essencial da metafísica com a Ética, do logos com o ethos. Consequentemente, a Teoria do Conhecimento tem um significado decisivo para a Ética. O homem só pode conhecer a ordem moral em toda a extensão da vida individual e social, quando estiver em condições de conhecer a realidade.

Para a perfeita compreensão do que foi abordado acima, acrescentamos alguns conceitos filosóficos<sup>34</sup>.

#### A. Metafísica

É a "ciência daquilo que está além da experiência", por isso mesmo se confunde com Teologia, estudo da religião, de Deus, de um ser superior do qual todos os outros dependem.

Meta = além e Físicós = física. Daí, metafísica, na concepção de Aristóteles.

<sup>33</sup> Provavelmente da década de 60 ou 70.

<sup>34</sup> Esta elaboração filosófica se tornou possível graças à ajuda de DAMKE, Hugo, formado em Filosofia, Sociologia e Psicologia, autor de vários artigos sobre Educação, médico anestesiológico e nosso pai.

## B. Ética

Em geral, a ciência da conduta. Existem duas concepções fundamentais dessa ciência.

**Primeira**, que considera Ética como a ciência *do fim*, ao qual a conduta dos homens se deve dirigir; e *dos meios*, para atingir tal fim. Deduz, tanto o fim quanto os meios, da natureza humana.

**Segunda**, que considera Ética como a ciência do “móvel da conduta humana” e procura determinar tal móvel com vistas a *dirigir ou disciplinar* a mesma conduta.

Essas duas concepções *falam* linguagens diferentes. A primeira fala a linguagem do *ideal* a que o homem está dirigido pela sua natureza ou essência, como criatura divina. A segunda fala dos *motivos (fins)* e das *causas* da conduta humana ou das forças que a determinam. Essa última pretende ater-se ao conhecimento dos fatos; é pragmática.

A primeira apresenta a visão de um bem ideal; e a segunda, do objeto de desejo, de aspiração. Assim, na primeira, a felicidade é o fim da conduta humana, deduzível da natureza racional do homem. Na segunda, “o prazer é o móvel habitual e constante de conduta humana”. O que nos faz concluir que existem duas concepções diferentes de Ética: a **do fim** (a primeira) e a **do nível** (a segunda).

## C. Doutrinas Éticas<sup>35</sup>

### 1. Idealismo Platônico

De acordo com Platão (427-347 a.C.), discípulo de Sócrates e mestre de Aristóteles, o mundo real é uma manifestação do mundo das Idéias. E a este mundo o homem deve buscar, através de sua alma, utilizando sua inteligência, vontade e entusiasmo, ainda que nunca o alcance. Para ele, agir bem moralmente é perceber que a autêntica realidade é a ideal; é agir com retidão de consciência. A inteligência utilizada corretamente conduz ao Bem, ao Belo e ao Justo.

O Platonismo, entretanto, ignora que os verdadeiros dilemas humanos normalmente não têm perfil ideal. Isso o torna completamente utópico em relação ao mundo em que vivemos.

### 2. Realismo Aritotélico

Para Aristóteles (384-322 a.C.), tutor de Alexandre Magno, “a Ética é a ciência da prática do bem”. Ele afirma que a inteligência é o bem próprio do homem e, portanto, este deve viver de acordo com a razão, para alcançar uma

---

<sup>35</sup> Conceitos pesquisados em material didático, de fins acadêmicos, do Prof. Dr. José Maria Ramos, professor da disciplina Ética e Economia, na FAAP. Sintetizados por nós, para servir como material de apoio do curso “Doutrinas Éticas e seus Fundamentos Filosóficos”, ministrado pelo referido professor, na EAESP-FGV, em setembro de 1997.

vida virtuosa. Virtudes, segundo ele, são hábitos que tornam bom aquele que os pratica. A virtude mais importante é a sabedoria.

Diz, ainda, que as vezes escolhemos errado porque erradamente consideramos aquilo um bem. Mas, em verdade, o bem de cada coisa está definido pela natureza; tem razão e objetivo para seu agente. Por isso, a felicidade do agente depende da perfeição; do caráter bom, de seus atos.

### **3. A Ética Estóica**

Essa doutrina surge no séc. IV a.C., com os filósofos Sêneca e Marco Aurélio, e dominam a cultura greco-romana.

Para o estóico, a vida feliz - vivida conforme à Natureza e à razão - é virtuosa e está adequada à ordem intrínseca do mundo, à razão e à uma Lei Natural, Divina.

A ética estóica não é uma ética de conquista, mas de compreensão intelectual.

### **4. A Ética Epicurista**

Contemporânea do Estoicismo (seu inimigo histórico), sobrevive até hoje sob o nome de Hedonismo ou Utilitarismo.

O Epicurismo prega que o homem pode e deve fazer aquilo que gosta, que lhe é agradável e lhe dá prazer. Considera que o homem é composto de corpo e alma (materiais). Contudo, os prazeres da alma são superiores aos do corpo.

Segundo essa doutrina, a procura do prazer deve ser regida pela prudência e sem perturbação, para que o homem tenha tranquilidade interior.

### **5. A Ética Kantiana**

Até o séc. XVIII, o mundo era dominado pela Ética Cristã, com elementos estóicos, platônicos e aristotélicos. Pregava-se que a verdadeira religião, assim como a verdadeira Ética, é racional e se resume à "obediência a Deus com o máximo esforço externo, cultivando a justiça e a caridade". Obedecendo a Deus desse modo, o homem obedece a si próprio e nada o perturba, segundo Spinoza (1632-1677).

Depois, Hume (1711-1776) reduz a fundamentação racional da ética a uma questão de sentimento, costumes e hábitos, de acordo com os quais as coisas chocantes e desagradáveis nos parecem más.

Seu sucessor, Kant (1724-1804), está de acordo com Hume ao afirmar que a ética não tem fundamentos científicos. Porém, acrescenta que a mesma vai além de uma simples simpatia. Para ele, a ética humana é autônoma, não depende sequer de Deus.

Para Kant, ações éticas são aquelas que estão de acordo com uma lei universal, que buscam a liberdade humana e não visam o dever. Agir por dever seria agir por respeito à lei. Ele diz: "age de tal modo que possas querer que essa atuação seja lei universal".

O rigorismo formal kantiano (a pura ética do dever pelo dever), entretanto, acaba sendo degenerado ao subjetivismo simbólico: o homem considera dever coisas que mudam, em função das circunstâncias e dos tempos.



## **6. O Psicologismo de Adam Smith**

Criador da economia política e do Liberalismo, Adam Smith diz que “a simpatia é a condição necessária e suficiente para fundamentar a moral”. O juízo moral restringe-se a aprovar ou não uma atitude, demonstrando ou não simpatia pela mesma. Na verdade, é uma nova formulação da doutrina de Hume.

O sentido da simpatia, para Adam Smith, é altruísta. Não atenta à uma lei moral nem a valores objetivos. E, assim, dá um passo para trás em relação à doutrina kantiana.

## **7. O Utilitarismo de John Stuart Mill**

Mill (1806-1873) atualiza o epicurismo, unindo-o à doutrina hedonista defendida por Jeremy Bentham: “o objetivo da ética é a maior felicidade para o maior número de pessoas”. Por felicidade, Mill entende a presença do prazer e a ausência da dor.

Mas, como Epicuro, é preciso aspirar aos prazeres superiores, do espírito.

Não existe, nessa doutrina, um critério para saber o que deve ser considerado ético a cada momento. Mill, tal como Bentham, é relativista. Os conteúdos éticos mudam com as circunstâncias e o tempo.

## **8. Consequencialismo**

É uma versão moderna do Utilitarismo, que prega a ordenação das coisas visando seu fim, sua razão de ser.

Prega que a sociedade aperfeiçoa o indivíduo, reafirmando seus valores ou reformulando suas idéias. Para essa reformulação, primeiro objetiva o indivíduo e só depois a sociedade.

## **9. Contratualismo**

A luz das idéias de Rousseau, diz que “o homem é bom por natureza, a sociedade o corrompe”. Preconiza que os valores éticos são o resultado de um acordo ou contrato social.

Esse contrato está de acordo com as regras e os valores da sociedade em que o indivíduo se insere; é a base de organização desta.

## **10. Marxismo**

Prega que a sociedade está acima do indivíduo. Também, que a ética é consequência da estrutura econômica que, por sua vez, provém da superestrutura (a cultura, a moral e o direito). Aqui, a Ética não tem sentido se for considerada como uma consequência da organização econômica da sociedade.

Desta doutrina, surge o Materialismo Histórico ou Dialético, que é uma idealização utópica da natureza humana, porque ignora o fato de que os indivíduos têm motivações diferentes.

## **11. Existencialismo**

Para esta doutrina não existem valores. E, de acordo com as idéias de Sartre, seu fundador, “o homem é condenado a ser livre, é um ser em si”. “O próprio homem tolhe sua liberdade, por escolha própria”.

## **D. Logos**

Pode significar simplesmente estudo, ciência ou tratado. Por exemplo: Teologia é o estudo de Deus (teos = Deus, logos = estudo ou tratado). Mas, na



Filosofia, tem concepções diversas. Os filósofos referem-se ao *logos* quando querem dar um caráter religioso à sua doutrina; e sobre esses conceitos fundamentam-se muitos *dogmas* (verdades indiscutíveis para a religião).

Por isso, para Ficht, significa a Existência ou a Revelação de Deus (*logos* = Filho de Deus ou a razão suprema). Para Heráclito, filósofo grego, "todas as leis humanas se alimentam de uma só lei divina, porque esta domina tudo o que quer, basta a tudo e prevalece a tudo". Já os Estóicos (gregos) viram na razão (*logos*) o princípio ativo do mundo, que anima, ordena e guia o seu princípio passivo, que é a matéria.

### E. Ethos

Deriva da Psicologia. Estuda a formação do caráter e as influências que as circunstâncias ambientais exercem sobre a formação do caráter do indivíduo.

### F. Teoria do Conhecimento

Para **Aristóteles**, o conhecimento é uma perfeita identidade com o objeto, captada pelos órgãos dos sentidos. "Só a unidade dos dois temos - objeto e conhecimento do objeto - constitui o conhecimento verdadeiro": um seria o espelho do outro.

Para **Descartes**, "a idéia é o único objeto imediato do conhecimento", por isso, a existência da idéia, no pensamento, nada diz sobre a existência do objeto representado, e pode até ser diferente (idealismo).

Para **Kant**, "pensar um objeto e conhecer um objeto não são a mesma coisa". A operação de conhecer tende a tornar presente o objeto na sua realidade. Um objeto é entendido como um fenômeno (*fainomai* = aparecer), já que a "coisa em si" é, por definição, estranha a qualquer relação cognitiva. Novamente, dá mais força para a *idéia* do que para a *realidade*.

Para **Husserl**, "a cada ciência corresponde um campo objetivo como domínio das suas indagações". A experiência, que abrange todo o conhecimento natural; é uma operação intuitiva através da qual um objeto específico, é entendido na sua realidade originária. A experiência é, nesse sentido, "um ato fundante", não substituível por um simples imaginar.

### Teoria do Conhecimento

Na filosofia contemporânea, essas idéias foram substituídas pelo conceito de conhecimento como *metodologia*, que é a análise das condições e dos limites de validade dos processos de investigação e dos instrumentos lingüísticos do saber científico.

### Condições de conhecer a realidade

Implica em ter estudo suficiente para entender os "porquês" da realidade circundante. No caso específico das empresas, compreender *porquê* e *como*, pela lei da "mais valia", o patrão se apodera de parte do salário de seus empregados, a fim de aumentar o seu capital. Por que a tecnologia "roubou" o

emprego de inúmeros trabalhadores e acabou com muitos postos de trabalho. Por que deve existir um "exército de reserva" de trabalhadores pouco qualificados e sem acesso ao estudo superior, etc.

Se houver uma compreensão desses fatos que são o "dia a dia" do trabalhador haverá uma visão mais crítica sobre a ordem moral e, por extensão, sobre a vida em sociedade. Será que todos ganhando um pouco menos não haveria um pouco mais de justiça social? Sabemos, hoje, que "não somos um país pobre. Somos um país injusto". Distribuir saber e conhecimento é, antes de tudo, distribuir oportunidades de trabalhos e ganhos justos.

**A.2. PERUZZO, Cecília M. K. & KRUSH, Margarida M. K. (orgs). *Coleção intercom de comunicação*, n. 3. ES, 1995. 161 p<sup>36</sup>**

### **A.2.1 A TECNOLOGIA E A ÉTICA DA MODERNIDADE**

**Nilson Lage** (p. 35 - 47)

O autor inicia contextualizando seu artigo na *modernidade*. Diz que "uma brisa de moralismo varre o mundo, como forma de compensação simbólica" pelas esperanças frustradas diante da recessão estrutural, desde a década de 70, e vem progredindo, conforme os ciclos da economia.

Isto ocorre ao mesmo tempo em que a tecnologia vem ampliando as dimensões das fraudes e da corrupção, tornando-as mais lucrativas, evidentes e escandalosas. A corrupção, contudo, "apresenta-se como resultado da fraqueza ocasional de alguns homens, não como algo inerente ao sistema".

Antes, entretanto, de discorrer sobre as práticas correntes nos meios de comunicação e na sociedade em geral, embasado em fundamentos éticos e morais, o autor se pergunta: A ética deve ser estudada como uma ciência?

Inicia sua resposta dizendo-nos que "os códigos deontológicos variam conforme o tempo e o lugar, formando estruturas simbólicas<sup>37</sup>", as quais distinguem os indivíduos de cada população, de cada nação. Nas sociedades modernas, estas estruturas simbólicas identificam classes, estamentos e grupos sociais.

---

<sup>36</sup> É constituído de inúmeros artigos. Esses se originaram de trabalhos apresentados no XVI Ciclo de Estudos Interdisciplinares de Comunicação: "Transformação da Comunicação: Ética e técnicas", em Vitória, ES, no ano de 1993, durante o XVI Congresso Brasileiro de Pesquisadores.

<sup>37</sup> Fazemos ampla análise a respeito destas estruturas simbólicas ou metafóricas, ao comentarmos o capítulo 2.7 do livro *Handbook of Organizational Studies*, intitulado *Metaphors of Communication and Organization*, no item 7.5 deste relatório.

O objeto da Ética, contudo, não é a formação desses conjuntos sociais, mas a expressão utópica de cada qual, a inversão da realidade que formalizam no espaço dos desejos e das rejeições. O método para tal estudo permanece indefinido e o discurso a respeito transita por palavras que sempre serviram a dominação: humanidade, liberdade, direitos, deveres e culpa.

Conclui que **a Ética não é, portanto, uma ciência**. Por apoiar-se na fé, na coação fortemente subjetiva, a Ética poderia ser um **tema metafísico**. No entanto, as doutrinas filosóficas modernas descartam a metafísica. Ela é considerada a alienação: da realidade, para Marx; do poder, para Nietzsche; do ser, para Heidegger; da consciência, para Freud; a insensatez e a alienação da linguagem, para Wittgenstein. E encerra sua digressão dizendo que “o recurso à metafísica nos levaria para antes da razão”. Ou seja, o autor concorda com a teoria de que tudo que transcende à experimentação e não pode ser cientificamente provado é irracional. Restringiremo-nos a relatar seu ponto de vista, embora não concordemos plenamente.

Então, o autor se *empolga* e segue sua análise. Conclui também que a Ética, apesar de não-ciência, “é necessária e o poder tem sua razão cíclica para zelar por ela, porque serve ao controle social e à proteção ao indivíduo”. Mas o **senso ético**, sendo uma espécie de estética moral, pode ser arbitrário e imotivado.

A Ética resgata a ideologia e influencia as ações humanas. Por isso, não há sociedade sem ideologia ou completamente aética. E não se pode estudar a Ética fora da história das culturas. Para a configuração da Ética, a sabedoria herdada impõe as próprias formas e tentará desligá-la da realidade vivida – o conteúdo –.

Historicamente, considerou-se a Ética como o conhecimento capaz de dar conta, perene e globalmente, do que é bom ou mau. Isso acontecia em meios relativamente estáveis e homogêneos, sujeitos a escassos contatos externos. A mudança começou com dois movimentos quase simultâneos – a expansão européia, que permitiu contato constante entre culturas, e a aceleração das transformações sociais, trazidas pela Revolução Industrial – e se completa, agora, na era da informação, com a generalização do acesso a bens e serviços.

O autor, então, retoma o tempo presente: a Era da Informação. Pondera que podemos rejeitar a ideologia e considerá-la mero subproduto do exercício do poder ou do controle da informação. Porém, sendo linguagem, é ela que dá sentido ao poder e, ao validá-lo, estabelece os limites dentro dos quais será aceito e consentido.

Se Ética é ideologia e, como tal, fala da própria cultura que se materializa nas condições históricas; deve ter semântica e sintaxe. Em outras palavras, maneira própria de atribuir sentidos e combiná-los, de modo que resultem em sentenças imperativas. Em geral, a Ética censura. De modo que, o apelo à Ética torna-se mais efetivo quanto menos eficazes forem os instrumentos de controle da informação, baseados em mecanismos de coerção externa.

Mais adiante, ele retoma o objeto principal de seu artigo. Relata que “a informação se torna ambígua quando a ordem dos valores dominantes da

sociedade não é coesa” e os diferentes grupos sociais a interpretam de maneira diversa.

E completa: “os fatos existem, ainda que mantidos em segredo; conhecê-los é um direito dos cidadãos e divulgá-los é um dever dos veículos de informação”.

Informação é um bem público, para o autor. Entretanto, instituições buscam controlá-la para construir uma boa imagem, essencial a seus negócios; governos e empresas a utilizam como arma e a protegem com leis de sigilo ou patentes; negociantes buscam sua posse exclusiva como insumo para a formulação de táticas de mercado. Todos agem com motivações e éticas peculiares que não privilegiam, eventualmente, o interesse coletivo ou comunitário. Na página 41, ele nos fala:

A questão da Ética não é exatamente a mesma da Política; ... situa-se no universo de suas intenções e referências simbólicas, de seus padrões de percepção da dialética dos interesses sociais e dos mecanismos de representação na sociedade.

Tratando de informação, o autor, agora, toca no ponto principal, a que se propôs, desde o título: a tecnologia e a Ética na modernidade. Diz que a **tecnologia** é, um última análise, ciência aplicada, que possuirá valor ético na medida em que for veículo para a transmissão de ideologias. Lembremos que a tecnologia pode ser entendida como *ferramenta* ou *veículo* da comunicação, segundo o autor.

Embora concentrar e resguardar informação sempre tenha sido a estratégia do poder, a tecnologia da informação vem possibilitando o estreitamento das distâncias, o aumento crescente dos fluxos de informação e a ampla difusão de ideologias peculiares. Neste contexto, observamos choques de valores éticos quanto a(o):

**Papel do Estado** - No Brasil, o Estado é visto como gestor da riqueza nacional e do bem comum, e democracia significa participação ampla na gestão das coisas públicas.

**Conceito de raça** - O racismo, no Brasil, é uma realidade comumente negada, ou seja, eticamente indesejável, da qual as pessoas de envergonham. A intensa miscigenação existente no país, fruto de ideologia de nossos colonizadores (que não afirmava sua superioridade ontológica sobre os povos submetidos), contribuiu para que tolerássemos melhor a convivência com negros, indígenas, semíticos, arianos e orientais, entre tantos outros.

**Conflitos e Igualdade** - Em nosso país, não existem grupos que anseiam a hegemonia e o poder, como nas disputas entre árabes e judeus, bascos e espanhóis, católicos e protestantes irlandeses. Aqui, os grupos marginalizados buscam a igualdade de oportunidades e se bastam com ela.

**Público e Privado** - A mídia brasileira, seguindo o marketing e as “tendências” internacionais, descobriu o escândalo. Nossa moralidade perdeu a distinção entre o privado e o que deveria ser tornado público e passamos a nos deliciar com notícias oportunistas que, não raro, envolvem dinheiro e poder.

E o autor conclui seu texto perguntando-se novamente (p. 47):



Sabíamos o que era público, isto é, o que deveria ser público. Agora, cada um de nós vive a angústia da dúvida: deveremos proclamar também nosso desviozinho para sermos aceitos no olimpo da modernidade? ... Será a nova ordem do mundo algo... tão brutal, tão explícito e, ao tornar escandalosa a condição humana, tão hipócrita?

Enfim, é perceptível que o autor não poupa palavras e metáforas para traduzir suas idéias. Muitas delas são extremamente oportunas e bem fundadas. Outras, porém, tendem ao oportunismo, na medida em que ele conclui forçadamente suas idéias. Ainda assim, o modo como as inter-relaciona é inteligente. Sua conclusão também deixa a desejar. Então, vamos tentar ajudá-lo:

A *modernidade* tem gerado inúmeros recursos tecnológicos, capazes de difundir a informação e tornar a comunicação dos indivíduos mais efetiva. O amplo acesso à informação, entretanto, passou a gerar choques culturais, porque cada sociedade tem sua cultura, sua ideologia e sua Ética próprias. Essas divergências culturais tão peculiares, quando contrastadas, passam a ser colocadas em xeque ou se acirraram, gerando conflitos e crises de valores. Na verdade, não podemos prever exatamente o que ocorrerá com as nações, com os grupos sociais, com as Organizações ou com os indivíduos. Sabemos apenas, que estão mudando, graças à comunicação.

### **A.2.2. A ÉTICA E OS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO**

**Mario Ernesto Humberg** (p. 81-6)

Na concepção do autor, a Ética, do ponto de vista organizacional - **Ética Organizacional** -, deve ser vista como um conceito utilitário ou relativo, que muda com as circunstâncias e o tempo, com o sentido de ser uma *ferramenta* útil ao dirigente da Organização. Em outras palavras (p. 82):

Vamos definir Ética Organizacional como um comportamento regido por padrões claros, explícitos, que correspondem à postura real dos dirigentes dessa Organização. Ou seja, a Ética é parte daquilo que se define como cultura ou filosofia organizacional: são padrões de comportamento que correspondem a valores reais, aceitos e assumidos pelos componentes da organização, a partir de sua cúpula. Isso significa que a Ética Organizacional não corresponde necessariamente a padrões morais ou religiosos, embora seja de esperar ou desejar que isso ocorra.

Uma atuação profissional ética implica em sabermos quais são nossos princípios éticos e aqueles das organizações para as quais trabalhamos. Para isso, precisamos ter respostas claras a perguntas como:

- Os empregados sabem como a Organização se comporta em casos de transgressão às leis e à moral? Ela pune quem age dessa forma ou é conivente com tais práticas?



- Na postura ambiental, a Organização cumpre a legislação ou está preocupada em fazer da forma mais conveniente, mais barata?
- Em relação ao consumidor, respeita o Código? A propaganda é coerente com o produto oferecido e/ou com o serviço prestado?
- Em relação à concorrência, ela é honesta ou procura prejudicá-los para obter vantagens?
- Se a empresa é monopolista ou oligopolista, até que ponto abusa disso?
- A relação com seus empregados é aberta ou dissimulada? Seus comunicados internos refletem a realidade?
- Os impostos são pagos ou sonegados, sempre que possível?

Em sua visão, com a qual concordamos, a Ética Organizacional é algo abrangente e complexo, envolvendo múltiplos aspectos, para os quais precisamos ter definições claras.

Ao implantarem programas de Ética, as Organizações tendem a criar um código (o Código de Ética), a partir de idéias e valores *copiados* de outras empresas ou entidades. Esse **Código de Ética**, entretanto, - alerta o autor - será eficaz e terá sentido prático somente se os dirigentes estiverem convencidos de que ele existe para ser aplicado.

Os passos para a implantação do Código de Ética são (p. 83):

- Identificar os valores reais praticados;
- Fazer um acordo - consenso geral - sobre os pontos em que não haja dúvidas, através de grupos de trabalho;
- Assunção da responsabilidade e do compromisso pelos acionistas ou pelo administrador geral;
- Estabelecer sistemas de acompanhamento e discussão;
- Ampliar, aos poucos, os níveis de confiabilidade;
- Acrescentar novos itens ao código;
- Definir ações punitivas.

O Código resume a Ética Organizacional (baseada na auto-regulamentação), estabelecendo os padrões de comportamento esperados, confiáveis e satisfatórios.

Mais a diante o autor indaga: É possível ser ético se os concorrentes não o são? E responde: Esta é uma opção difícil. Porque, se a organização optar por ter comportamento anti-ético e imoral - como seus concorrentes - estará, implicitamente, assumindo o cinismo como um valor, uma vez que não poderá admitir esse fato abertamente. Se o fizer, poderá perder a credibilidade de clientes, pares e fornecedores e, ainda, sofrer punições legais.

O autor, então, contextualiza historicamente a questão ética. No Brasil, assim como em outros países que passaram por regimes ditatoriais recentemente, chegamos ao mais baixo nível ético empresarial, político, governamental, etc. Porque a ditadura bloqueia a divulgação das infringências éticas. Porém, com o fortalecimento da democracia - no que tange à liberdade dos indivíduos -, esta situação vem se modificando. A população passou a ter maior acesso aos meios de comunicação e a cobrar as denúncias da imprensa.

Na página 85, ele diz:

Curiosamente, os corruptores – basicamente os dirigentes empresariais – gozam de uma certa complacência da imprensa, que reserva aos corrompidos suas manchetes.

Pesquisas mostram que os dirigentes empresariais estão entre os mais visados pela população e sua imagem pública não é das mais desejáveis. Por essa razão, definir e adotar atitudes éticas na Organização é um caminho para assegurar seu futuro, como mostra o primeiro mundo.

A crescente pressão da sociedade civil, mostra que é preciso seguir o exemplo americano, onde a exceção passa a ser regra na área empresarial. Hoje, mais da metade das 1.000 maiores empresas americanas têm seus Códigos de Ética e há curso de ética empresarial em 90% das faculdades de administração. Comprovadamente, a Ética não impede as organizações nem os políticos de terem sucesso.

Do exposto, concluímos que, no Brasil, todos precisamos ajudar a mudar o clima de descrença e falta de Ética. E cada um de nós deve dar esse exemplo, para que possamos conduzir nosso futuro à uma direção diferente.

### **A.3. Imagem Corporativa – uma vantagem competitiva sustentável<sup>38</sup>** **Mauro Tapias Gomes & Arão Sapiro (p. 84 – 96)**

O aumento da competitividade, atualmente, exige das empresas maior flexibilidade e mudanças na forma de produção e gerenciamento. Neste contexto, grande importância é dada à imagem das Organizações, que é percebida pelo público (a imagem corporativa). A comunicação tem papel relevante na transmissão dessa imagem.

Por um lado, a imagem corporativa é intangível e abstrata, não podendo ser tocada, vista ou medida. Por outro, no entanto, é um dos ativos mais preciosos da Organização, capaz de lhe garantir vantagens competitivas em um mercado globalizado. “Mais do que um simples conceito, a imagem corporativa é um recurso estratégico para o desempenho empresarial.” (p. 84)

Segundo RIES & TROUT (1987),

Vivemos numa era saturada de comunicação. Nesse contexto, a mente humana filtra ou rejeita grande parte da informação que chega, só aceitando, de certo modo, o que coincide com seu conhecimento ou experiência anterior.<sup>39</sup>

Organizações com boa imagem corporativa conseguem atrair talentosos trabalhadores, são capazes de comercializar seus produtos eficientemente, de conquistar maiores participações no mercado e com mais facilidade atraem e

<sup>38</sup> Artigo publicado na RAE (Revista de Administração de Empresas), EAESP – FGV. SP, Nov/Dez, 1993.

<sup>39</sup> Citação de RIES & TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. São Paulo, SP, Pioneira, 1987. p. 4-7 (p. 85 do artigo)

mantêm a confiança e a lealdade de seus consumidores, fornecedores, pares e funcionários. Por isso, os responsáveis pela imagem das empresas devem se certificar da consistência das mensagens emitidas ao público e de suas interpretações, para que sejam coerentes.

O comportamento passado das empresas é um indicador para sua reputação e credibilidade presente e é um sinalizador de como agirão no futuro. Em mercados globalizados, um comportamento passado exemplar favorece associações e *joint-ventures*, abre canais a financiamentos e fortalece os vínculos com fornecedores, distribuidores e autoridades em todos os países.

Reconhecida sua importância, devemos lembrar do significado do termo **imagem**: soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto, pessoa, lugar, marca, produto ou empresa. Essa percepção ou impressão poderá ser falsa ou verdadeira, imaginada ou real. E a imagem percebida pode não coincidir com a atitude. Neste caso incluímos os **estereótipos** que, para BRITT, Henderson S. (p. 86), sugerem uma imagem altamente distorcida e simplista, pressupondo uma imagem anterior favorável ou desfavorável ao objeto.

A imagem percebida pelas pessoas pode variar de acordo com inúmeros fatores subjetivos, relacionados com sua formação moral, seu sistema de valores e seu modo de vida, e interfere em seu comportamento. "Não é portanto, baseado na verdade, mas naquilo que se sente ou acredita ser verdade." (p. 86)

O meio, por vezes, funciona como um *filtro* e não como um sistema de transmissão. Portanto, é provável que os indivíduos formem imagens freqüentemente distorcidas e estereotipadas das Organizações. Estas, por conseguinte, passam a ter não uma mas várias imagens, de acordo com o público que a percebe.

O eficaz gerenciamento da construção da imagem (corporativa) das Organizações, precisa levar em conta **os oito atributos-chave da reputação**<sup>40</sup> (p. 86):

- Habilidades para atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas
- Capacidade de inovação
- Solidez financeira
- Responsabilidade comunitária e ambiental
- Valor com investimento a longo prazo
- Qualidade do gerenciamento
- Qualidade dos produtos e serviços
- Uso dos ativos das empresas

Outro fator importante na formação da imagem corporativa é o relacionamento com o público. A dispensa em massa de funcionários, os boatos, as fraudes, a perda de qualidade das marcas, produtos e serviços e os acidentes (especialmente os ecológicos) influenciam negativamente na imagem das empresas, que é percebida pelo público, tanto interno quanto externo – uma vez

---

<sup>40</sup> Fonte: *Leaders of the most admired*. Fortune, Jan, 1990. p. 23

que a velocidade da transmissão de informações, atualmente, não permite que estes fatos sejam *abafados* e fiquem restritos ao ambiente organizacional –. Exemplos conhecidos de acidentes ecológicos, que tiveram desastrosa repercussão para as empresas responsáveis, são os casos da Union Carbide, em Bhopal, na Índia e do navio Exxon Valdez, da corporação americana Exxon, no Alasca.

Empresas conhecidas do público e com boa reputação - com boa imagem corporativa e mercadológica - obtêm inúmeras vantagens competitivas (já citadas no decorrer do texto), bem ao contrário daquelas que, além de conhecidas, têm má reputação. As primeiras devem trabalhar para manter a imagem positiva e a atenção do público. As últimas, entretanto, precisam de programas capazes de alterar sua imagem negativa e, enquanto isso, é imprescindível que se mantenham fora a atenção do público.

Afinal, o que realmente importa na formação da imagem corporativa das Organizações? Segundo BARICH & KOTLER (1991)<sup>41</sup>, os **fatores que contribuem na formação da imagem corporativa – e também mercadológica – das empresas** são a/o(s):

- Conduta social da empresa: ambiente, cidadania, qualidade de vida e ação comunitária
- Conduta nos negócios: reputação, inovação, solidez financeira e qualidade de gerenciamento
- Conduta empresarial com empregados: respeito, salários e planos de carreira
- Comunicação: propaganda, publicidade, promoção, mala direta e *telemarketing*
- Produto: características, performance, conformidade, durabilidade, qualidade, confiabilidade, reparabilidade e estilo
- Força de vendas: dimensão da cobertura (abrangência), competência, cortesia, credibilidade, confiança e presteza
- Canais de distribuição: localização, serviço e competência
- Serviço: instalação, qualidade e tempo de duração dos reparos e peças disponíveis
- Preço: lista, descontos (por volume) e condições financeiras

Quase no final do artigo é dito (p. 90):

Muitas empresas acabam por definir não claramente sua própria imagem em função de uma fraca estratégia de comunicação.

Tentam significar tudo para todos. Nesse sentido, quanto maior a empresa, mais difícil é a construção de uma imagem.

Cita, ainda, **situações em que a imagem corporativa das empresas pode se enquadrar** (segundo Kotler):

---

<sup>41</sup> BARICH, Harward & KOTLER, Philip A. Framework for marketing image manangement. *Sloan Manangement Review*, Winter, 1991. p. 95 (citado na p. 89 do artigo)



- imagem subposicionada: quando o público só tem uma vaga idéia da empresa;
- imagem superposicionada: quando se transmite uma imagem limitada e focada;
- imagem confusa: no caso de haver mensagens ambíguas e não planejadas;
- imagem duvidosa: quando não merece crédito.

E alerta sobre as conseqüências de uma imagem institucional distorcida - sub ou superposicionada, confusa ou duvidosa - (p. 90):

A conseqüência pode ser uma postura não ética por parte da empresa, no afã de encontrar uma melhor imagem. Passa-se, assim, a valorizar a manipulação e a persuasão na comunicação.

Em outras palavras: estratégias distorcidas de construção das imagens das empresas podem levá-las a erros de posicionamento perante o público. E o desejo de reversão desse posicionamento pode fazê-las agir de forma anti-ética. Contudo, acrescentaríamos mais uma fase a este *ciclo*: agindo de forma não ética, para reverter sua imagem negativa, as empresas correriam o risco de serem percebidas de modo ainda pior pelo público, caso esse tomasse conhecimento de tal estratégia – o que não seria muito difícil ocorrer –. Ou seja: ser anti-ética e imoral não traz vantagem alguma para as empresas, muito pelo contrário.

Enfim, o artigo enfatiza a importância da comunicação - interna e externa - nas Organizações e o quão relacionada está a mesma com a conduta ética (ou anti-ética).

#### **A.4. CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia & NORD, Walter. *Handbook of organizations studies*. Sage Publications, London, 1996. 730 p.**

Deste livro, destacamos o capítulo 2.7:

##### **Metáforas da Comunicação e da Organização<sup>42</sup>**

**Linda L. Putnam, Nelson Philips e Pamela Chapman (p. 375 - 408)**

O artigo se baseia nas seguintes questões:

- As Organizações determinam o tipo e o fluxo da comunicação ou a comunicação determina a natureza da Organização?
- Os fluxos das mensagens seguem a estrutura organizacional ou os modelos/padrões de comunicação desenvolvem estruturas e modelam a coordenação de tarefas interrelacionadas?
- Como o contexto organizacional afeta a comunicação e em que medida a comunicação modela o contexto organizacional?

<sup>42</sup> *Metaphors of Communication and Organization*



Para os autores, a comunicação: influencia na eficácia e na eficiência do trabalho; é meio da a difusão de inovações tecnológicas e organizacionais; favorece mudanças na Organização; e melhora o *feedback* por parte do funcionários.

Segundo Smith (1993)<sup>43</sup>, há três **formas de relacionamento entre a comunicação e a Organização**, que são:

- 1) *Containment relationship*- Quando os elementos estruturais e funcionais da comunicação são críticos para a manutenção da estrutura organizacional.
- 2) *Production relationship*- Examina o modo pelo qual as organizações produzem a comunicação, a comunicação modela a organização, ou, ainda, ambas se co-produzem. Ou seja, busca esclarecer o dilema da pré-existência da comunicação ou da organização ou, ainda, do desenvolvimento concomitante de ambas.
- 3) *Equivalence relationship*- Trata a comunicação e a Organização como um mesmo fenômeno, expressado de formas diferentes. Em outras palavras, comunicar é organizar e organizar é comunicar: os dois processos são *isomorfos*.

Esse dilema - das formas de relacionamento - entre comunicar e organizar origina metáforas (as metáforas da comunicação), que usamos para descrever as Organizações. Tais metáforas revelam formas alternativas para a origem e a natureza das Organizações, seus processos e suas raízes ontológicas. Nelas, as Organizações são concebidas como sujeito principal e a comunicação assume posição secundária. Porém, se considerarmos *comunicar* como o foco principal e equivalente a *organizar*, novas metáforas surgirão, as quais representam a **relação comunicar-organizar** de diferentes formas.

Então, com o propósito de explorar as relações entre comunicar e organizar, os autores considerarão que a comunicação produz as Organizações e examinarão as metáforas que exemplificam essas inter-relações. O propósito deste artigo não foi o de fazer uma exaustiva revisão da comunicação organizacional. Mas mostrar a relevância da comunicação nas Organizações e como diferentes autores entendem o que as Organizações são.

De acordo com extensa pesquisa bibliográfica (relatada nas páginas finais deste artigo: 397 a 408), os autores nos dizem que, nos anos 60 e 70, a comunicação era tida como uma variável que influenciava a performance individual e organizacional. Nesta época, os estudos sociológicos enfocavam as redes de comunicação, os fluxos de informação, os grupos de trabalho e a adoção e o uso de novas tecnologias de informação. As Organizações eram concebidas como sendo entidades racionais, com fronteiras objetivas, separadas em níveis hierárquicos e unidades departamentais, nas quais a comunicação era uma das ferramentas de trabalho. E, tanto a comunicação, quanto as organizações eram realidades objetivas, que poderiam ser mensuradas.

O início dos anos 80 é marcado pela mudança radical na percepção dos autores da época - os *modernistas* - sobre a relevância da comunicação

<sup>43</sup> Citação encontrada na página 376 do livro.

organizacional. A partir de então, **Comunicação Organizacional** foi definida como sendo (p. 377)<sup>44</sup>

o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica que constituem as organizações.

Desde então, inúmeros estudos foram feitos sobre o tema, os quais enfocavam questões como: ambigüidade estratégica; linguagem oral, escrita e simbólica; cultura e controle organizacional; discurso corporativo e o exercício do poder e do controle através da distorção na comunicação. Foi quando se começou a pensar mais profundamente em Ética Organizacional.

Ainda na década de 80, surgiu outra corrente de pesquisadores - os *naturalistas* -, que viam o contexto organizacional sob múltiplas perspectivas, não apenas as gerenciais. Para eles, as fronteiras e estruturas organizacionais eram socialmente constituídas, permeáveis e negociáveis.

Outra orientação, surgida na segunda metade da década de 80, foi a dos autores *críticos*, centrada no controle e no poder. Defendiam a tese de que os grupos dominantes tem maior acesso à informação, nas Organizações, e que a comunicação organizacional não é algo neutro ou imparcial. Para eles, o discurso, as ações simbólicas e a significação seriam formas ideológicas de dominação e legitimação do poder dos grupos dominantes, nas Organizações.

Porém, para os autores, todas estas correntes falharam ao inter-relacionar Comunicação e Organização e negaram à comunicação o papel de formadora da Organização - que, para os autores, é questão central -.

Na década de 90, as *metáforas da comunicação* se tornaram um tópico comum nos estudos sobre estruturas organizacionais. Originalmente, **metáforas** eram *ornamentos*, que *decoravam* a linguagem. Mas passaram a ser encaradas como expressões particulares de linguagem, que provêm uma ligação cognitiva entre coisas similares. Para alguns autores, metáforas interligam construções abstratas ou desconhecidas com entidades concretas ou familiares.

Para Lakoff & Johnson (1980), as metáforas legitimam as ações, determinam objetivos e guiam comportamentos. Também facilitam a criação e a interpretação da realidade social, na medida em que modelam, orientam e dão sentido às nossas percepções, conceitualizações e entendimentos relativos - de uma coisa em relação às outras - (p. 377). Na visão dos mesmos autores, através do que *escondem*, as metáforas são os pilares para a manutenção do *status quo*, na medida em que tratam práticas rotineiras como naturais e imutáveis (p. 387). Para Ortony (1979), metáforas permitem aos indivíduos expressar idéias abstratas, relatar imagens de fatos vividos, transferir informações e estruturar sistemas coerentes de pensamento e ação (p. 387).

Metáforas se inter-relacionam e facilitam as construções teóricas, analisando as imagens em múltiplos níveis. Os membros das organizações utilizam metáforas, por exemplo, para descrever suas instituições e as formas sob as quais elas são concebidas. Existem **sete principais conjuntos (clusters) de metáforas da comunicação**, as quais discutiremos a seguir.

<sup>44</sup> PUTNAM & CHENEY, 1985. p. 131

### **1. Metáfora do Canal/Conduto (*Conduit Metaphor*)**

Aqui, considera-se *conduto* como sendo um canal pelo qual as informações, impressões ou idéias são transmitidas, algo como um tubo, cabo ou cilindro. As palavras-chave ligadas à essa metáfora são *enviar*, *trocar*, *veicular* e *revezar*. Caracterizando-se, assim, a transmissão de informações como sendo o sujeito do processo comunicativo (*figure*) e a mensagem, o emissor e o receptor como sendo o contexto ou *pano de fundo* (*ground*).

Neste conjunto de metáforas, as organizações são tratadas como *recipientes* (*containers*) para os fluxos e sistemas de informação, e a comunicação é entendida como transmissão de informações ou mensagens. É, enfim, o sujeito principal do processo.

Portanto, a comunicação é adequada quando há fidelidade na transmissão das mensagens. E ocorre má comunicação quando nenhuma informação é recebida ou quando a mesma é recebida de forma diferente daquela enviada. Ou seja: quando o sujeito do processo (a mensagem) não cumpre seu objetivo e, portanto, é ineficaz. Os motivos que geram essa dissonância são os mais variados. Mas, aqui, consideraremos apenas as barreiras físicas.

Incluem-se, nesta categoria, as submetáforas - que "exemplificam" a metáfora principal - da ferramenta (*tool*), do canal (*channel*) e da mídia (*media*). Na submetáfora da ferramenta, incluímos as tecnologias de informação, como *e-mails*, *voice mails*, equipamentos de vídeo conferência e os chamados *computer-assisted decision aids*, softwares que auxiliam no processo de tomada de decisão (gerencial ou de grupos de trabalho).

### **2. Metáfora das Lentes (*Lens Metaphor*)**

As Organizações são vistas, aqui, como os centros dos sistemas perceptivos ou *olhos*, capazes de mapear o ambiente, filtrar, distorcer, proteger, projetar ou renegar informações, orientar mensagens e disseminar inovações e mudanças. Consequentemente, a comunicação é filtrada e, não raro, distorcida, na medida em passa através das várias *membranas* existentes entre a organização e o ambiente interno e externo, e os departamentos (estruturas e esferas organizacionais) e os indivíduos.

No processo comunicativo, é comum que as mensagens sejam convertidas, simplificadas ou "desmembradas" pelo receptor, gerando ambigüidades e mal entendidos. Porque os indivíduos são os agentes emissores e receptores dos fluxos de informação e cada qual interpreta as mensagens recebidas *com seus próprios olhos*, cada qual possui seu próprio *filtro*. Portanto, consideramos, como agentes não só as pessoas da Organização mas também o público consumidor em geral, os fornecedores, os acionistas, os pares, os *stakeholders* em geral e todas as outras pessoas direta ou indiretamente ligadas à Organização.

As submetáforas incluídas nesta categoria são as do guardião (*gatekeeper*), do sensor (*sensor*) e do escudo (*shield*).

### **3. Metáfora da Ligação (*Linkage Metaphor*)**

Encara as organizações como sistemas ou redes de trabalho de indivíduos interconectados, com fronteiras permeáveis, nas quais a comunicação terá o papel de "conectora", interligando pontos de contato, integrando a Organização à



comunidade e tornando os indivíduos mais colaboradores e interdependentes. O grau de participação dos indivíduos e a intensidade do fluxo de informações dependerá, portanto, do tipo de *link* existente entre os pontos de contato.

Assim como na metáfora do conduto, também se utiliza dos sistemas de informação, como os GDSS (*Group Decision Support Systems*), como ferramenta para a integração dos indivíduos em seus grupos de trabalho (integração horizontal), principalmente em Organizações descentralizadas. Tal integração desempenha papel fundamental, na medida em que torna os indivíduos mais receptivos à adoção de novas idéias, normas e tecnologias e ao compartilhamento de valores e expectativas, além de facilitar o processo de tomada de decisões. Em organizações centralizadas, os indivíduos estão em pontos de contato fixos e o fluxo de informações entre eles costuma ser linear, vertical e de menor intensidade, podendo fazê-los sentirem-se isolados.

Fazem parte deste grupo as submetáforas da "trama" (*web*), da ponte (*bridge*), dos vínculos (*bonds*) e dos relacionamentos (*relationships*).

#### **4. Metáfora da Performance (*Performance Metaphor*)**

O que a distingue as metáforas do conduto, das lentes e da ligação desta metáfora e das outras três seguintes é a ênfase que as primeiras dão à interação e ao significado. A metáfora da performance, contudo, enfatiza a *interação social* e se refere a processos dinâmicos, interativos, contextualizados e de colaboração mútua, sem um início e um fim determinados.

Origina-se das raízes da comunicação e do construtivismo social, para buscar o significado, a interpretação, o sentido e a natureza de *organizar*. Concebe comunicação como sendo fator primordial de interação social (*social interaction*), desencadeadora de regras administrativas, improvisações, significados compartilhados e *produções teatrais*. Admite que, através da troca de mensagens verbais e não verbais, desenvolvem-se processos comunicativos como: mensagem-*feedback*-resposta; ação-reação-ajuste; ação simbólica- interpretação-reflexão; e ação-significação.

Assume que as Organizações emergem de ações coordenadas, advindas da interação social de seus membros e da *convergência simbólica*.

Utiliza-se das submetáforas da representação (*enactment*), da co-produção (*co-production*), do drama e do conto (*story-telling*).

#### **5. Metáfora do Símbolo (*Symbol Metaphor*)**

Um símbolo é algo que fala por si, por meio de convenções, ou sugere alguma coisa mais, através de associações. Símbolos são signos ou sinais complexos, que sugerem interpretações culturais, sociais, históricas ou políticas, e respostas particulares - de acordo com cada tipo de símbolo -.

Deriva-se da Cultura Organizacional, como interpretação simbólica das narrativas, mitos, lendas, rituais, metáforas e paradoxos, que agem no sentido de persuadir, controlar e de gerar conhecimento e alternativas para as entidades gerenciais e as pessoas da Organização.

A comunicação, nesta metáfora, é entendida como um processo de representação, interpretação, criação, perpetuação e transformação de

significados - através da produção de símbolos -, que faz com que as coisas tenham sentido.

Aqui, a Organização emerge do *teatro* encenado e interpretado por seus membros; uma vez que as *narrativas* têm a função de socializar novos membros, solucionar problemas, legitimar o poder nas relações interpessoais, gerar vínculos e identificação organizacional e reduzir as incertezas. *Narrativas* são veículos através dos quais crenças e valores organizacionais são produzidos, reproduzidos e transformados. Servem como premissas para argumentos e apelos persuasivos, agem como mecanismos implícitos de controle, e constituem padrões de referência para a interpretação de atitudes organizacionais e para a formação do senso comum nas Organizações.

*Narrativas* constroem ideologias, *histórias* constituem as identidades organizacional e individual, e a interpretação das mesmas permite aos membros da Organização estruturarem suas crenças e comportamentos. Enquanto que, *ritos* são atividades cerimoniais, dramatizadas e elaboradas, que consolidam a expressão cultural em um único evento; e *rituais* são as normas e os comportamentos geram os ritos.

As submetáforas utilizadas neste grupo são a do signo (*sign*), da cultura e dos significados compartilhados (*shared meanings*).

#### **6. Metáfora da Voz (Voice Metaphor)**

A metáfora do acesso à voz, incluída neste grupo e que se sobrepõe à metáfora do *discurso*. Diz que o acesso à voz aumenta na medida em que avançamos os níveis hierárquicos, em sentido crescente. Consequentemente, o *empowerment* dos indivíduos e a democratização da Organização é uma forma de fazermos diferença por meio do uso e acesso à voz, visando gerar maior participação e comprometimento dos membros.

Engloba vários outros *clusters* de metáforas como os da voz distorcida, da voz dominadora, ideológica e controladora, da voz participativa, da voz democrática e da voz feminista. Inclui as distorções na comunicação (*communication distortion*) e a supressão do conflito (*conflict supression*).

Aqui, comunicação é encarada, simultaneamente, como expressão (*expression*) e supressão de voz (*voice supression*), capaz de gerar poder e significado. Ou seja, vozes existem para a livre expressão dos indivíduos e devem ser ouvidas, mas podem ser dominadas ou distorcidas. A Organização se transforma, então, em um *berço de diversas vozes*, freqüentemente estilizadas, simbólicas ou *abafadas*.

#### **7. Metáfora do Discurso (Discourse Metaphor)**

Discurso se refere à linguagem e aos atos discursivos, que são as bases da performance e da voz. Nele, a comunicação é concebida como conversação (*conversation*), como ato coletivo e interativo, enfocando tanto o processo quanto a forma.

Um discurso clama pela atenção do público no momento exato em que ocorre, supõe conhecimento prévio de seu tema, envolve indivíduos que falam representando outros e se utiliza da linguagem, no intuito de conferir nexos a relações, por vezes, intangíveis entre significado, contexto e prática.



Considerando o discurso como *estrutura e processo*, temos que a linguagem reflete a intenção ou é função do que é dito, enquanto que o significado reside na estrutura da conversação, a qual é alocada no discurso. A linguagem pode revelar tensões, definir relações de status, sabotar processos de trabalho e delimitar grupos e relações informais.

São incluídas, aqui, as submetáforas da linguagem, da fala, da lingüística, dos atos do discurso (*speech acts*), das emoções e das práticas discursivas (*discursive practices*). Dentre as quais destacamos:

- Nas *práticas discursivas*, consideramos a linguagem uma forma de construção social, de expressão emocional, de conhecimento e de diálogo. Assim, o discurso é modo pelo qual a cultura organizacional é produzida e reproduzida.

- As *emoções*, como atos discursivos, são ferramentas com as quais os membros regulam, interpretam, controlam e resistem às ações da Organização. Quando se considera expressão emocional como forma de conhecimento, a linguagem é o depositário de discursos reconstruídos, que legitimam práticas particulares; e o discurso, então, é a expressão de emoções, pensamentos e ações historicamente contextualizados.

- O *diálogo*, diferentemente do discurso, suspende trocas defensivas, não gera comprometimento, é capaz de promover o aprendizado e conquistar sinergia e empatia dos membros da Organização, na medida em que balança as autonomias individual e organizacional, incorporando diversas vozes e experiências pessoais.

- Já, na *submetáfora das vozes distorcidas*, o poder e o controle residem no discurso - em práticas discursivas, como disciplina e subserviência -, que o institucionalizam através da interação social.

Então, em todas essas submetáforas, o contexto organizacional não é tratado como um fator social, de significado *fixo*. Mas como um conjunto de formas simbólicas, abertas a múltiplas interpretações e transformações, como superfícies de textos, permeadas de sujeitos e diálogos (considerado como toda e qualquer forma de comunicação).

Por fim, os autores explicitam que, a **tecnologia da comunicação**, tipicamente tratada como uma *ferramenta* dos indivíduos da Organização na metáfora do conduto, também pode ser encarada como: uma *lente* e ter influência negativa; um *símbolo*, quando seu significado social é distorcido pela mídia; *voz dominadora*, quando usada por alguns grupos para controlar o processo de tomada de decisão; ou *discurso* ou *fator de interação social*, enquanto estrutura física.

Falam, também, sobre a importância de percebermos a relação comunicação-Organização discutida em cada metáfora, porque as últimas revelam aspectos muitas vezes despercebidos ou negados na primeira, independentemente de sua realidade social.

As metáforas do conduto e das lentes acenam para uma relação *contaminada* entre a Organização e sua comunicação. Na metáfora das lentes, porém, tanto a comunicação quanto a Organização são formas de percepção

seletiva, que definem as fronteiras do sistema e controlam o acesso ao mesmo. Por isso, tornam-se sinônimos de gerenciamento de informações.

Na metáfora do conduto, tanto a comunicação quanto a Organização são *recipientes (containers)*. Porém, a primeira é o canal, que contém as mensagens, e a forma de se buscar fidelidade; e a segunda atua como *container* de tarefas, tecnologias e funções de trabalho e como sujeito passivo da busca por eficiência e produtividade.

Na metáfora de ligação (*linkage*), a comunicação é a base para a formação das redes de trabalho na Organização - principalmente se ela não tiver fronteiras físicas bem definidas -, voltadas para o desenvolvimento de atividades e tarefas em conjunto. Já, na metáfora da performance e na do símbolo, elas se unem visando estabelecer relações de produção. Porém, na metáfora do símbolo, a comunicação se torna algo parecido com um *teatro* ou uma *novela*.

As metáforas da voz e do discurso são tão multifacetadas que se torna difícil isolar a relação entre comunicação e Organização. Entretanto, podemos perceber que a presença ou ausência de voz está diretamente ligada à hegemonia e ao controle.

A espécie de comunicação estabelecida pela Organização com seus funcionários, fornecedores, pares e clientes revela a identidade e o *caráter* organizacional. Portanto, quando pensamos em *organizar*, precisamos, primeiramente, compreender dois processos fundamentais: o relacionamento desejável entre os indivíduos e a Organização; e a espécie de inter-conexão que haverá entre eles - implícitas na metáforas -, as quais serão permitidas pelos meios de comunicação que estabelecermos. Em outras palavras: *comunicar e organizar são processos isomorfos* (como dissemos anteriormente) e, portanto, devem ser concebidos, perpetuados e monitorados simultaneamente, em conjunto.

**A.5. PATTON, Bob & GIFFIN, Kim. *Interpersonal communication. Basic text and readings*. Haper & Row Publishers. Kansas, USA, 1974. 497 p.**

#### **A.5.1. Comunicando sobre a Comunicação (p. 4 - 13)<sup>45</sup>**

A comunicação é a base da existência humana. Todas as formas vivas se comunicam de alguma maneira, embora nem todas tenham consciência desse processo. Viver é comunicar-se.

Entenderemos comunicação dessa forma: como um **processo**. Porque os acontecimentos, assim como os relacionamentos, são algo dinâmico, mutável e contínuo. Não possuem um início, um fim e uma seqüência linear de eventos; não são estáticos, mas compostos de elementos que interagem entre si e afetam uns aos outros.

---

<sup>45</sup> *Communicating about Communication*

As pessoas interpretam o mundo que as cerca no intuito de conferir significado às suas percepções e de ordenar os vários componentes que integram seu universo pessoal. A comunicação, sendo a base para a geração e atribuição de sentido ao mundo, tem papel decisivo nesta interpretação.

Além de ser um processo, a comunicação também é **circular**: inclui o *feedback*. Assumiremos que ela não envolve apenas um emissor (quem fala ou emite as mensagens escritas, faladas ou simbólicas), um receptor (quem recebe as mensagens) e um canal ou meio para sua transmissão. Mas também que o mesmo emissor pode se tornar receptor e vice-versa, para que o primeiro possa se certificar que a mensagem pretendida (enviada pelo emissor inicial) corresponde à percebida (captada pelo receptor inicial).

No processo de percepção e *feedback* (nível de *two-way communication*, segundo o autor), estão envolvidos componentes subjetivos como a formação educacional e moral e a capacidade de abstração e compreensão do receptor inicial, e a clareza e simplificação na formulação das idéias e das mensagens do emissor inicial. Portanto, é necessário que haja constante adaptação por parte de ambos para que as mensagens percebidas correspondam às emitidas.

#### A.5.2. A Natureza da Comunicação Interpessoal (p. 51-3)<sup>46</sup>

Dado que a comunicação é um processo dinâmico e fluido, em que seus componentes interagem entre si, vejamos alguns outros elementos interdependentes que afetam esse processo.

Nós temos necessidade de nos comunicarmos e **interagir com outras pessoas** para que possamos nos desenvolver. Para nós, seres humanos, a comunicação é imperativa. No entanto, somos seletivos, e “somente iniciaremos a interação se nosso interlocutor for capaz de saciar nossas necessidades pessoais” (em seu sentido mais amplo).

Para decidirmos o comportamento apropriado, analisamos o ambiente que nos circunda, em seu sentido físico (lugar, tempo e espaço) e seu contexto social (presença de outras pessoas, influências culturais, etc). Compartilhamos idéias para que possamos atribuir sentido a mensagens verbais e não verbais. E, baseados na **compreensão mútua dos códigos de comunicação**, inferimos a respeito dos pensamentos alheios.

Por último, desenvolvemos certas **expectativas**, baseados no grau de compreensão mútua, que nos levam a manter, mudar ou terminar um relacionamento inter-pessoal, de acordo com o *custo/benefício* de nossas necessidades.

---

<sup>46</sup> *The Nature of Interpersonal Communication*

### **A.5.3. Elementos Humanísticos no Crescimento Coletivo<sup>47</sup>**

**Jack R. Gibb e Lorraine M. Gibb (p. 143-55)**

O autor fala, em seu artigo, de **elementos psicológicos** que influenciam e interferem no processo de comunicação inter-pessoal e coletivo. Entretanto, uma vez que a análise dos mesmos não está diretamente relacionada com o tema de nossa pesquisa – objeto deste relatório –, não a faremos aqui. Em verdade, mencionamos esse artigo porque ele acrescenta uma contribuição importante a nosso estudo.

No processo de transmissão de informações – comunicação –, existem diferenças capazes de aumentar a **distorção entre o que se diz e o que se entende (daquilo que se ouviu)**, que tornam a comunicação menos eficaz, tais como: a diferença entre a expressão facial e/ou o tom de voz e aquilo que é comunicado; entre aquilo que um indivíduo tem coragem de dizer para algumas pessoas reservadamente e aquilo que fala em público; entre o que diz pela primeira vez e o que fala quando é desafiado a repetir e elucidar sua mensagem.

### **A.6. COOPER, Thomas W. *Communication ethics and global change*. 1989, University of Philadelphia, Pennsylvania, USA. Longman Inc.**

Neste livro, destacamos o seguinte artigo:

#### **Fatores Sociais e Políticos no Desenvolvimento da Ética na Comunicação<sup>48</sup>**

**Robert A. White (p. 44-5)**

Consideramos muito interessante uma classificação feita pelo autor, que discute as **dimensões conceituais da Ética na comunicação**:

- 1) Códigos de Ética dos profissionais da mídia- Adotados por este grupo profissional, derivam de ideais normativos e de regras formais e informais de controle social.
- 2) Prescrições legais- Determinadas pelo poder público e reforçadas por políticas coercitivas, visam à defesa dos direitos universais dos cidadãos.
- 3) Moralidade da comunicação- Relativa a valores e normas culturalmente transmitidas, que derivam da lógica da existência social humana e da capacidade das pessoas de perceber o certo e o errado, e estabelecem as bases da vida social.

---

<sup>47</sup> *Humanistic Elements in Group Growth*

<sup>48</sup> *Social and Political Factors in Development of Communication Ethics*



- 4) Filosofias públicas da comunicação- Estabelecem a organização política e econômica particular de cada sociedade, transformando códigos sociais de conduta moral em modelos capazes de direcionar as instituições na solução de problemas relativos à comunicação.

Enquanto disciplina acadêmica (em cursos direcionados a profissionais da mídia), a Ética na comunicação possui, ainda, outras duas dimensões: a ética profissional e as teorias normativas da comunicação pública.

**A.7. ANDRÉ, Alberto. *Ética e códigos da comunicação social*, 3. RS, Sagra, 1994. 133 p.**

Este livro trata a comunicação com uma abordagem técnica, mais direcionada aos profissionais da área, principalmente para os da área jornalística. Contudo, consideramos oportunos alguns dos conceitos apresentados, e os traduzimos aqui.

Logo de início, conceitua **Ética Social**, como sendo um ramo da Filosofia Moral, que trata da moralidade, seus problemas e juízos de valor.

Mais a diante, o autor discute a liberação da censura para os meios da comunicação, no Brasil, e pondera que liberdade implica em responsabilidade, inclusive para a mídia. Depois, conclui este capítulo com uma frase de Eugênio Castelli:

O dever de informar se apoia na liberdade e pressupõe um ato de responsabilidade com a verdade.

No capítulo seguinte, trata dos tipos de **Liberdade**:

- Moral: Relaciona-se ao compromisso com a verdade e o respeito pela dignidade do ser humano e implica em consciência profissional.
- Social: A liberdade de informação está diretamente ligada ao direito de ser bem informado.
- Legal: Relaciona-se ao cumprimento das leis; no caso, as leis da imprensa.

E isso é tudo que o referido livro agregou à nossa pesquisa. Porque, como dissemos, é demasiadamente específico e direcionado a um só tipo de público: os profissionais da comunicação.

**A.8. A tragédia da Challenger: um estudo de caso  
em Comunicação Organizacional e Ética na profissão<sup>49</sup>  
Norbert Elliot, E. Kartz e R. Lynch**

---

<sup>49</sup> *The Challenger Tragedy: a case study in organizational communication and professional ethics*. Extraído do Business & Professional Ethics Journal, v. 12, n.2, p. 91 - 107.



Os autores trazem, logo no início do artigo, uma declaração de Roger Boisjoly, engenheiro da Morton Thiokol<sup>50</sup>: “Espero que tenhamos aprendido algo de bom desta tragédia,... reconheço a importância de se ensinar o comportamento ético, usando casos de histórias atuais como esta, que se distancia do que esperamos ao iniciarmos nossas carreiras.”

Depois, vão comentando os detalhes técnicos que causaram a tragédia e, simultaneamente, emitem *conceitos* éticos e morais a respeito. Tais como:

“A polidez pode ser fatal quando usada para os propósitos errados”. Por *polidez*, os autores entendem o ato de não comunicar ou omitir fatos, por razões de inferioridade hierárquica.

“Precisamos distinguir a *má comunicação* de *mal entendido*, no discurso organizacional.” A primeira se refere à eficácia da comunicação, enquanto que, o segundo, refere-se à eficiência.

“Devemos fazer a distinção entre compartilhar informações e veicular interpretações negativas das informações (más notícias), especialmente quando estamos lidando com agências externas de informação.” Essa é extremamente maléfica à imagem da Organização. Ao passo que aquela é sempre bem-vinda.

“Comunicações técnicas e Ética são perspectivas interrelacionadas.” Porque as primeiras prescindem da segunda, para que sejam realmente técnicas; ou tornar-se-ão ideológicas.

A história da Challenger dramatiza o complexo papel das comunicações na tomada de decisão com significativos componentes éticos. E mostra-nos que falta de moralidade aplicada à filosofia e à Ética profissional, revela as tensões que podem surgir da consciência individual, quando em conflito com o poder decisório da corporação.

As discordâncias sobre o lançamento da Challenger, naquele dia muito frio, não foram transmitidas aos administradores da NASA, últimos responsáveis pelo lançamento. Os chefes oficiais da missão não sabiam que a temperatura em volta dos foguetes havia caído para menos de 10 F, na noite anterior ao lançamento. A comunicação falhou. Vários memorandos internos e inúmeras comunicações informais já haviam sido emitidos anteriormente alertando para o problema. No entanto, nenhum deles foi levado ao conhecimento dos administrados da NASA.

Neste caso, prática da comunicação e o impulso por ações éticas sugeriram não como discretos comportamentos organizacionais, mas como partes interrelacionadas à uma experiência holística de engenharia. O episódio da Challenger mostra que não podemos fugir das consequências de nossos atos, subdividindo áreas de interesse e tratando cada uma fora do contexto global da atividade. Comunicação e Ética profissional são companheiras entre si, para atingir seus próprios fins; devem estar juntas.

A informação objetiva e desinteressada (como a que estava nos relatórios e nos comunicados informais entre os engenheiros) é, também, muito monótona e afônica - segundo o autor -; além de não fazer surtir efeitos, ser ineficaz. A retórica da exposição, cuja linguagem tende à imparcialidade, não têm tantas

<sup>50</sup> Organização que atuava junto à NASA, no projeto da Challenger.

chances de obter sucesso, como objetiva quem a escreveu. A tarefa de quem a redige é certificar-se de que aqueles que recebem a comunicação tomem a atitude certa. O que não ocorreu e, de certa forma, gerou esta tragédia.

E o autor segue em sua análise a respeito de comunicação. Profissionais são treinados para assumir responsabilidades. Eles abdicam desta responsabilidade quando falham em empregar a *retórica da persuasão*. Quando escrever é o unicamente um exercício de formato neutro e claro, a voz do redator pode se perder e a dimensão ética do discurso, ser negligenciada. Redigir pode ser um veículo pelo qual a conduta ética é implementada nas organizações modernas.

Depois, retoma o episódio da Challenger. Qualquer evidência de problemas ou algo inesperado (no caso, erosão marinha) deveriam ser causa de alarme. A hipótese de que este fato não levaria à uma catástrofe, não é garantia de que não ocorrerá da próxima vez, a menos que seja completamente entendido e prevenido.

Em síntese, o caso da explosão da Challenger aponta para problemas cruciais na comunicação. Enfatiza a importância técnica e ética da (1) habilidade de usar linguagem clara para tornar fáceis de entender coisas que parecem difíceis, sem distorcer a realidade, e (2) da necessidade de apresentar idéias claras e enfáticas, embora possam parecer desagradáveis às determinações corporativas.

Mais tarde, o autor se remete aos profissionais envolvidos. "Engenheiros são empregados": significa que são agentes de outra entidade superior, de maior poder. Como agentes, sua autonomia moral individual é suprimida de alguma forma pelo contexto organizacional, em função do qual eles agem. Eles têm autonomia moral limitada. Não são inteiramente livres para exercer suas responsabilidades pessoais e profissionais, baseados exclusivamente em seus próprios valores e julgamentos pessoais. A limitação e supressão da autonomia individual é um tema persistente nas discussões sobre as responsabilidades dos engenheiros.

Para dar complementar suas idéias, cita De George<sup>51</sup>:

Engenheiros são responsáveis por chamar a atenção para os fatos, daqueles que são responsáveis pela tomada de decisões... Eles têm a responsabilidade ética de fazer seu trabalho, da melhor forma que puderem, e de reportar suas observações sobre a segurança e sua melhoria a seus chefes. Mas eles não têm a obrigação de insistir para que suas observações e parâmetros sejam aceitos.

Conclui que é um erro, porém, focalizar inteiramente na perda da autonomia pessoal e profissional das pessoas, em Organizações burocráticas. De um engenheiro ético é esperado que faça mais que simplesmente apresentar os fatos à gerência. Ele deve manter sempre sua autonomia profissional, apesar das limitações, e seu julgamento independente sobre as questões técnicas. Ele deve

---

<sup>51</sup> Um dos grandes "pensadores" americanos da Ética nas Organizações. O autor não cita, no artigo, a fonte desta citação.

ter integridade, mantendo um sistema unificado e coerente de valores e padrões profissionais, técnicos e pessoais.

Então, pergunta-se a respeito da atitude do engenheiro da Morton Thiokol, Roger Boisjoly: Que circunstâncias levam um profissional a extrapolar as barreiras da Organização e ir diretamente à mídia? E argumenta: Quando o perigo eminente põe em risco vidas humanas, então, há a responsabilidade inerente às pessoas da Organização de ir à mídia. Mas, se fizerem isso, estarão burlando o *sistema* e poderão pagar um preço alto por isso. Cita, ainda, John Ladd's, nesta análise:

Há certas facetas do ideal organizacional que são incompatíveis com os princípios de moralidade ordinários. Essa incompatibilidade pode criar dilemas morais e profissionais, além de gerar alienação pessoal.

Uma Organização formal é definida em termos de seus propósitos e objetivos, das regras e procedimentos sob os quais esse ideal é perseguido. Os padrões para a avaliação de uma Organização, suas atividades e decisões, são efetivados na medida em que a mesma atinge seus objetivos.

Contudo, uma vez que decisões individuais são anuladas pela obediência cega à ordem impessoal, não resta espaço para a autoridade/autonomia moral individual dentro da Organização.

Retoma o problema dos profissionais envolvidos dizendo que, uma vez que gerentes sobrepõem-se a julgamentos profissionais de seus especialistas técnicos, essa atitude atípica exonera os engenheiros.

A Ética profissional implica numa convergência de comunicações técnicas - dos parâmetros técnicos do trabalho - e na perpetuação da autonomia pessoal e profissional, todas num contexto, por vezes, hostil. Especialmente quando o sistema decisório da Organização falha e/ou subitamente muda sua conduta, é de fundamental importância que os empregados mantenham sua integridade pessoal e sua autonomia profissional.

Estudantes de engenharia raramente têm mais que um curso sobre Ética ou comunicação, fazendo com que esses conhecimentos se tornem periféricos em sua educação técnica. Esses conteúdos são vistos como "soft subjects", em oposição aos "pesados" cursos técnicos - é como o desastre da Challenger.

A dimensão ética, todavia, é inerente às suas práticas e nunca deveria ser encarada como algo em separado e distinto do todo. Se for encarada desta forma, a perspectiva ética estará vedada a ser postergada, até que se torne retrospectiva, com os acadêmicos e investigadores olhando para trás, na tentativa de descobrir onde erraram.

E conclui: a necessidade de treinamento em Ética aplicada e a demanda por comunicação efetiva são, agora, temas nas Organizações modernas. Até que esses assuntos sejam integrados no currículo, os profissionais permanecerão aprisionados numa visão de seus trabalhos, que é, na melhor das hipóteses, limitada e, na pior, perigosa.

### A.9. Idéias Finais sobre Comunicação<sup>52</sup>

A comunicação **eficiente** (que tem capacidade de produzir, desempenhar, realizar) e **eficaz** (que tem força, virtude de produzir efeito), nas Organizações:

- É capaz de **aumentar a produtividade**, sempre que permite aos funcionários conhecerem das metas da Organização e se envolverem no atingimento das mesmas.

- Permite que os funcionários tomem **decisões com sensatez**, porque possibilita a eles conhecer o comportamento esperado e os padrões éticos valorizados na Organização.

- Deve **considerar as pessoas**, alvos da informação, e **possibilitar o feedback**, para que sua eficiência possa ser medida.

- É capaz de incutir nas pessoas **idéias, pensamentos, intenções e pontos de vista comuns, coletivos**. Ou seja: pode alterar valores e padrões morais e éticos, na medida em se refere a elementos formadores da conduta social dos indivíduos.

O **objetivo** da comunicação é fazer com que todos fiquem cientes do que a organização deseja alcançar, seus objetivos, propósitos e metas. Desenvolvendo, assim, uma doutrina comum.

---

<sup>52</sup> Idéias nossas, concebidas a partir da bibliografia pesquisada.





Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário em anexo faz parte de um projeto de pesquisa pertencente ao **CNPq** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico / **NPP** - Núcleo de Pesquisas e Publicações da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Seu tema é **Ética nas Indústrias Brasileiras**.

Por se tratar de atividade de cunho eminentemente acadêmico e para fins de pesquisa, pedimos que este questionário seja respondido com máxima sinceridade, assinalando apenas uma alternativa por questão, considerando a que está mais próxima de suas convicções e/ou de seu conhecimento. Por favor, procure responder a todas as alternativas, mesmo que não tenha informações suficientes para tal.

Todas as informações coletadas são mantidas em máximo sigilo, portanto, não é necessário que se identifique, apenas especifique o **setor de atuação** de sua empresa e o **cargo** que você ocupa. Se for de seu interesse o resultado final desse projeto, entre em contato conosco, através do NPP, de modo que possamos lhe enviar o relatório final de nossa pesquisa.

Assim sendo, pedimos que o questionário seja respondido com a maior seriedade e rapidez possível.

Gratos por sua atenção,  
NPP/FGV - Núcleo de Pesquisas e Publicações/  
Fundação Getúlio Vargas de São Paulo  
Grupo de Pesquisa - Ética nas Indústrias Brasileiras

## Questionário sobre Ética nas Indústrias Brasileiras

Responder apenas uma alternativa por questão: Conc. = Concordo

Disc. = Discordo

Setor de Atuação da Empresa:

Cargo ocupado pelo respondente:

- |  | Conc.                    | Disc.                    |
|--|--------------------------|--------------------------|
| A empresa apresenta uma política formal na escolha dos fornecedores.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existe uma grande preocupação, nesta empresa, em gerar empregos.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Os novos funcionários são informados a respeito da conduta ética e moral que deverão assumir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As tarefas são realizadas em conjunto, porque o tipo de trabalho realizado pela empresa assim o exige.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Quando existem reclamações dos novos funcionários no que diz respeito ao que eles esperavam da firma, o problema é ignorado, pois é considerado como sendo passageiro.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Os valores éticos desta empresa são vivenciados no cotidiano.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| O sucesso das negociações desta empresa consiste em garantir a execução dos contratos firmados mediante suas cláusulas.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Na Organização, os funcionários possuem canais formais (como jornais, revistas, reuniões, etc) para a comunicação entre eles, a alta gerência e a comunidade.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As disputas geradas pela competição entre as áreas da empresa são minimizadas pelas regras de relacionamento entre elas.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As metas da empresa são estabelecidas pelos superiores hierárquicos e anunciados aos escalões mais baixos para posterior execução.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meus colegas agem de acordo com os seus próprios princípios.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A empresa realiza obras sociais constantemente.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Organização ultrapassa as determinações legais, no que se refere ao bem-estar dos funcionários, desde que isto não atrapalhe o desempenho organizacional desejado.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para a empresa, um cliente satisfeito significa novos clientes.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| São oferecidos treinamentos periódicos que abordam todas as questões relevantes: desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral das pessoas da Organização. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Numa negociação, não importa se uma, todas ou nenhuma das partes se valeu de fraude para chegar num acordo. O que importa é que chegaram num acordo.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Antes de aplicar a punição cabível, a Organização tenta descobrir o porquê das metas estabelecidas aos funcionários não terem sido atingidas.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Conc. Disc.

De modo geral, os funcionários gostam do que fazem.

☐ ☐

As questões éticas não são percebidas, discutidas e tratadas como assunto que faz parte do cotidiano da empresa.

☐ ☐

A empresa apura os casos de clientes insatisfeitos com afinco, já que a imagem da empresa pode ser comprometida.

☐ ☐

Não estão ainda criadas condições no mercado brasileiro para uma prática ética nos negócios.

☐ ☐

Esta empresa orienta seus negociadores a atingirem o bem comum das partes envolvidas nem que para isso tenha que realizar sacrifícios.

☐ ☐

A cultura organizacional não é um aspecto muito importante para o funcionamento desta empresa.

☐ ☐

A participação dos funcionários nas decisões gerenciais é incentivada.

☐ ☐

Meus colegas se preocupam em seguir os valores éticos determinados pela empresa.

☐ ☐

Como cada área da empresa tem seus interesses, as disputas são tensas e freqüentes.

☐ ☐

É dada aos funcionários uma segunda chance quando não cumprem as metas a eles estabelecidas num certo período, não se aplicando nenhuma punição pelo problema de desempenho.

☐ ☐

Os funcionários freqüentemente buscam respaldo na atitude de seus colegas ao se depararem com um dilema ético.

☐ ☐

A Organização se preocupa vagamente com o bem-estar dos funcionários, importando-se apenas com os resultados obtidos dos trabalhos deles.

☐ ☐

A negociação é um processo em que cada parte envolvida buscará as melhores condições para si dentro do código de ética da empresa, que pode, inclusive, exigir um custo sobre os lucros.

☐ ☐

Os novos funcionários recebem treinamento específico em Ética nas Empresas.

☐ ☐

Existe ênfase para com o cumprimento das regras de satisfação ao cliente.

☐ ☐

Conc. Disc.

A Organização planeja estratégias a serem seguidas para que o trabalho e o bem-estar possam caminhar lado a lado.

☐ ☐

A fraude (entendida como ato ou omissão proposital para criar uma falsa crença na outra parte) é uma prática comum nos negócios em geral, quem não a pratica sai perdendo.

☐ ☐

Os valores pessoais são relevantes para esta empresa.

☐ ☐

Os funcionários responsabilizam-se apenas pelas tarefas realizadas individualmente.

☐ ☐

Se a fraude passa despercebida numa negociação que, em linhas gerais, encaixa-se nos códigos de ética da empresa, então essa fraude se justifica.

☐ ☐

Meus colegas procuram agir de acordo com os princípios profissionais criados dentro do ambiente de trabalho.

☐ ☐

De modo geral, os funcionários percebem que seu trabalho é útil.

☐ ☐

Havendo críticas de novos funcionários sobre o que esperavam da firma, o problema é aceito como perfeitamente normal, pois assume-se que nenhum processo de seleção consegue mostrar ao candidato como será seu cotidiano na empresa.

☐ ☐

Faz parte da filosofia desta empresa a preocupação ambiental.

☐ ☐

Os novos funcionários recebem treinamento prático, que os possibilite desempenhar as tarefas que estarão sob sua responsabilidade.

☐ ☐

Ao se depararem com um dilema ético, os funcionários buscam respaldo não somente na conduta de seus colegas, como também, no código de ética.

☐ ☐

A empresa sempre se preocupa em satisfazer um bom cliente.

☐ ☐

A negociação é um processo em que as partes envolvidas buscarão sempre os melhores benefícios, as menores perdas e as condições mútuas mais vantajosas.

☐ ☐

As questões éticas são abordadas em campanhas publicitárias, mas não fazem parte do cotidiano da empresa.

☐ ☐

Os valores éticos desta empresa são bem definidos.

☐ ☐

A avaliação de desempenho na empresa é aceita pela maioria dos funcionários.

☐ ☐

Os relacionamentos da empresa para com seus parceiros são sempre por tempo determinado.

☐ ☐

De modo geral, os funcionários se contentam com seu salário.

☐ ☐

A empresa realiza treinamentos periódicos para aprimorar a forma pela qual os funcionários realizam suas tarefas.

☐ ☐



Conc. Disc.

Os funcionários não participam das decisões gerenciais.

☐ ☐

O trabalho é feito em conjunto, pois acredita-se que este torne as relações pessoais mais fortes, melhorando o desenvolvimento pessoal de cada funcionário.

☐ ☐

Em respeito as determinações da empresa em sempre satisfazer o cliente, a empresa apura os casos de clientes insatisfeitos até que ambas as partes saiam satisfeitas.

☐ ☐

É difícil dizer quais os aspectos principais da cultura desta empresa.

☐ ☐

A negociação é um processo em que cada parte envolvida deve buscar os melhores benefícios, as menores perdas e as condições mais vantajosas para si.

☐ ☐

Quando existe competição entre as diversas áreas da empresa, procura-se usar essa competição para beneficiar a empresa como um todo.

☐ ☐

Na Organização, as questões éticas são abordadas esporadicamente, em treinamentos ou em reuniões.

☐ ☐

A propaganda institucional é um meio utilizado pela empresa de demonstrar suas preocupações para com a ética.

☐ ☐

Os funcionários da empresa são demitidos por justa causa quando não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período.

☐ ☐

Os funcionários não sabem onde buscar respaldo para sua conduta ao se depararem com um dilema ético.

☐ ☐

A maioria dos funcionários da empresa acredita na questão ética como conduta para o sucesso da empresa.

☐ ☐

A empresa segue apenas as determinações legais no tocante ao bem-estar dos funcionários.

☐ ☐

Meus colegas sabem discernir qual é a melhor conduta ética quando há conflito entre os princípios éticos da empresa e os princípios dos próprios funcionários.

☐ ☐

Caso surjam reclamações dos novos funcionários quanto ao que esperavam da firma, procura-se verificar a procedência das reclamações e, apenas se esta estiver prejudicando o desempenho da empresa, toma-se alguma providência a respeito.

☐ ☐

Esta empresa negocia com sucesso porque a maioria das negociações culmina em contratos.

☐ ☐

A empresa não admite que se satisfaça um cliente em detrimento de outro.

☐ ☐

São oferecidos treinamentos periódicos que possibilitam a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos.

☐ ☐

	Conc.	Disc.
Os fornecedores da empresa são determinados pela livre-concorrência do mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A negociação numa empresa é um processo em que cada parte busca as melhores vantagens para si, desde que se mantenha a boa imagem da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe um código de ética que rege o comportamento moral dos membros da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A fraude não se justifica e deve ser eliminada pela afirmação dos valores opostos como credibilidade, confiança e honestidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando ocorrem reclamações dos novos funcionários sobre o que esperavam da empresa, procura-se o pessoal de RH para tentar localizar e corrigir algum erro no processo de recrutamento e seleção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários agem estritamente de acordo com o código de ética da empresa ao se depararem com um dilema ético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa possui uma cultura própria, com valores específicos, assimiláveis no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os novos funcionários são informados a respeito das metas e expectativas da Organização, com relação a seu desempenho profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando os funcionários não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período, são aplicadas as punições previstas no regimento interno da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os casos de clientes insatisfeitos são sempre considerados improcedentes, mesmo que a organização estabeleça a satisfação do cliente como estando em primeiro lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários têm participação nas decisões gerenciais, através de seus representantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa mantém relacionamentos de longo-prazo para com seus fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa negocia com sucesso porque é capaz de obter as melhores vantagens possíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os treinamentos periódicos oferecidos buscam motivar os funcionários para atingirem as metas da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando um cliente reclama de um serviço mal feito, procura-se satisfazê-lo, tendo em vista as normas de satisfação ao cliente estabelecidas pela empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As disputas e tensões são freqüentes entre as áreas da empresa, embora haja regras para o relacionamento entre elas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários acreditam obter melhores resultados trabalhando conjuntamente através de discussões, de modo que a responsabilidade sobre a realização do trabalho seja grupal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As questões éticas são consideradas de fundamental importância, e discutidas em treinamentos e reuniões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



---

Navran Associates is a full service management training and consulting company specializing in three areas: applied (business) ethics, employee empowerment and total service quality management (customer service and TQM for the service sector). We also have a special set of programs specifically for those organizations contemplating, experiencing or dealing with the aftermath of reengineering, restructuring or downsizing.

We offer a complete program of workshops, seminars and training materials in all of these areas along with related consulting services. We also offer assessment instruments, books, video programs, management tools and other resources for the organization, team or individual dealing with any of the above.

Navran Associates is also pleased to recommend Frank J. Navran, noted author and speaker, as a keynoter for your next meeting, seminar or conference.

---

## **Call TODAY for a FREE Ethics Effectiveness Quick-Test**

---

### **Special Notice...Please Read!**

---

- [About Navran Associates](#)
- [About Frank J. Navran](#)
- [Frequently-Asked Questions](#)
- [Navran Associates' Newsletter](#) - Focus On Leadership **UPDATED**
- [Article's by Subject](#) **UPDATED**
- [Workshops](#)
- [Consulting Services](#)
- [Presentations and Keynotes](#)
- [Management Tools](#)
- [Books](#)
- [Video Programs](#)
- [Money Back Guarantee](#)
- [Links To Other Ethics' Sites](#)

- [Contact Us!](#)



---

Copyright © 1996, Navran Associates, Last Updated - 10/5/1996





## Management Tools

<b>Customer Service Audit Kit</b>	<b>\$39.00</b>
A customer service analysis contrasts the importance and effectiveness of seventy-two customer satisfaction factors. (10 Customer Service Audits, 1 Administrative Guide)	
<b>Downsizing Effectiveness Questionnaire Kit</b>	<b>\$79.00</b>
A systematic assessment and analysis of the organization's effectiveness in planning and implementing a force reduction with emphasis on twelve critical success factors. (12 Downsizing Effectiveness Questionnaires, 1 Administrative Guide)	
<b>Employee Empowerment Evaluation Kit</b>	<b>\$19.00</b>
An easy-to-use set of instruments that enable a supervisor to compare his/her perceptions of employee empowerment in the work unit the perceptions of his/her direct reports. (1 Supervisor Questionnaire, 6 Employee Questionnaires, 1 Scorecard)	
<b>Ethics Effectiveness Quick-Test</b>	<b>\$20.00</b>
A ninety-six item individual analysis, with interpretation and recommended actions, based on a twelve factor model of ethical effectiveness. (1 Ethics Effectiveness Quick-Test)	
<b>Ethics Effectiveness Quick-Test Kit (short form)</b>	<b>\$79.00</b>
The same easy-to-use analysis without, the interpretation and recommendations, for use in medium-to-large size groups. (10 Ethics Effectiveness Quick-Tests)	
<b>Ethics Inventory Kit</b>	<b>\$79.00</b>
A seventy item questionnaire that assesses an organization's values and effectiveness across ten dimensions of ethical climate. (10 Ethics Inventories, 1 Administrative Guide)	
<b>PACE Questionnaire Kit</b>	<b>\$43.00</b>
A three part survey that clarifies an organizations's operational values, behaviors and the gaps between them. (10 PACE Questionnaires, 1 Administrative Guide)	
<b>Sampler Kit</b>	<b>\$49.00</b>
One copy of each instrument described above, packaged without the accompanying interpretative and/or administrative guide plus a copy of the <u>Desktop Guide to Total Ethics Management</u>	



[Click Here to Order Online!!](#)



3037 WEMBLEY RIDGE • ATLANTA, GA 30340-4716

Copyright © 1996, Navran Associates, Last Updated - 3/26/1996

## BIBLIOGRAFIA

### Principais coleções e livros sobre Ética nas Organizações

BUSINESS ETHICS: *a European Review*. Blackwell Business.

BUSINESS ETHICS *Quarterly*. Society for Business Ethics.

BUSINESS & PROFESSIONAL ETHICS JOURNAL. University of Florida.

### Obras sobre Ética, Comunicação, Conhecimento e Educação

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 2 SP, Mestre Jou, 1962. 976p.
- ANDRÉ, Alberto. *Ética e códigos da comunicação social*. 3 e., Sagra, RS, 1994. 133p.
- CHAPPELL & READ. *Comunicação Interna na Empresa Moderna*. Forum, 1973.
- CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia & NORD, Walter. *Handbook of organizations studies*. Sage Publications, London, 1996. 730 p.
- COOPER, Thomas W. *Communication ethics and global change*. Longman Inc., University of Philadelphia, Pennsylvania, USA, 1989.
- DAMKE, Ilda R. *O processo do conhecimento na pedagogia da libertação. As idéias de Freire, Fiori e Dussel*. RJ, Vozes, 1995.
- FERREIRA, Aurélio, B. de H. F. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 1 Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975. 1499p.
- FREIRE, Paulo. *Política e educação*. 2. ed. SP, Cortez, 1995.
- FREIRE, Paulo. *A educação na cidade*. SP, Cortez, 1991.
- FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. 20. Ed. SP, Paz e Terra, 1994.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. SP, Cortez, 1997.
- FREIRE, Paulo. *Política e educação*. 2 SP, Cortez, 1995. 119p.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. SP, Paz e Terra, 1997. 165 p.
- IANNI, Octávio. *Teorias da globalização*. Civilização Brasileira, 1995.
- MESSNER, Johannes. *Ética social*. Quadrante. SP. 518 p.
- OLIVEIRA, Manfredo A. *Ética e economia*. SP, Ática, 1995.
- PATTON, Bob & GIFFIN, Kim. *Interpersonal communication. Basic text and readings*. Haper & Row Publishers, Kansas, USA, 1974. 497 p.
- PERUZZO, Cecília M. K. & KRUSH, Margarida M. K. (orgs). *Coleção intercom de comunicação*, n. 3. ES, 1995. 161 p.
- RAE (Revista de Administração de Empresas), EAESP – FGV. SP, Nov/Dez, 1993.
- RIOS, Terezinha A. *Ética e competência*. SP, Cortez, 1995.
- SILVA e SILVA, Maria Ozanira da. *Renda mínima e reestruturação produtiva*. SP, Cortez, 1997.
- SPOSATI, Aldaiza (org.). *Renda mínima e crise mundial*. SP, Cortez, 1997.