

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**RELATÓRIO FINAL**

**ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES**

**EQUIPES:  
COMPROMISSO, SUCESSO E A ÉTICA DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**Relatório Final Apresentado  
ao Núcleo de Pesquisa e Publicações - NPP/EAESP/FGV  
Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica -  
PIBIC/CNPQ  
(agosto de 1997 - Junho de 1998)**

**Professora Orientadora: Ideli Domingues  
(FSJ/EAESP/FGV)**

**Pedro Marizane Pota**

**São Paulo, junho de 1998**

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Professora Ideli Domingues, que despendeu parte do seu tempo útil na orientação da minha pesquisa, lendo e corrigido textos, sugerindo ideais e propondo uma metodologia de pesquisa. Sem a sua participação ativa não seria possível a concretização deste trabalho.

Agradeço também ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) pelo apoio financeiro oferecido através de seu programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) que me permitiu realizar essa importante experiência em pesquisa acadêmica. Gostaria de deixar mencionado também os meus agradecimentos aos membros do Núcleo de Pesquisas e Publicações pela atenção dispensada.

Agradeço as demais pessoas, presentes e ausentes que, direta ou indiretamente, apoiaram moralmente na concretização deste trabalho.

Pedro Marizane Pota  
Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
São Paulo, Junho de 1998

## ÍNDICE

<b>Objetivo da Pesquisa</b>	<b>01</b>
<b>Introdução</b>	<b>02</b>
<b>Pressupostos Teóricos</b>	<b>04</b>
<b>Ética e realidade</b>	<b>05</b>
<b>Em busca de sucesso enfatizando as relações humanas</b>	<b>07</b>
<b>O compromisso na base da confiança</b>	<b>09</b>
<b>O que pensam os responsáveis de recursos humanos sobre ética como fator de sucesso?</b>	<b>11</b>
<b>Quando o líder não acredita no trabalho em equipe</b>	<b>13</b>
<b>Bem comum para o indivíduo, empresa e a sociedade em geral</b>	<b>19</b>
<b>Estágios de desenvolvimento moral organizacional</b>	<b>21</b>
<b>Empresa Amoral</b>	<b>21</b>
<b>Empresa Legalista</b>	<b>22</b>
<b>Empresa Responsável</b>	<b>24</b>
<b>Empresa Quase Ética</b>	<b>27</b>

<b>Empresa Ética</b>	<b>28</b>
<b>Metodologia de Pesquisa</b>	<b>28</b>
<b>Resultados da Pesquisa</b>	<b>29</b>
<b>Conclusão</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>38</b>
<b>Anexos</b>	<b>46</b>



RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA SOBRE  
EQUIPES:  
COMPROMISSO, SUCESSO E A ÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES

---

**Objetivo da investigação**

---

Pretendeu-se com esta pesquisa aprofundar o estudo da Questão Ética nas organizações enfatizando as relações humanas presentes e os efeitos do trabalho em equipe. Os resultados da pesquisa permitirão identificar aspectos que posteriormente poderão ser trabalhados em treinamento e consultoria em empresas.

Esta pesquisa é parte integrante de um projeto composto por dez variáveis principais para o medir o clima ético nas organizações. Os resultados em conjunto revelam o estado da ética nas organizações. A presente variável, denominada por **Chaves para o Sucesso**, constitui uma das mais importantes no estudo da ética e a qual as organizações estão mais atentas a sua compreensão.

Evidentemente que existem chaves de sucesso em qualquer organização. Na maioria das vezes, tais chaves incluem o trabalho intenso, a auto-motivação e os resultados excelentes. No entanto, não se limita a isso. Podem ser muito apropriadas as seguintes chaves: associação com um produto novo, apoio a um mentor, ou experiência em certas posições chave. Questões éticas surgem quando tais chaves de sucesso não são universalmente acessíveis ou quando conflitam com os valores declarados pela organização e amplamente aceitas pelos funcionários. Quando isto ocorre, o sucesso é tido como reservado para um grupo seletivo com um critério de seleção além de controle do indivíduo.

As hipóteses para a pesquisa foram:

1. Quando a amizade pessoal é usada como critério principal para o sucesso, os funcionários consideram o processo injusto. Contradiz o certo da maioria e cria resistência à autoridade daqueles escolhidos para liderar.
2. Em algumas organizações espera-se que os funcionários se apresentem dentro de certos padrões estéticos e comportamentais. Cria-se uma incoerência ética quando o uso das horas de lazer é determinante para o sucesso. O foco sai dos verdadeiros objetivos organizacionais.
3. Surgem situações onde o funcionário deve escolher entre aderir a determinada regra e fazer o necessário para atingir os padrões éticos organizacionais. Sacrificar o padrão ético para satisfazer a regra enfraquece a posição ética da organização.
4. Quando responsabilidades são arbitrariamente atribuídas, as pessoas se sentem injustamente reduzidas ao seu nível de rendimento;
5. Se nas relações de trabalho, as pessoas ascendem profissionalmente por caminhos nem sempre éticos;
6. Se os funcionários não sabem se devem agir conforme a Ética ou de acordo com padrões anti-éticos vigentes na empresa.

---

## **Introdução**

---

A conciliação entre o sucesso das organizações e a ética é considerada por muitos tarefa difícil ou mesmo impossível. Para muitos, continua sendo difícil associar negócios, lucro e ética. A concorrência que caracteriza os negócios no mundo de hoje afasta, para este grupo de

indivíduos, a possibilidade de práticas e condutas éticas nos negócios ou nas organizações. Contudo, novas tendências e novas formas de organização surgem neste final do século. A crescente conscientização dos empresários e da sociedade em geral sobre os benefícios e a possibilidade de uma convivência empresarial norteadas por princípios éticos começa a ser uma verdade. Muitas organizações já adotaram um código de ética interno, ainda que seja pelo simples fato do concorrente possuir o código. O importante é que a ética nas organizações começou a ser uma preocupação no seio da sociedade.

Em ambos os cenários, tanto o anterior como no novo, existem os indivíduos que fazem parte de todo um sistema organizacional e são responsáveis pela decisão sobre determinados comportamentos: A prática ética, o compromisso em relação a equipe de trabalho e em relação à organização. Acima de tudo, é desses indivíduos que, depende o sucesso da organização.

O novo cenário propõe uma reflexão sobre como serão as organizações do futuro. Pesquisas mostram que a visão da empresa do futuro centra no argumento da “inclusive approach”, ou seja, da aproximação entre os funcionários, clientes e acionistas. Este é o novo conceito para um sucesso sustentado num mundo onde a competitividade cresce lado a lado com exigências de qualidade. O conceito “inclusive approach” leva em conta os principais interesses dos funcionários, clientes e acionistas. É tido como a única forma em que os interesses dos acionistas são continuamente assegurados. Como se pode ver, é do interesse próprio das organizações a longo prazo contrabalançar os interesses tanto do empresário, assim como dos acionistas, clientes e dos funcionários.

O conceito da empresa do futuro mostra que existem interesses mútuos e recíprocos entre os acionistas e a empresa. O interesse mútuo que se vislumbra, constitui um dos pressupostos fundamentais para o

estudo da ética nas organizações. Pois, esse interesse somente poderá ser melhor atendido caso haja uma colaboração recíproca.

Dentro deste quadro é que nosso interesse se dirigiu para a questão ética nas organizações

---

## **PRESSUPOSTOS TEÓRICOS**

---

Nota-se uma crescente consciência dentro das empresas de que a comunidade é um fator importante no sucesso da organização<sup>1</sup>. Nota-se também que não há suficiente rigor na identificação das relações com a comunidade. Essa consciência incita as empresas a aumentarem sua participação em parcerias nacionais e locais e a desenvolverem relacionamentos de trabalho mais próximos entre governo e empresa. Estruturas de rede e uma representação mais efetiva das empresas são vistas como precisando de mais atenção. Essa abordagem mais abrangente iria incluir também assistência no desenvolvimento de e apoio a outras empresas ou negócios já que esses fazem parte da comunidade. A cooperação é vista como uma abordagem para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos e para ajudar a retirar as barreiras ao nascimento e desenvolvimento de pequenos negócios na sociedade. As empresas de amanhã aprenderão a reconhecer que a maneira na qual conduzem suas relações com a comunidade e com o governo será vista cada vez mais como um indicador da qualidade da administração. Assuntos de interesse público estão começando a ser incorporados formalmente na auditoria anual. Para uma empresa manter a autorização de operar e preservar seu direito de ser ouvida, requiere a consistência entre palavras e ações que é inerente numa abordagem de inclusão para todas as relações empresariais. Há aqui uma resposta refletida para as expectativas mais

---

<sup>1</sup> .EVERS, Relatório de Pesquisa realizada no Reino Unido - 1996.

amplas que se tem de uma empresa na sociedade que os estudiosos e interessados em matéria sobre ética de negócios gostariam de saber.

Uma pesquisa<sup>2</sup> feita em 25 grandes empresas do Reino Unido sobre a empresa de amanhã, mostra que esta deverá ser essencialmente inclusive<sup>3</sup> e possuindo valores éticos operacionais. Do ponto de vista dos defensores da ética de negócios ainda há bastante coisa sendo implicada ao invés de ser reconhecida e discutida abertamente. O pensamento persistente permanece de que o desempenho das empresas no futuro correrá cada vez mais risco dos impactos éticos sobre reputação. Será preciso focar mais luz sobre quaisquer responsabilidades e obrigações latentes que uma operação não-ética pode causar.

Para as empresas individuais, a abordagem da inclusão começa com a intenção e valores. A identificação das relações chaves continua com as definições de um modelo de sucesso transparente. Só então consegue-se estabelecer medidas que ajudam gerentes a decidir sobre as ações que precisam tomar para melhorar desempenho e atingir o objetivo da empresa. No caminho a percorrer até a concretização da empresa de amanhã deve-se usar as medidas éticas que estão sendo desenvolvidas atualmente como prática aceita em apoio da inclusividade.

---

## **ÉTICA E REALIDADE**

---

“Se aqueles de nós que pesquisam e escrevem sobre ética nos negócios pretendem ser levados a sério, então o nosso trabalho deverá ser baseado na realidade<sup>4</sup>”

O momento histórico que vivemos apresenta um novo cenário na relação organização-indivíduo/cidadão e traz consigo novas exigências,

---

<sup>2</sup> EVERS, Relatório de Pesquisa realizada no Reino Unido - 1996.

<sup>3</sup> O conceito da “*empresa inclusive*” pressupõe uma maior aproximação entre empresário, acionista e funcionários. EVERS, Sheila - *European Review*, Vol. 5, Nº 2. p76-95 Abril de 1996.

<sup>4</sup> SIMON, *Webley Journal of Business Ethics: a european review*, Oxford, UK.- 1992.



como por exemplo: a necessidade da conscientização dos empresários e da sociedade em geral para uma reflexão sobre a questão da educação.

Acreditamos ser de extrema importância o estudo da Questão ética nas organizações, pressupondo que as organizações assumirão, num futuro breve, papéis importantes na sociedade outrora assumidos pelo Estado. Segundo Nely Caixeta<sup>5</sup>, começa a tomar corpo na sociedade brasileira consciência de que a educação é uma ferramenta estratégica para o crescimento sustentado que o país deseja alcançar. Cita no seu artigo publicado na Revista Exame, que muitos empresários passaram a sentir na própria carne o que é ter mão-de-obra despreparada, destituída de conhecimentos mais elementares da educação básica. Alguns empresários descobriram que muitos dos seus empregados eram analfabetos funcionais, incapazes de manejar a nova tecnologia disponível na empresa. Para muitos desses empresários, a educação dos seus empregados passou a ser uma questão de sobrevivência.

A questão da educação começou a preocupar governantes, empresários e estudiosos. Uma questão proposta é: porquê esta mudança brusca de ponto de vista? Na verdade, apesar de divergirem em muitos pontos, todos eles estão cientes do fenômeno denominado Worker effect explicado pelo pressuposto de que num mundo de fronteiras abertas, onde o acesso ao capital e aos fatores de produção foram internacionalizados, o diferencial se resume na qualidade da mão-de-obra do país. O que em última instância garantirá a competitividade internacional dos produtos a serem produzidos. Na dúvida entre investir em um ou em outro país, terá maior vantagem o que for capaz de oferecer uma força de trabalho mais bem preparada.

Pode-se perceber que sua preocupação com a questão da educação ainda que por interesses econômicos já é uma reflexão sobre comportamento ético. Porporcionar educação é facultar cidadania.

---

<sup>5</sup>. CAIXETA, Nely. *Como virar a página*. Exame, Outubro de 1997.

A questão da ética empresarial parece ser um processo irreversível. Aproximadamente 90% das empresas do ranking Fortune 500 já implantaram códigos de conduta<sup>6</sup>. Nas universidades americanas mais de 500 cursos são especializados na matéria. O governo dos Estados Unidos promulgou uma lei que torna obrigatória a recomendação do comportamento ético válido também nas filiais das empresas multinacionais que operam no exterior. Portanto, cresce o número de empresas que têm aprovado os códigos de ética.

---

### **EM BUSCA DE SUCESSO ENFATIZANDO AS RELAÇÕES HUMANAS**

---

A ética é um elemento essencial do sucesso de indivíduos e organizações. Por exemplo, se a nossa sociedade valoriza a liberdade pessoal. No entanto, se comprometermos nossa ética no exercício dessa liberdade, a sociedade será prejudicada. O que implica que acabaremos por limitar nossa liberdade individual e o gozo da liberdade por outras pessoas. A ética, portanto, constitui o alicerce do tipo da pessoa que somos e do tipo de organização que representamos. A reputação de uma empresa é um fator primário nas relações comerciais, formais ou informais, quer estas digam respeito à publicidade, ao desenvolvimento de produtos ou a questões ligadas aos recursos humanos.

Na economia atual nacional e global, as práticas empresariais dos administradores afetam a imagem da empresa para a qual trabalham. Assim, se a empresa quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será importante manter uma sólida reputação de comportamento ético.

---

<sup>6</sup>. Wiley, Caroliyn. *ABC da ética empresarial*. HSM Management março-abril, 1997.

## EQUIPES

O trabalho em equipe tornou-se uma estratégia nas últimas décadas para o sucesso das organizações. Em algumas empresas, saber trabalhar em equipe. Tornou-se um requisito para o candidato que queira incorporar a organização assim como assumir a liderança. Contudo, quer por parte da liderança, quer por parte dos empregados, poucos acreditam no comprometimento dos indivíduos.

O compromisso com o grupo é uma questão ética. Se todos os integrantes do grupo assumem as responsabilidades no concernente as suas tarefas, no respeito as liberdades dos seus colegas, o ambiente de trabalho torna-se agradável e a probabilidade de sucesso da organização é maior. Nestes termos, uma conduta ética de grupo facilitaria esse sucesso.

No entanto, poucos acreditam no trabalho em equipe, do comprometimento dos colegas e de seus resultados. Parece que a natureza humana influi nesta tendência. Nestes termos, mostra-se fundamental o incentivo ao estudo da natureza humana para que a empresa possa formar e manter equipes comprometidas, o que trará o sucesso como consequência. Pois, várias das dificuldades no relacionamento dos grupos nas empresas deve-se à dificuldade de definir a natureza humana.

Stork<sup>7</sup> na tentativa de explicar esta tendência, basendo-se na Ética Kantiana, afirma que o ser humano existe com um fim em si mesmo e não simplesmente como um intermédio para ser usado por esta ou aquela vontade. A pessoa não é apenas um alguém, é também alguém corporal. Somos uma matéria viva e por isso nos encontramos instalados no espaço e no tempo, no qual vivemos nossa vida. E o peculiar e próprio do homem é justamente isso ser pessoa que vive sua vida num mundo material<sup>8</sup>. Para ele, é preciso lembrar que o homem não possui natureza abstrata e

---

<sup>7</sup>. STORK. Ricardo Yepes – *Fundamentos de Antropologia, Un Ideal de la excelência humana*. Editora, Iniciación Filosófica – EUNSA

<sup>8</sup>. STORK, Ricardo Yepes, *La Persona com fin en sí misma* – Editora, Iniciación Filosófica - EUNASA  
p. 85.

intemporal, definida mediante axiomas científicos ou nas leis gerais, como as matemáticas. Ao pensar-se assim a verdade do homem seria relativa a cada época, a cada altura, etc. Segundo esta visão o que é verdadeiro e bom para uns, não o é para outros. Assim, a natureza humana seria distinta em cada caso, tudo relativo, porque o homem é relativo na sua própria situação. Pode-se dizer que a natureza humana é exercer suas faculdades e capacidades. Portanto, o natural do próprio homem é alcançar seu fim, e seu fim é aperfeiçoar no máximo suas capacidades, em especial as superiores: a inteligência e a vontade. A natureza do homem não se alcança no princípio, mas sim no final. No princípio, ela é apenas uma aspiração, um programa, uma tendência, desejo ou inclinação. Como dizia Aristóteles, a natureza de algo só pode ser afirmada quando esse algo tiver sido desenvolvido e concluído.

É importante que as empresas criem espaço para o indivíduo poder desenvolver suas capacidades e exercer suas faculdades superiores dentro e fora da organização. Isto é, para ele participar da decisão do que pode e deve fazer. Pois, vimos que a natureza humana se realiza e aperfeiçoa mediante decisões livres, as quais achamos melhores porque permitem o desenvolvimento das nossas capacidades, nossos sentimentos e a harmonia da alma.

A literatura do comportamento prosocial sugere uma interligação positiva entre o bom desempenho e a satisfação individual no serviço. Indivíduos em bom humor estão mais propensos a engajarem-se num trabalho cooperativo do que indivíduos de mau humor.

Pesquisa feita em Hong Kong mostra que pessoas mais velhas tendem a ser mais éticas do que as mais novas. Muitos esperariam que o jovem recém formado em administração de empresas, que teve formação sobre ética, poderia ser mais ético. Mas na prática ocorre o contrário. Parece que a idade produz efeitos. Executivos mais velhos são menos propensos a prática de comportamentos anti-éticos do que seus colegas

mais novos. A experiência é também um fator. Gerentes com 30 a 35 anos de experiência mostram altos níveis de sensibilidade ética<sup>9</sup>.

---

## **O COMPROMISSO NA BASE DE CONFIANÇA**

---

A confiança é uma característica dum ambiente de trabalho profissional. Mais do que isso, importa saber como podemos promover comportamento ético através da confiança. Quando nós interagimos com outras pessoas, nós construímos a imagem da pessoa e traçamos suas habilidades e capacidades, crenças e suas preocupações. Chegamos a conclusões sobre o seu caráter e sobre como a pessoa se comporta. É através do passado histórico do indivíduo que sabemos o que ele é, com quem se parece e assim por diante, e fazemos considerações sobre se podemos depositar nossa confiança nele ou não. No entanto, as circunstâncias nos levam a confiar em pessoas cujo passado não conhecemos. Por exemplo, não raras vezes aceitamos que um motorista nos dirija sem que conheçamos o seu passado, apenas porque foi indicado.

A confiança observa-se quando as pessoas são transparentes para com as outras. Por exemplo, se seus motivos são conhecidos, se existe coerência na sua palavra e atos, ou se ela é membro de uma instituição conhecida e na qual confiamos, isso permite uma base para julgamento e ação.

O indivíduo por sua vez pode promover confiança mostrando que é honesto, consciente e de boas intenções. Em outras palavras, agindo eticamente ou sendo de uma organização cujos membros são conhecidos como responsáveis e com comportamento ético. Inversamente, nós não confiamos pessoas que fracassam no cumprimento de normas de bem estar na sociedade ou comunidade na qual nós temos um investimento.

---

<sup>9</sup>. Pesquisa feita em Hong Kong. Esta tendência é observada num estudo confinado a executivos chineses.



Tendemos a não confiar pessoas que nos parecem desonestas ou anti-éticas.

A razão é simplesmente porque essas pessoas não merecem confiança e são imprevisíveis. Com as pessoas anti-éticas, nós nunca temos certeza das suas ações do mesmo modo que temos com pessoas que praticam ações éticas. As pessoas anti-éticas podem prejudicar ou destruir as coisas mais valiosas no nosso ponto de vista. Portanto, existe uma tendência natural de erguer técnicas defensivas contra elas. Ao contrário, a prática ética proporciona um nível maior de previsibilidade e isso permite que possamos planejar as nossas vidas. Isso significa que nossos planos dependem também das pessoas que nos rodeiam. **Assim, o nosso sucesso depende do nosso compromisso com a atividade e da equipe com que trabalhamos.**

Criamos uma suposição de que uma pessoa que geralmente age eticamente, provavelmente agirá assim na maioria das ocasiões. Sentimo-nos seguros com as expectativas que criamos acerca da pessoa, o que justifica nossa confiança. Assim se o indivíduo pretende ser confiado ele deve agir ou ser visto ou ainda tido como uma pessoa que pratica ações éticas, ou seu comportamento deve ser de acordo com as normas da organização ou da sociedade onde ele se encontra.

Cultivando o compromisso como forma de confiança mútua pode promover ações éticas de duas formas. Primeiro, porque o indivíduo precisa ser confiado. Sendo confiado, as suas metas facilmente poderão ser atingidas e para ser confiado precisa agir eticamente. Segundo, porque nós como indivíduos esperamos boas ações do outro, e para isso precisamos confiar a pessoa. A confiança não é algo sem utilidade. Se a confiança é uma honra a pessoa digna de confiança é respeitada pelos seus colegas e pessoas que o rodeiam. Assim, basta ser confiado uma vez para que suas ações futuras sejam de confiança. Como resultado, a sua autonomia no processo de tomada de decisões aumenta.

Em suma, confiando outros, sendo confiado e procurando ser confiado e participando na promoção de uma cultura de responsabilidade, gera um alto nível de compromisso com os objetivos e metas da organização.

---

### **O QUE PENSAM OS RESPONSÁVEIS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE ÉTICA COMO FATOR DE SUCESSO?**

---

Existe muito pouca literatura que tem como tema central Recursos Humanos e Ética juntos, e, dentro daquela que existe, são identificados assuntos e perspectivas muito diferentes. Há portanto bastante confusão sobre o espaço que tem dentro da Ética para RH, sobre quais os assuntos éticos de RH e sobre se RH é ético em primeiro lugar. A impressão geral que se tem é de que RH pode desempenhar um papel muito poderoso na promoção da Ética, mas mesmo assim a atual direção dos desenvolvimentos na administração de RH sugere que a Ética está sendo minada em vez de reforçada. Nas discussões sobre ética em negócios, o foco de interesse é sobre as relações externas que uma organização tem com o seu ambiente, seus clientes ou a comunidade local. As relações internas que ela tem com seu pessoal são pouco exploradas, e onde se menciona explicitamente os recursos humanos, o foco tende a ser sobre aspectos de justiça tais como a contratação, despedida, remuneração, discriminação, direitos e deveres trabalhistas. Esses assuntos têm pouca relação com as preocupações em RH no final do milênio, tais como downsizing, desestratificação, insegurança no emprego e flexibilidade.

Existem duas razões pelas quais a administração de RH tem-se mantido distante da Ética de Negócios. Uma está relacionada com a evolução da profissão e a outra tem a ver com as origens teóricas da disciplina acadêmica.

No que diz respeito à evolução da profissão, os últimos vinte anos de administração de RH consistiram numa tentativa de mudar a imagem e papel de RH daqueles de assistente social e administrador de pessoal aos de diretor estratégico de RH, onde a administração de RH é feita por um pessoal especialista em RH com representação ao nível de diretoria ou por agentes de linha. Considerando que a noção de Ética pode implicar a volta ao papel de assistente social, ela é considerada como não se encaixando na nova imagem do diretor de RH orientado pelos negócios e com um lugar no conselho administrativo ao lado do diretor de finanças.

É importante estudar-se o novo papel da administração de RH. Legge<sup>10</sup> sugere que a prática não reflete plenamente o falado, pois, se nós deixarmos de estudar o gerente de RH e em vez disso estudarmos como são administrados os recursos humanos e como é trabalhada a relação de emprego, podemos ver surgindo algumas verdadeiras mudanças perturbadoras. Parece que os gerentes de RH assumiram uma visão de inovador conformista<sup>11</sup> de seu papel em melhorar a profissão, engolindo o remédio de downsizing, desestratificação e insegurança de emprego como um mal deplorável mas necessário. Teria sido mais interessante dum ponto de vista de Ética de Negócios se eles tivessem assumido um papel mais de inovador rebelde e desafiando o *status quo* dominante. Aqui reside a razão pela qual os profissionais de RH não se interessaram muito em engajar num debate ético.

O que existe de novo num foco ético da administração de recursos humanos é tanto a reafirmação do papel de atuação humana quanto a proposta baseada em reforma que coloca as necessidades dos indivíduos ao mesmo nível das da organização.

---

<sup>10</sup> LEEGE 1995.

<sup>11</sup> LEEGE 1978.

---

## **QUANDO O LÍDER NÃO ACREDITA NO TRABALHO EM EQUIPE**

---

### ***Liderança, trabalho em equipe e compromisso nas empresas***

A liderança está associada ao poder, fator este, que de uma ou de outra maneira exerce influência positiva ou negativa nos seus colaboradores. O líder pode estimular como também pode desestimular determinado comportamento na organização. Existem chaves de sucesso em qualquer organização. Na maioria das vezes, tais chaves incluem trabalho intenso, a auto-motivação e os resultados excelentes. No entanto, não se limitam a isso. Podem ser muito apropriadas a outras chaves como a associação com um produto novo, apoio a um mentor, ou experiência em certas posições-chaves. Questões éticas surgem quando tais chaves não são universalmente acessíveis ou quando conflitam com os valores declarados pela organização e amplamente aceitas pelos funcionários. Quando isto ocorre, o sucesso é tido como reservado para um grupo seleto com um critério de avaliação além do controle do indivíduo.

A amizade ou simpatia com o superior hierárquico foi sempre desejada e tida como de extrema importância em qualquer organização. Aliás, ela permite uma melhor convivência no âmbito de trabalho, maior liberdade de expressão e facilidade de comunicação. A velha frase popular ajuda-nos a compreender esta tendência: o local de trabalho é a nossa segunda moradia, é necessário uma boa harmonia pois na maioria das vezes passamos mais tempo nele. A questão ética surge no entanto, quando a amizade pessoal é usada como critério principal de avaliação<sup>12</sup>.

Os critérios de avaliação de desempenho têm se mostrado longe de atingirem a perfeição ainda que sejam legais ou aprovados pela instituição. É frequente nas organizações observar-se atribuição de responsabilidades por critérios muito pouco objetivos. Isso faz com que as

pessoas sintam-se injustamente reduzidas ao seu nível de rendimento. Cria-se com esta situação uma incoerência ética.

A legitimidade dos líderes compromete-se a partir da aceitação de sistemas anti-éticos na organização. Um dos desenvolvimentos na administração de recursos humanos contemporânea que está surgindo como área central de preocupação ética é a insegurança no trabalho. O primeiro desenvolvimento diz respeito à transferência do risco do empregador para o empregado. Muitos servidores públicos, antigamente com estabilidade, perderam o emprego ou o recuperaram só que em piores condições devido a programas de downsizing e desestratificação, a concursos públicos obrigatórios e muito competitivos, à privatização e a terceirização de serviços. O raciocínio atrás desse desenvolvimento é de que o único direito dos indivíduos é a empregabilidade e não a segurança no emprego. Empregabilidade significa ser equipado com as habilidades e capacidades para conseguir emprego em outras organizações sob outros contratos. Proponentes do novo “contrato psicológico” sugerem a troca da empregabilidade por segurança no emprego, os indivíduos têm que trabalhar mais duro, com mais inteligência e maior compromisso. A impressão dominante na literatura de administração é que os empregadores esperam ganhar mais em troca de dar menos. Na prática, as condições de mercado de trabalho para fazer funcionar a empregabilidade em paralelo com treinamento intensivo e desenvolvimento, não existem.

Warren (1996 a e 1996 b) advoga que remover a segurança no emprego prejudica o tecido moral da sociedade, e que educadores e líderes de administração devem incorporar segurança no emprego na sua concepção de ideologia e prática profissional.

A falta de segurança no emprego não constitui o único risco para o empregado. Um outro problema é a remoção de formas coletivas de representação no trabalho, com a conseqüência de que o indivíduo

---

<sup>12</sup> . Ver questionário proposto em anexo.



encontra-se sozinho diante da organização. Portanto, segundo assunto de preocupação ética é a perda da representação e voz do empregado tanto individual como coletiva, evidenciado por exemplo na queda do número de sócios dos sindicatos no mundo inteiro.

Examinando a nova forma de pagamento, Heery (1996) argumenta que um componente crescente do pacote de remuneração é o pagamento variável e flexível, como exemplo cita o pagamento baseado em desempenho, e que isso constitui uma forma de espalhar o risco. O uso de pagamento estratégico dentro de uma estrutura unitarista, acompanhado pela queda da barganha coletiva, representa uma perda de representação do empregado no processo de planejar e estabelecer pagamentos. Tais mudanças são indesejáveis eticamente pois elas põem em perigo as necessidades do empregado de rendas estáveis e seguras para planejar sua vida pessoal, e a necessidade psicológica de previsibilidade de salários.

A razão porque a ética falha em muitas organizações pode ser atribuída sempre a sua cultura organizacional e em parte atribuída a liderança que deve promover ideais e práticas éticas. Isso é válido para todo o tipo de organizações, incluindo as carreiras ou profissões que nos últimos tempos experimentaram problemas éticos. As questões que surgem são: Que tipo de profissão promove comportamento ético? E como pode ser implementada? A resposta a estas questões são de carácter importante considerando que os problemas éticos representam quase sempre desafios para as organizações.

A liderança não só procura candidatos para merecerem sua confiança, como também procura também ser confiada. Assim, um compromisso, seriedade e responsabilidade com a sua atividade permite que os seus colaboradores tenham mais confiança no seu líder.

A liderança é uma combinação delicada de processo, técnicas de liderança, a pessoa, talentos específicos, traços de líder e requisitos gerais

para o exercício da liderança. Pois, na verdade os temos liderança e líder não são sinônimos.

Todo o tipo de liderança deve necessita de poder. De qualquer modo, para o exercer de forma efetiva poder é necessário a força da coerção e o poder de punir. O poder pode ser também usado para orquestrar, mobilizar, dirigir e comandar os membros de uma determinada organização na busca de uma determinada meta ou objetivo.

O termo poder vem da palavra latina *posse*: fazer, ser capaz, mudar, efetivar. Em geral o poder reside no controle, a capacidade de influenciar os resultados. Ter poder é possuir a capacidade de controlar ou mudar. Todas as pessoas possuem determinado poder, quer seja pouco ou grande, quer seja num instante ou por muito tempo.

Segundo Adolfo Berle<sup>13</sup>, existem cinco leis básicas do poder. Estas leis são válidas em qualquer circunstância em que o poder existe.

- (1) Na possibilidade de escolher entre o poder e o caos, o poder sempre prevalece.
- (2) O poder é sempre pessoal. Não existe uma distinção de classes de poder, como por exemplo, poder do grupo, etc.
- (3) O poder é baseado e emana de um sistema de idéias ou filosofia.
- (4) O poder é exercido diretamente e depende da organização. Limites organizacionais, controle e competência.
- (5) O poder sempre age dentro de um campo de responsabilidades e tarefas.

A liderança deve estar subcarregada de valores. A principal tarefa da liderança é administrar valores da organização. Qualquer seja a liderança, boa ou má é ideologicamente conduzida ou motivada por uma certa perspectiva filosófica. Todo o tipo de liderança tenta estabelecer normas de sintonia e controle.

---

<sup>13</sup> .BERLE, A. A. *Power* - World, Inc., Nova York, p.37.

Um dos maiores erros na literatura sobre a liderança é a relação direta da liderança e a capacidade de liderar. No entanto, a liderança, não reside exclusivamente em liderar, pois ela sempre ocorre em relação a outros, sem os quais não é possível liderar.

A liderança envolve alguém que exerça influência, e os que são influenciados... O verdadeiro poder do líder reside na sua habilidade de influenciar os colegas...A liderança é um processo de influência que envolve transações contínuas entre o líder e seus colaboradores<sup>14</sup>.

Toda a forma de liderança é essencialmente acerca de transformações e não a manutenção do status quo; é no processo de mudanças numa organização que emerge a liderança. Manter simplesmente o status quo é o equivalente a estagnar a organização.

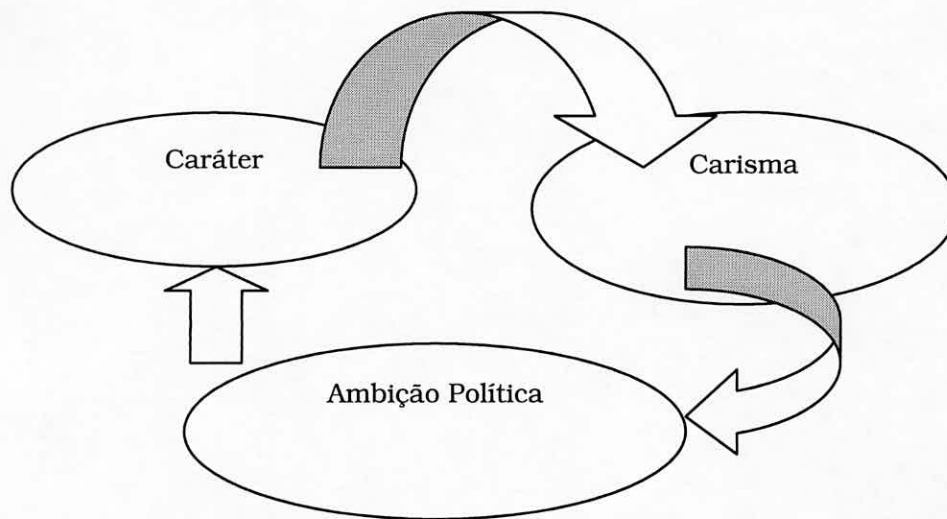
Se a liderança exige um processo contínuo da relação com os seus colaboradores, então a principal característica para uma liderança é a capacidade de influencia-los. Os líderes devem servir de exemplo. A liderança deve ser eficiente na disseminação do conhecimento através da educação e políticas de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores. Assim, a liderança é baseada na relação de quem lidera e dos seguidores do mesmo compromisso moral, intelectual e até emocional.

Nesta pesquisa nosso propósito foi entender o que acontece quando líder não acredita no trabalho em equipe. E como isso influencia na ética das organizações. O modelo proposto por Al Gini<sup>15</sup> para responder a essa questão, sugere que a liderança é composta por três elementos fundamentais, são eles o caráter, o carisma e a ambição política na organização.

---

<sup>14</sup> . HOLLANDER, E. P. *Leadership Dynamics*, The Free Press, Nova York - 1978. (p.4,5,6).

<sup>15</sup> .AL GINI, *Moral Leadership: An Overview*, Journal of Business Ethics - fevereiro de 1997. Vol.16 (3).



Sheehy argumenta que o caráter é um elemento crucial e fundamental na liderança. Porém, é necessário que sejamos prudentes ao escolhermos que nos irá liderar. Pois a pessoa que nós escolhemos determinará o nosso destino.

Outro elemento fundamental da liderança é o carisma. Sheehy acredita que a liderança é mais uma relação emocional entre o líder e os seguidores, influenciada pela personalidade, desempenho, apresentação, imagem, pensamento ou mensagem. Os melhores líderes devem se basear na postura mais básica do ser humano para as pessoas que lidera. Assim, quando líder não acredita no trabalho em equipe e nem comportamento ético, a organização e os seus colaboradores estarão mais dispostos a não acreditar também.

O carisma aqui citado, refere-se a um mínimo de estima própria que os líderes devem possuir para serem observados, ouvidos e entendidos pelos seus seguidores.

Sheehy acredita também que a ambição não necessariamente é má e patológica, como também é uma forma de busca da auto estima, é um potencial motivador para aqueles que buscam poder.

---

## **BEM COMUM PARA O INDIVÍDUO, EMPRESA E A SOCIEDADE EM GERAL**

---

Talvez uma pergunta tenha ocorrido ao fazer uma breve leitura deste trabalho. O que se pretende com este trabalho? Sensibilizar e apelar aos homens de negócios, governantes a agirem de forma ética? Diria que muito mais do que isso. Pois, todas as nossas ações perseguem um bem. Quando mudamos de lugar é porque nos sentimos melhor ou no sol ou na sombra; quando compramos um determinado livro, porque nos foi dito que é bom; até uma criança sabe que sua mãe é boa pessoa. O bem é a primeira realidade advertida pela razão prática, pela razão que planeja e dirige a conduta<sup>16</sup>. Podendo se afirmar que toda a pessoa possui um conhecimento espontâneo do que é o bem. A ordem interna de uma empresa, uma universidade, um clube esportivo, ou de qualquer outra agrupação está em função do fim que essas mesmas associações pretendem. Em toda a sociedade pode distinguir-se o bem comum transcendente o externo, do bem comum intrínseco o interno, e os bens particulares dos indivíduos.

O bem comum transcendente é a finalidade última que a sociedade busca. Por exemplo o exército pretende garantir a defesa do país e a segurança do Estado, a universidade busca promover a ciência e formar estudantes, etc. A estrutura de cada sociedade e suas normas reguladoras, vem determinadas pela finalidade. Se chama de bem comum intrínseco a adequada ordenação entre as partes, que permitem alcançar o fim transcendente o externo<sup>17</sup>. É uma ordem interna que torna possível conseguir-se o fim principal para o qual a sociedade se tenha constituído. Quando as agrupações consideram a organização eficaz, alcançando os

---

<sup>16</sup> , Sto. Tomás de Aquino, *Summa Theologiae*, 1-11, q.94, <sup>a</sup>2, c.; ed. Leonina, Typographia Polyglotta S.C. de Propaganda Fide, Roma 1981.

<sup>17</sup> LUNO, Angel Rodriguez – *Ética*, Livros de iniciación Filosófica (p.163).



seus fins, considera-se essa organização boa. Tanto o fim externo como o interno são realmente bens comuns e devem contribuir para que todos possam se beneficiar. Pertence no final o bem para a toda a sociedade em geral.

Segundo Chanlat<sup>18</sup>, cresce atualmente no mundo das organizações e da gestão um retorno às interrogações morais num universo que não se preocupava tão pouco com a moral. Ele atribui o crescimento da ética a fatores como os escândalos financeiros, a vida dos negócios em geral, a atitudes cada vez mais egoístas dos jovens recém-formados, das consequências socio-econômicas de certas decisões especulativas, das perturbações geradas pela tecnologia e a baixa generalizada da consciência profissional em diversos níveis da empresa. E adianta que esta mudança num mundo material, no plano individual assim como no plano coletivo são uma prova de que não somos exceção a tais questionamentos. Na verdade, o ambiente organizacional e especificamente as relações sociais repousam sobre valores. Valores estes, implícitos ou explícitos vão definir as regras de ação que inspirarão os julgamentos e condutas.

---

## **ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO MORAL ORGANIZACIONAL**

---

### **I. EMPRESA AMORAL**

A filosofia de lucro máximo e custo mínimo nas empresas tem desviado os líderes das empresas da questão ética. Muitos deles embora conscientes das vantagens que a prática de ações éticas trazem para o sucesso da empresa, optam por uma contabilização ou previsão de uma verba para cobrir eventuais penalizações por prática de atitudes anti-éticas. Portanto, uma empresa amoral, seria aquela que conscientemente

---

<sup>18</sup> CHANLAT, Jean-François. *A caminho de uma nova ética das relações nas organizações*. Revista de Administração de Empresas. 32 (3) p.68-73. Julho/Agosto 1992.

ou de forma premeditada pratica atitudes contra a moral na perspectiva de indenizar ou negociar.

A problemática da empresa amoral parte em primeira instância da liderança, refiro-me a organizações com modelo de hierarquia tradicional rígida, onde os objetivos e metas da organização são traçados no topo e descem sob forma de ordem nas instâncias inferiores não permitindo assim, possibilidade dos subordinados ou colaboradores de opinarem sobre um determinado assunto.

Toda a estratégia que sugere qualquer prevalência do lucro na empresa em detrimento do interesse do usuário/cliente ou à segurança do público, nega os altos valores morais da empresa. Não é de admirar que os nossos valores particulares não sejam comprometidos pelo nosso trabalho. O administrador ou o líder deve desenvolver um pensamento de negócio que possa por em prática o padrão das normas morais na tomada de decisão. Esse comportamento possui três vantagens valiosas, primeiro para o indivíduo, depois para a empresa e, finalmente para a comunidade onde a empresa opera.<sup>19</sup> Para o indivíduo, uma integração entre a moralidade particular e a solução de problemas gerenciais dá a perspectiva de alcançar o desejo profundo de auto-respeito. O sucesso financeiro pode agradar, num primeiro momento, mas a auto-estima com certeza virá mais forte. Para a empresa, o fato de praticar ações éticas, dá consistência aos valores da empresa e dispensa de acrobacias de marketing exigidas para criar uma imagem convincente. Por último para a comunidade, uma ética empresarial integrada cria um meio de fazer negócios que oferece uma contribuição maior para o bem estar geral. Uma empresa bem sucedida que também seja honesta, justa e cumpridora da lei é, no geral, mais benéfica para a comunidade do que uma crie riqueza através da falsidade e de fraude.

Muitas práticas não-éticas e de maus negócios atribuem-se à ética da sobrevivência. A maioria dos administradores criam cenários de

sobrevivência para si ou para seus subordinados a fim de justificar o comportamento não-ético - desde hesitar reclamações do consumidor sobre defeitos do produto até relutar em investir em novas tecnologias e treinamento, temendo que tudo o que não signifique redução de custos seja suicídio.

## **II. EMPRESA LEGALISTA**

Muitos dos processos de tomadas de decisões são baseados em normas, leis, políticas da empresa ou por julgamentos individuais, que podem estar densamente influenciadas pelas realidades da busca do lucro, custos e em função do momento que a empresa vive.

Entre a base dos requisitos legais e o topo dos padrões éticos estabelecidos pela organização, existe um espaço moral, espaço esse que normalmente as pessoas usam na tomada das decisões diárias e dirigem os seus negócios(Gary Edwards)<sup>20</sup>.

Perante a difusão dos apelos de sobrevivência em tempos econômicos difíceis como a que muitas empresas vivem hoje, a única obrigação que elas reconhecem é a obrigação legal. Algumas empresas aproveitam-se das lacunas da lei para prática de negócios anti-éticos alegando que a lei não prevê determinada situação. Como é sabido, a capacidade de legislar dos homens tem limites da sua própria inteligência e vontade.

A incapacidade da lei de abranger a variedade de circunstâncias concretas é um defeito intrínseco de toda a lei humana. Pela multiplicidade de fatores que intervêm na nossa vida , pode suceder que uma lei justa não resulte convenientemente justa para uma determinada pessoa ou um caso singular, de modo que essa situação seria contrária com a lei natural .

---

<sup>19</sup> NASH. Laura L. *Ética nas Empresas*. Boas Intenções à Parte. Editora Makron Books, São Paulo - 1993

<sup>20</sup> . *Common Myths about Business Ethics: Business Ethics – A European Review* Vol.4 (2), abril 1995.

Um exemplo típico de organizações legalistas são as repartições públicas. Elas agem obedecendo de forma exclusiva a lei. Nessa prática, muitos dos valores morais são postos de lado para garantir o cumprimento da lei. No caso das empresas privadas, algumas, optam apenas por cumprir suas obrigações legais, previamente estabelecidas na lei como o pagamento de impostos, contribuições de melhorias e outras obrigações que lhes forem exigidas por lei, ignorando as questões como a preservação do meio ambiente, das crianças de rua, dos idosos sem abrigo, ou qualquer outra questão social e humana.

Admite-se que para as empresas tipicamente legalistas, o sucesso pode basear-se nas lacunas da lei.

O primeiro problema do uso da legislação na ética das organizações é o fato de ser anti-ético na natureza de muitas profissões. Uma das propriedades que define a organização como profissional é a substituição da legislação pelo comprometimento, responsabilidade e confiança.

Outro grande problema com a legislação na organização é o elevado custo que os detalhes da legislação produzem. Podem ser financeiros, corrupção em função das lacunas, ou o próprio mecanismo de funcionamento. Por exemplo é difícil chamar a responsabilidade do funcionário público ou mesmo processá-lo devido aos detalhes da legislação.

Se por exemplo considerarmos uma auto regulação do comportamento na organização, observar-se-á que o padrão ético tende a atingir níveis desejáveis devido a confiança que é gerada entre os membros da organização e a retirada do instrumento legal, e como consequência a desenvolve-se o espírito de trabalho em equipe com respeito a competência técnica, desempenho e responsabilidade.

Reconhece-se os problemas que a organização pode enfrentar caso opte pela a auto-regulamentação. No entanto, a auto-regulamentação possui algumas vantagens para introdução da ética na organização. A regulamentação, pode tornar o ambiente de trabalho *tailorista*, ambiente

este que muitos profissionais descartam. A auto-regulamentação incentiva a eficiência e responsabilidade dos colaboradores.

### **III. EMPRESA RESPONSÁVEL**

Thomas Hobbes argumentava que a humanidade era fundamentalmente egoísta e destituída de quaisquer preocupações genuínas com as necessidades alheias. Para ele, o objetivo primário de todo o indivíduo seria a autopreservação: "O primeiro fundamento do direito natural é que cada homem, como tal, tem em si a busca da proteção para a sua vida e para os seus membros" (Leviathan V). Ele dividiu os sentimentos e as buscas do homem em duas características opostas: Um apetite para o bem ou prazer e uma aversão pelo mal ou dor. Essas duas características, traduzem-se, em atividades de interesse próprio e de auto preservação. Se, como Hobbes argumentava, todas as pessoas estão primariamente preocupadas com o seu próprio poder de preservação, então a humanidade está condenada, por natureza, a um estado perpétuo de guerra, pois cada pessoa tem em mãos alguns meios de ferir outras para alcançar seu próprio fim. Assim sendo, os custos pessoais do interesse próprio universal tendem a ultrapassar os benefícios individuais de se viver nesse estado natural. A única resposta lógica da Humanidade é estabelecer determinados pactos com os outros seres humanos para suspender algumas liberdades e atingir melhores oportunidades de autopreservação.

No seu famoso artigo "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profit" Milton Friedman<sup>21</sup>, posicionou sua ética para os negócios. Ele argumentou que a primeira responsabilidade da empresa é maximizar o retorno. É importante compreender a posição de Friedman, pois sua sugestão básica de que a busca do lucro é o ato socialmente mais benéfico que uma empresa possa empreender tem, em grande parte, seduzido

---

<sup>21</sup> FRIEDMAN, Milton. The New York Times Magazines, 13 de setembro de 1970.



muitos administradores a pensar que a perseguição efetiva do lucro - desde que legal - é por si própria garantia de altos padrões morais.

É importante chamar a atenção dos administradores e da sociedade em geral sobre o perigo que se incorre ao pensar-se desse modo na atualidade. Se aceitarmos de que a responsabilidade da empresa restringe-se na busca do lucro legal, estaríamos marginalizando a responsabilidade social, a questão ambiental que não se resolve apenas por lei, mas também do bom senso

Uma pesquisa feita no Reino Unido mostra que o consumidor espera que as empresas adiram cada vez mais a ética e sejam socialmente responsáveis. Em 1993, 64% dos consumidores responderam que empresas comprometidas com a questão do meio ambiente e causa social influenciaram a sua decisão de compra<sup>22</sup>. Comparando com apenas 51% em 1991.

No Reino Unido os consumidores têm acesso ao desempenho ético das empresas. A Associação de Pesquisa sobre Ética publicou um guia do consumidor disponível nos shoppings que mostra um ranking do desempenho ético das empresas produtoras dos produtos disponíveis em cada shopping. O consumidor tem ainda acesso a um documento que contém informação sobre a posição da empresa em relação ao emprego e envolvimento com as comunidades. É importante lembrar que no conceito da empresa de amanhã, o cliente, empregados, fornecedor e acionistas, todos têm escolha, e se eles perdem a confiança e reprovam as ações da empresa, podem retirar-se com parte do seu dinheiro para outra empresa.

Se as preferências do consumidor não são suficientes para convencer os gerentes das empresas da importância da prática ética, deve se considerar também o custo da conduta anti-ética, desde possíveis multas até intervenção do governo. Estabelecendo padrões éticos pode

---

<sup>22</sup> . Dados do Chartered Institute of Marketing - 1993.

ajudar a reduzir esses custos. Nos estados unidos, por exemplo, o governo reduz penalidades para empresas que tenham abraçado a programas de ética.

Uma corrente forte de opinião advoga que as empresas têm responsabilidades sociais. A visão dos acionistas, por exemplo, admite que as empresas não só têm responsabilidades por uma única classe, a dos acionistas, dos proprietários ou colaboradores, mas sim de todas as classes. As outras classes incluem os empregados, clientes, fornecedores, a comunidade na sua grande maioria e o ambiente.

De qualquer modo, este consenso não é universal. Elaine Sternberg<sup>23</sup> advoga totalmente um princípio contrário. Para ela o propósito das empresas é a maximização do valor individual do proprietário a longo prazo pela venda e prestação de serviços. Ela rejeita explicitamente a visão dos acionistas. Na verdade Sternberg é seguidora da linha de pensadora de Milton Friedman e Hayek. Para ela a palavra negócios não alcançará a definição própria do seu propósito se não, (1) estiver voltada para maximização do valor mais no longo prazo do que no curto prazo, e (2) continuar nas duas condições de distribuidora de justiça e decência regular.

Distribuidora de justiça refere-se ao fato de ter que remunerar aos empregados proporcionalmente de acordo com a sua contribuição para os objetivos do negócio. Decência ordinária consiste na honestidade e imparcialidade e abster-se da coerção e da violência.

A Empresa Responsável, seria aquela, que ao estabelecer os seus objetivos e metas, prevê um compromisso com a questão social da comunidade a que se insere.

#### **IV. EMPRESA QUASE ÉTICA**

Existem empresas ou organismos que sentem a necessidade de mudança nos seus planos de ação, algumas para fazerem face ao mercado

mais competitivo e outras ainda por reconhecerem a importância da prática de atitudes éticas nos negócios.

Por conveniência do momento algumas empresas criam comissões de estudo de ética na empresa, elaboram o código de ética, assumem uma característica de empresas defensoras da ética, até apoiam a questão social e moral, porém elas, por si próprias ainda não estão totalmente conscientes de que a ética é um fator chave para o sucesso. Falta a certeza sobre a sua operacionalidade, é como se fosse um investimento de risco ou melhor sempre com um pé atrás.

A Empresa Quase Ética, é como se fosse um estágio de transição para a Empresa Ética, um estágio de reestruturação, de definição de novas estratégias e o nível mais avançado do desenvolvimento moral organizacional antes de ser uma empresa ética.

## **V. EMPRESA ÉTICA**

Poucas empresas já atingiram este estágio, é a escala máxima da hierarquia do modelo de desenvolvimento da moral das organizações.

Uma questão a ser feita as empresas é: Porque as empresas se interessam no estudo da ética? A resposta mais aceitável seria, primeiro, porque a Ética é a mais importante das ciências práticas, ela trata de um fim último, no qual o homem encontra a felicidade. Pois, todo o homem sabe de algum modo o que fazer para ser feliz, e tem certa idéia do bem, do mal e da virtude. Sem restrição, o estudo científico destas questões permite aprofundar e solidificar os princípios morais.

---

<sup>23</sup>. STERNBERG, E. *Just Business. Business ethics in action*, Little, Brown and Company. 1994.

---

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

---

Esta pesquisa faz parte de um projeto constituído das principais variáveis para medir o clima ético nas organizações: Sistemas Formais, Negociação, Influência dos Pares, Expectativa, Mensuração, Consistência e **Chaves para o Sucesso**. A presente pesquisa pertence a variável Chaves para Sucesso.

Os sujeitos da pesquisa foram 220 estudantes do curso do CEAG (Curso de Especialização em Administração Geral) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

O questionário composto por 60 perguntas (vide anexo) foi baseado no modelo de Reidenbach<sup>24</sup>. As perguntas estavam em forma de fatos com duas alternativas para o inquirido: Concordo ou discordo.

Dos 220 questionários, 20 questionários foram descartados devido as inconsistências verificadas e mau preenchimento e 200 foram utilizados para análise da pesquisa.

Para esta pesquisa foram utilizadas 15 perguntas do questionário, para além das perguntas que pertenciam a variável Chaves para Sucesso, foram usadas questões das variáveis Influência dos Pares e negociação.

### **COLETA DE DADOS:**

Respostas com afirmativa numa questão amoral e simultaneamente numa questão ética numa variável, invalidavam o questionário em decorrência da inconsistência, pois trata-se de casos extremos. Os 20 questionários descartados e referidos anteriormente foram selecionados na base deste critério.

A porcentagem não indica resultados absolutos, mas uma tendência para um certo fato.

---

## **RESULTADOS DA PESQUISA**

---

### **1. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO**

Da bibliografia consultada, verificou-se que 95% da literatura que trata de ética nas empresas adota a linha Contratualista ou Utilitarista, o que a princípio leva-nos a conclusão de que as empresas também agem nesta ótica. O Contratualismo pressupõe que as relações na sociedade e nas empresas são regidas com base num contrato social. Sómente é valido o que for acordado entre as partes. Esta teoria, defendida por filósofos como Hobbes, Locke e Rosseau, afirma que essência da origem da sociedade humana está no livre acordo entre os indivíduos, que decidem fazer um pacto ou contrato social.<sup>25</sup>, no qual tem sua origem e fundamentos as sociedades humanas.

### **O PERIGO DA TEORIA DO PACTO SOCIAL**

Hobbes parte da ideia nominalista de natureza humana como um conjunto de impulsos que só reagem perante o prazer e a dor. Para ele, o homem é por natureza egoísta e antisocial. Nesta óptica os homens disputariam entre-sí violentamente o que pode saciar suas necessidades, sem atender a justiça, a virtude, etc., consideradas palavras viciadas.

Rousseau suponha que o estado primitivo do homem era anti-social. Sua diferença em relação a Hobbes reside no seguinte: Rousseau, diz que o homem decide formar a sociedade para lograr uma maior perfeição enquanto que Hobbes dizia que o homem forma a sociedade para evitar a guerra. Nos demais aspectos, a teoria de Rousseau é similar a de Hobbes. Acerca do contrato social eles acreditam que os indivíduos cedem seus

---

<sup>24</sup> . Estágios do Desenvolvimento Moral Organizacional.

<sup>25</sup> LUNO, Angel Rodriguez. *Ética: La Teoria del Pacto o Contrato Social*, Editora EUNASA, 5ª Edição p148. Pamplona - Espanha – 1991.



direitos a favor da comunidade e do poder civil, que é constituído como representante da vontade geral.

A teoria contratualista teve aplicações históricas muito diversas, desde o soberanismo absoluto até a Revolução Francesa. Sua essência consiste em negar que a sociedade tenha um fundamento, uma estrutura essencial e uma finalidade natural, como a que se concede aos cidadãos e a seus representantes. Esta teoria baseia-se no liberalismo clássico.

Radicalmente oposta a teoria contratualista está a teoria naturalista, que considera a sociedade como resultado da convenção livre, sem leis naturais que regulem a sua constituição. A teoria naturalista afirma que a sociedade é a última fase conhecida de um processo evolutivo da realidade (a matéria e o espírito), que se rege por leis inflexíveis do determinismo universal.

Savigny, por exemplo, defende que as leis e as instituições sociais são fruto de uma evolução natural. Num raciocínio semelhante, Hegel ensina que o Estado<sup>26</sup> é a última fase da evolução dialética de uma ideia universal. Augusto Comte e Spencer possuem diferenças ao modo de pensar de Hegel, eles concebem a sociedade como um organismo natural, com sua evolução e suas leis, que são estudadas por uma espécie de física social.

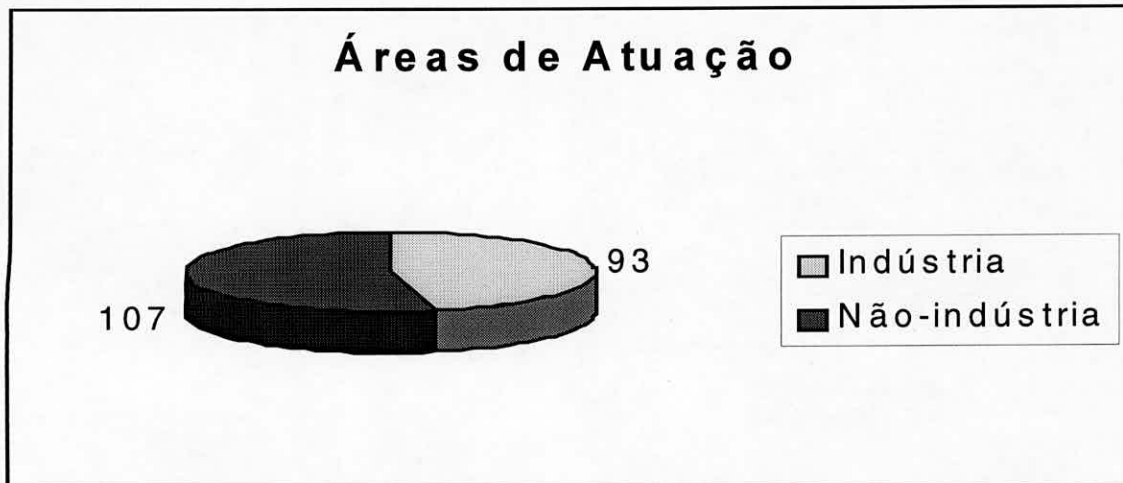
Enquanto que o Utilitarismo pressupõe que o indivíduo aja de forma a maximizar a felicidade e minimizar a dor para o maior número possível de pessoas envolvidas.

## 2. O QUESTIONÁRIO APLICADO

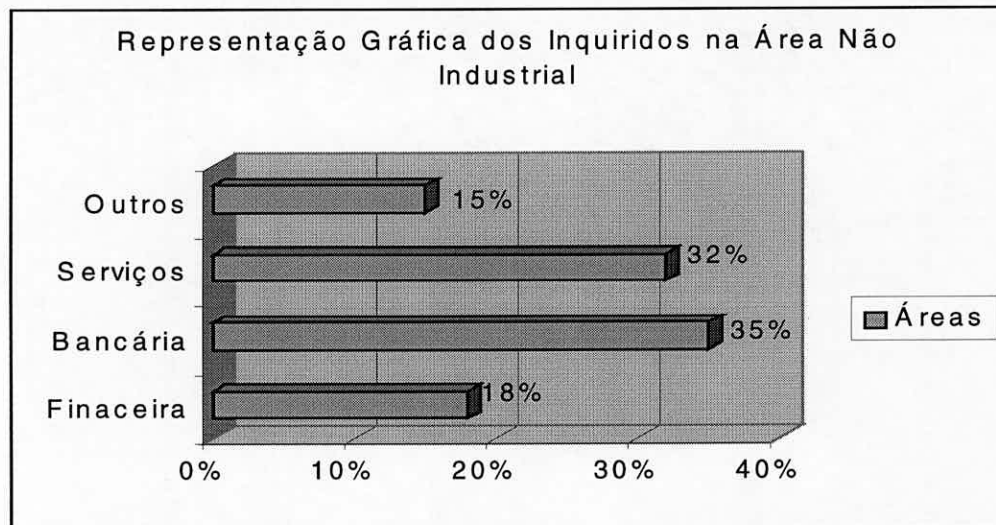
Dos 200 estudantes inquiridos, 93 pertenciam a área industrial e 107 a área não industrial. Desta última entre financeira, bancária, serviços e outros.

---

<sup>26</sup> . referia-se ao Estado germânico.



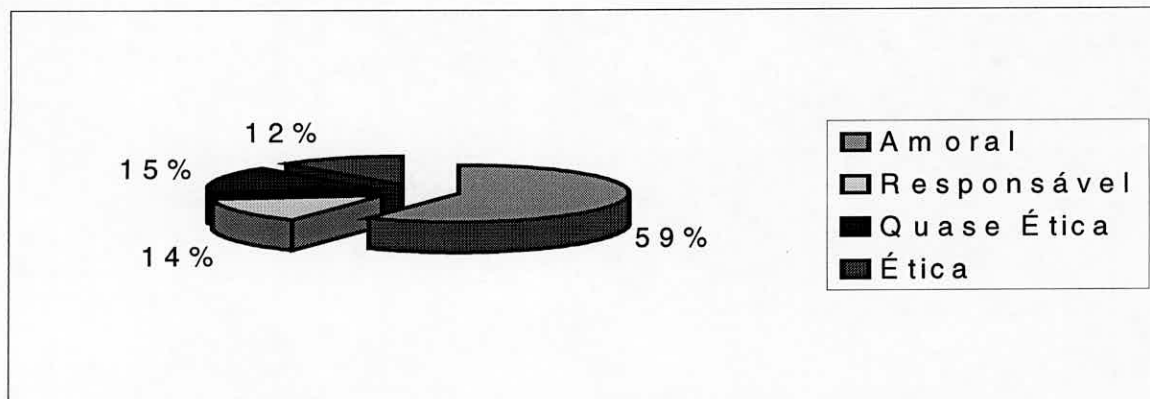
Na área não industrial 18% são da área financeira, 35% da área bancária, 32% serviços e 15% outros<sup>27</sup>.



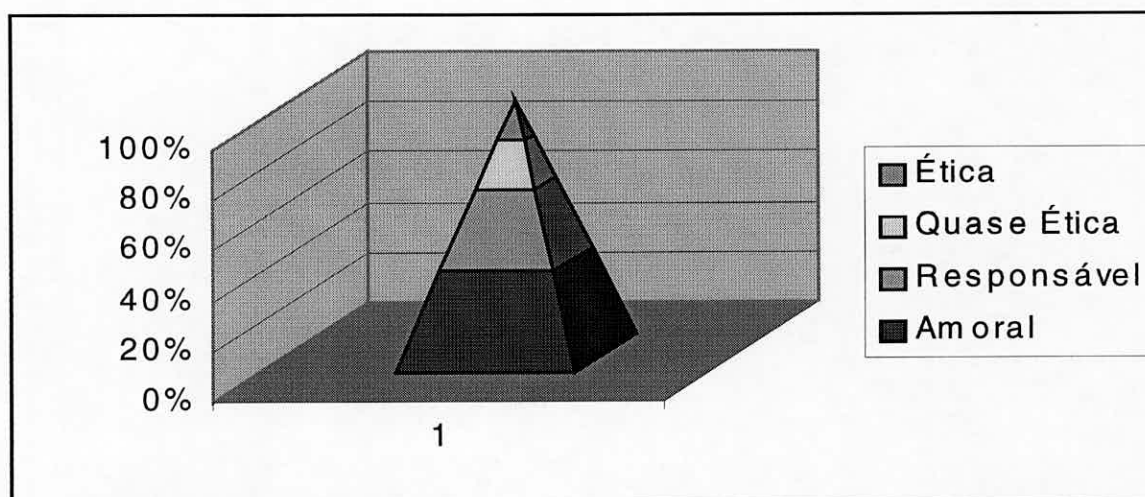
Medindo o clima ético das empresas, na variável chaves para sucesso, 59% mostraram que suas organizações se enquadram no grupo Amoral. Portanto, elas optam por uma contabilização ou previsão de uma

<sup>27</sup> . Incluem-se nesta categoria os que não pretendiam identificar a sua área de atuação.

verba para cobrir eventuais penalizações por prática de atitudes anti-éticas. Ou melhor elas conscientemente ou de forma premeditada praticam atitudes contra a moral na perspectiva de indenizar ou negociar;



14% se enquadram no grupo de organização Responsável. A Organização Responsável, seria aquela, que ao estabelecer os seus objetivos e metas, prevê um compromisso com a questão social da comunidade a que se insere. 15% se enquadram no estágio de Organização Quase Ética. Este estágio é como se fosse uma fase de transição para a Empresa Ética, um estágio de reestruturação, de definição de novas estratégias é o nível mais avançado do desenvolvimento moral organizacional antes de ser uma empresa ética. 12% se enquadram no Estágio de Empresa Ética. Esta é a escala máxima da hierarquia do modelo de desenvolvimento da moral das organizações.



### 3. RELAÇÕES HUMANAS

Os resultados sobre as relações humanas e efeitos decorrentes do trabalho em equipe foram analisados com base nas hipóteses pré-estabelecidas, e observou-se o seguinte:

Quanto a Hipótese (1): *se a amizade pessoal é usada como critério principal para o sucesso, os funcionários consideram o processo injusto*, 71% dos inquiridos concordaram com esta afirmativa. O resultado mostra uma tendência de que a amizade não deve servir de critério para sucesso na organização. Pois, se isso for observado os colaboradores e outros integrantes da equipe poderão ser desmotivados e como consequência a organização estaria condenada ao fracasso.

Quanto a hipótese (2), *Sobre a existência de uma incoerência ética quando o uso das horas de lazer é determinante para o sucesso*, não foi possível avaliar por falta de critérios.

Em relação a hipótese (3) *Sobre responsabilidades atribuídas arbitrariamente, as pessoas se sentem injustamente reduzidas ao seu nível de rendimento*. 47% dos inquiridos concordaram com a afirmativa. O que leva nos a crer de forma intuitiva que mais de 50% admite que responsabilidades possam ser atribuídas em função da escolha de quem atribui tarefas.

Em relação a Hipótese (4), 40% dos que responderam ao questionário concordaram que *nas relações de trabalho, as pessoas ascendem profissionalmente por caminhos nem sempre éticos*.

Quanto a Hipótese (5), 55% dos inquiridos concordaram que *a legitimidade dos líderes compromete-se a partir da aceitação de sistemas anti-éticos vigentes na organização.*

Por último, em relação a Hipótese (6), 53% concordaram que *os funcionários não sabem se devem agir conforme a Ética ou de acordo com padrões anti-éticos vigentes na empresa.* Este resultado mostra que essas empresas necessitam de uma definição clara dos objetivos da organização.

Em resumo observou-se que poucas empresas já chegaram ao estágio de Empresa Ética, segundo a nossa pesquisa, apenas 12% atingiram esse estágio. O grande número de empresas concentra-se no grupo amoral (59%). Neste grupo de empresas existe uma grande oportunidade para consultoria e treinamento. Principal propósito desta pesquisa. Observou-se também que a aplicação do questionário como método único de pesquisa não permitiu uma avaliação satisfatória devido a diferente interpretação do inquirido. Sugerimos que seja complementado por outros processos tais como entrevistas e visitas a organizações.

---

## **CONCLUSÃO**

---

Códigos de conduta éticas constituem um bom começo, porém muito mais pode ser feito cultivando práticas éticas dentro das organizações. Os benefícios que o código de conduta pode providenciar incluem a legitimidade da discussão moral, proporcionando um guia para as pessoas que pretendam agir de modo correto e estimulando a habilidade individual para resistir a solicitações não éticas dos supervisores e dos clientes. Lamentavelmente, o valor do código de conduta é sempre limitado porque é frequentemente mal escrito, não integra na totalidade a organização, e ,



muitas das vezes tal como acontece com a declaração da missão da organização, é ignorada. Os códigos de conduta não deveriam ser introduzidos de forma isolada. Para se tornarem efetivos requerem mudanças nos processos da organização, incluindo seleção, indução, compensação, treinamento e disciplina dos funcionários.

Com vista a promover um clima ético dentro da organização, pode-se fazer uso de outros instrumentos para além do código de ética. Como por exemplo, fazendo auditoria sobre a ética na organização, o que permite a identificação de fatores ou pressões que incentivam a práticas anti-éticas, ou o que está por detrás do comportamento anti-ético dentro da organização. Treinamento sobre ética e programas de qualidade podem tornar os funcionários mais sensíveis no concenrente ao dilema ético, como aproximar-se a ética, como usar a estrutura da decisão ética para a resolução de problemas, e como treinar os supervisores de forma a responderem inteligentemente as preocupações dos seus subordinados. As organizações podem criar canais de comunicação através do estabelecimento de um sistema de correio eletrônico sobre ética<sup>28</sup>, "ombudsperson" os quais poderão facilitar a expressão sobre as preocupações relacionadas com a ética.

As organizações podem também fazer mudanças em outras áreas para ter certeza de que parte dos valores são de natureza ética. Pontos de vista éticos e valores precisam ser estabelecidos e publicados para tirar a moralidade do gabinete. Os planos de compensação precisam ser renovados. Os sistemas de trabalho precisam ser investigados frequentemente para estabelecer se existe uma grande preocupação com os resultados a custa dos significados dos quais são obtidos os resultados, o que pode incentivar a prática anti-ética. Outras sugestões podem ser feitas. Isso inclui um mentor ético, revisando os processos de seleção para certificar se as novas contratações incidem sobre pessoas com

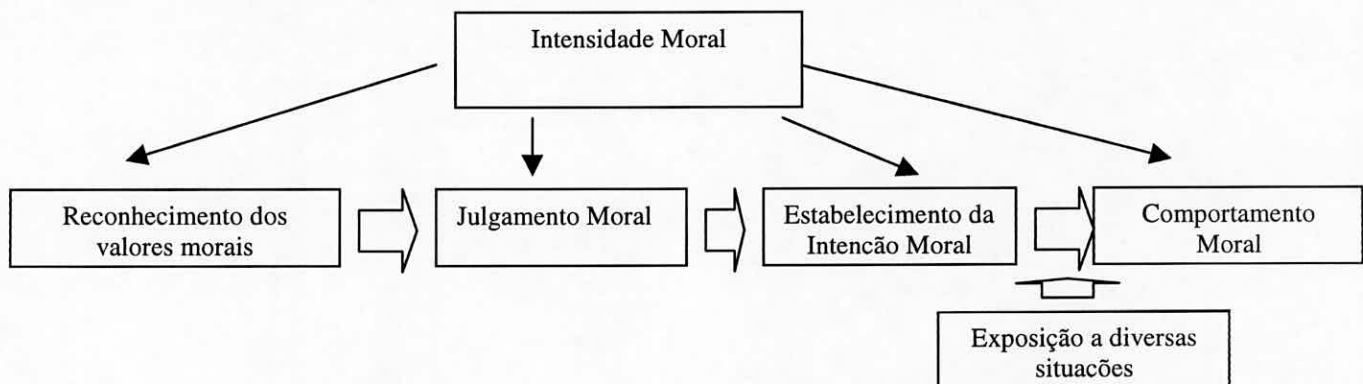
comportamento ético, proporcionando suporte para a tomadas de decisão ética.

Contudo, um programa ético não garante a prevenção sobre comportamentos anti-éticos. Parece que enquanto a maioria das pessoas que pretendam praticar ações éticas, elas são frequentemente frustradas por pressões que lhes levam a busca por lucros ou prazos. Como quer que seja, ignorar a ética nos negócios pode ter seu custo. Custo financeiro ou até pessoal, envolvendo, por exemplo, a perda da credibilidade individual no local de trabalho e sua reputação.

Uma pergunta que muitos fazem é " Ser ético significa mais lucro?" Nesta fase da pesquisa torna-se ainda difícil de responder com um sim definitivo.

Como já foi estabelecido, a contribuição do comportamento ético é difícil de abandoná-la em nossa agenda. E embora intuitivamente seria agradável subscrever a noção de que a boa ética é boa para negócios, deverá ser enfatizado que o lucro não é o motivo primário para o comportamento ético. É imperativo que os gerentes realizem os padrões éticos, e se forem postos em prática hoje, eles tenderão a regular os negócios nas próximas gerações.

#### PROPOSTA DE MODELO DE TOMADA DE DECISÃO ÉTICA



Para a tomada de decisões éticas, é necessário em primeiro lugar reconhecer a moral, sem ela nossas decisões poderão ser até equivocadas. Os valores morais permitem nos um julgamento moral sobre uma determinada ação ou decisão. Deve prevalecer a intenção ao comportamento moral. Muitos dos comportamentos anti-éticos ocorrem devido a pressões e situações a que estamos expostos no dia-à-dia, tais como concorrência, lucro e muitos outros fatores. O modelo pressupõe que na tomada de decisões deve prevalecer a intenção ao comportamento moral.

Na verdade a ética pressupõe a obrigação moral, responsabilidade e justiça social. Na acepção empregada por Aristóteles, o termo reflete a natureza ou caráter do indivíduo. Hoje também designa a natureza das empresas, uma vez que estas são formadas por um conjunto de indivíduos.

Afirma se que a ética é justiça. Em outras palavras, inclui princípios que todas as pessoas racionais escolheriam ao reger o comportamento social, sabendo que eles podem ser aplicados também a si mesmas. Por meio do estudo da ética as pessoas entendem e são dirigidas pelo que for moralmente certo ou errado.

## **BIBLIOGRAFIA**

BAUMHART, Raymond S. J. Ética em negócios, Ed. Expressão e Cultura, Rio de Janeiro - 1971.

BEAL, George M. Liderança e Dinâmica do Grupo. 4 edição, Rio de Janeiro, Editora Zahar - 1968.

BERG, Ludwing. Ética Social. Balrich, Madrid, Ed. Rialp - 1964.

BRIEN, Andre. Professional Ethics and Culture of Trust. (p.391 - 409). - Journal of Business Ethics, Volume 17 (4). Kluwer Academic Publishers - 1997.

BROWN, Marvin T. La Ética en la empresa: Estratégias para la tomada de decisiones, Barcelona, Paidos - 1992.

BROWN, Marvin T. Ética nos negócios: Makron Books, São Paulo, 1993.

BUNGE, Mário. Ética y Ciencia. Buenos Aires, Ed. Singelo Ventre - 1960.

CAIXETA, Nela - Como virar a página - Exame, edição de Outubro de 1997

CARSON, Tomas. Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility. Business & Professional Ethics Journal of professional Ethics. Vol. 12, N° 1. p.3-32. Gainesville, Florida - 1993.

CERQUINHO, Fabio. Ética e qualidade nas empresas. Dissertação (Mestrado), São Paulo - 1994.

COVEY, Stephen R. Liderança Baseada em Princípios, Rio de Janeiro, Campus - 1994.

CHANLAT, Jean-François. A Caminho de uma Nova Ética das Relações nas Organizações. Revista de Administração de Empresas. 32 (3) p. 68-73. Julho/Agosto 1992.

CHEN, Al Y.s; SAWYERS, Roby B. e WILLIAMS, Paul F. - Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture (p.885-865). - Journal of Business Ethics, Volume 16 (8). Kluwer Academic Publishers - 1997.

CARLSON, Dawn S. e KACMAR, K. Michele. Perceptions of Ethics Across Situations: A View Through Three Different Lenses.(p.147-160) - Journal of Business Ethics, Volume 16 (2). Kluwer Academic Publishers - 1997.

DAVIS, Mark A.; JOHNSON, Nancy Brown e OHMER, Douglas G. Issue - Contingent Effects on Ethical Decision Making: A Cross-Cultural Comparasion.(p.373 - 389) - Journal of Business Ethics, Volume 17 (4). Kluwer Academic Publishers - 1997.

De GEORGE, Richard T. *Business Ethics*, 3ª edição, Nova York, Macmilan - 1990.

De GEORGE, Richard T. Who 's Who In Business Ethics: A Profile of Richard T. De George. Business Ethics: a european review, Oxford, UK, Blackwell, 1992.

DEJOURS, Christophe. A Loucura do trabalho. Estudo da Psicopatologia do Trabalho, Editora Atlas S.A São Paulo, 1994.



DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do Trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da relação Prazer, Sofrimento e Trabalho, São Paulo, Editora Atlas. S.A - 1994.

DOMINGUES, I. O Ensino da Psicologia no curso de Administração: Como trabalhar em pequenos grupos favorecendo a relação de equipes. Relatório Final NPP – junho/95.

\_\_\_\_\_ - Técnica de Grupo Operativo: a observação ativa como prática criativa e o desenvolvimento da “atitude psicológica”. Dissertação de Mestrado, PUCSP, 1994.

DOMINGUES, I.; Gayotto, M.L.C. – Liderança: aprenda a mudar em grupo. Ed Vozes, Petrópolis, 1996.

DOUGLAS, Danielle. The Ethics of Managing People. Ethical Employment Processes. Business Ethics - European Review, Vol. 5, Nº 3. p139-142. Julho de 1996.

DRUCKER, Peter. El Líder del Futuro, Editora Deusto S.A , Espanha 1996.

EDWARD, J. Welch - Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes. A .A .Prescription for value (p.309 - 313). - Journal of Business Ethics, Volume 16 (2). Kluwer Academic Publishers - 1997.

EVERS, Sheila M. The Social Role of Business: Tomorrow's Company - Inclusively Ethical? Business Ethics - European Review, Vol. 5, Nº 2. p76-95 Abril de 1996.

FERREIRA, António da Silva. Ética para Psicólogos: Comentário do Código de Ética. São Paulo, Ed. Dom Bosco - 1978.

FRIEDMAN, Milton. The New York Times Magazines, 13 de setembro de 1970.

HEERY, E. Forthcoming. Risk, representation and the New Pay. Personal Review - Novembro/1996.

LEEGER, K. Power, Innovation and Problem solving in personal Management. McGraw Hill, Londres - 1978.

\_\_\_\_\_. Rhetoric, Reality and hidden Agendas in J. Storey (ed) Human Resource Management: *A critical text*. Londres, Routledge - 1995. (p.33-59).

LICHT, Rene Henrique. Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais Tese de (Doutorado) FEA, São Paulo, 1996.

LUÑO, Angel Rodriguez. Ética, Ediciones Universidade de Navarra, S.A (EUNASA), 5ª Edição, Espanha -1982.

MARSHALL, E. M. Transforming the way we work. The power of the collaborative workplace, AMACOM, 1993.

MCDONALD, G. M., ZEPP, R. A. and PAK CHO KAN, Common Myths About Business Ethics, *Business -Ethics - A European Review*, Vol. 4, Nº 2. p65-69. Abril de 1995.

MULLER, Alberto. Ética: Moral e vida nos negócios. Ed. Ação Social, São Paulo - 1954

NASH, Laura L. Ética nas Empresas. Boas Intenções à Parte. Editora Makron Books, São Paulo - 1993.

PRIMEAUX, Patrick - Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes. B. A .Prescription for Profit Maximization (p.315 - 322). - Journal of Business Ethics, Volume 16 (3). Kluwer Academic Publishers - 1997.

ROBIN, Donald P., e REIDENBACH, R. Eric. Business Ethics: Where profits meet value systems. Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1989.

SIMS, Randi L. e KEENAN, John P. Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Interpersonal Variables(p.411 - 421). - Journal of Business Ethics, Volume 17 (4). Kluwer Academic Publishers - 1997.

STONER, James A F. e FREEMAN, R. Edward. Administração: Responsabilidade Social e Ética. P69-84. 5ª edição, PHB - Prentice - Hall do Brasil, 1995.

STORK, Ricardo Yepes - Fundamentos de Antropologia, Un Ideal de la excelência humana. Editora, Iniciación Filosófica - EUNSA.

STORK, Ricardo Yepes , La Persona com fin en sí misma - Editora, Iniciación Filosófica - EUNASA p. 85.

Sto. Tomás de Aquino, Summa Theologiae, 1-11, q.94, <sup>a</sup>2, c.; ed. Leonina, Typographia Polyglotta S.C. de Propaganda Fide, Roma 1981.

TACK, Alfred. Liderança Motivacional, São Paulo, Editora Siamer - 1987.

TEIXEIRA, Nelson Gomes. Ética no Mundo da Empresa, São Paulo, Ed. Pioneira - 1991.

VEIGAS, José Geraldo. Ética empresarial e auditoria interna. Dissertação (Mestrado) FEA, São Paulo - 1990.

WARREN, R. Business as a Community of Purpose. Business Ethic: A European Review Vol. 5 (2) - 1996<sup>a</sup> (p.87-96).

WILEY, Carolyn. O ABC da ética empresarial. HSM Management (1) março - abril 1997.

WINSTANLEY, Diana; WOODALL, Jean e HEERY, Edmund. The Agenda for Ethics in Human Resource Management, Business Ethics - European Review, Vol. 5, N° 4. p187--193. Outubro de 1996.

**Conceitos Chaves**

Compromisso

Coerência

Ética

Fatores Chaves de Sucesso

Sucesso nas organizações

Trabalho em equipe



## ANEXOS



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

EAESP  
Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo

NPP  
Núcleo de Pesquisas e Publicações

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"/>
Os funcionários realizam tarefas em conjunto, porque faz-se necessária tal atitude dentro dos trabalhos requisitados na empresa.	<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 do contrato mediante as cláusulas do acordo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na Organização, os funcionários possuem canais formais (como jornais, revistas, assembléias, etc) para a comunicação entre eles, a alta gerência e a comunidade.	<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"/>
As disputas geradas pela competição entre as áreas da empresa são minimizadas pelas regras de relacionamento entre as áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As metas da empresa são estabelecidas pelos superiores hierárquicos e anunciadas aos escalões mais baixos para posterior execução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa realiza obras sociais constantemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São oferecidos treinamentos periódicos para reciclagem dos funcionários da empresa, que buscam motivá-los para atingirem as metas da Organização.	<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"/>
Na constatação de que algum funcionário favoreça a determinado cliente além do que as regras de satisfação ao cliente permitem, a empresa apenas adverte o funcionário .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cultura não é um aspecto muito importante para o funcionamento desta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São oferecidos treinamentos periódicos para reciclagem dos funcionários da empresa, nos quais todas as questões relevantes são abordadas: desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral das pessoas da Organização, na busca de melhorias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conc. Disc.

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

☐ ☐

Meus colegas agem de acordo com os seus próprios princípios.

☐ ☐

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.

☐ ☐

Em 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 com precisão ao candidato como será seu cotidiano na organização.

☐ ☐

Quando um cliente importante reclama de um serviço mal feito, apura-se o caso com mais afinco, para que a imagem da empresa não seja comprometida, já que ela estabeleceu a satisfação do cliente como estando em primeiro lugar.

☐ ☐

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

☐ ☐

De modo geral, os funcionários gostam do que fazem.

☐ ☐

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

☐ ☐

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

☐ ☐

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.

☐ ☐

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

☐ ☐

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

☐ ☐

Quando um cliente reclama de um serviço mal feito, procura-se resolver o caso até que ambas as partes saiam satisfeitas, em respeito as determinações da empresa em sempre satisfazer o cliente.

☐ ☐

Os funcionários não raramente 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 dos funcionários.

☐ ☐

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.

☐ ☐

Na constatação de que algum funcionário favoreça a determinado cliente além do que as regras de satisfação ao cliente permitem, a empresa adverte o funcionário tendo em vista seu código de ética.

☐ ☐

	Conc.	Disc.
Os novos funcionários recebem treinamento específico em Ética nas Empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Organização planeja estratégias a serem seguidas para que o trabalho e o bem-estar possam caminhar lado a lado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os valores pessoais são relevantes para esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São oferecidos treinamentos periódicos para reciclagem dos funcionários da empresa, o que possibilita a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários responsabilizam-se apenas pelas tarefas realizadas individualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se a fraude passa despercebida numa negociação que, em linhas gerais, encaixa-se nos códigos de ética da empresa, então essa fraude se justifica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De modo geral, os funcionários percebem que seu trabalho é útil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz parte da filosofia desta empresa o Desenvolvimento Sustentável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os novos funcionários recebem treinamento prático, que os possibilite desempenhar as tarefas que estarão sob sua responsabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao se depararem com um dilema ético, os funcionários buscam respaldo não somente na conduta de seus colegas, como também, no código de ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na Organização, as questões éticas são abordadas em assembleias e em campanhas publicitárias; mas não fazem parte do cotidiano da empresa.	<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"/>
Os valores éticos desta empresa são bem definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A avaliação de desempenho na empresa é aceita pela maioria dos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os relacionamentos da empresa para com seus parceiros são sempre por tempo determinado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De modo geral, os funcionários se contentam com seu salário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São oferecidos treinamentos periódicos para reciclagem dos funcionários da empresa, os quais visam aprimorar a forma pela qual os funcionários realizam suas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando um cliente reclama de um serviço mal feito, procura-se satisfazer o cliente, 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"/>



Conc. Disc.

Nesta Organização, os funcionários não participam das decisões gerenciais.

☐ ☐

Os funcionários procuram trabalhar em conjunto, pois acreditam que o trabalho torne as relações pessoais mais fortes, o que os leva a desejar realizá-lo mais vezes, tendo em vista um melhor desenvolvimento pessoal de todos.

☐ ☐

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

☐ ☐

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

☐ ☐

É difícil de 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.

☐ ☐

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.

☐ ☐

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

☐ ☐

Na constatação de que algum funcionário favoreça um importante cliente além do que as regras de satisfação ao cliente permitem, a situação é ignorada, já que o funcionário cumpriu as metas que lhe foram estabelecidas.

☐ ☐

Nesta Organização, a participação dos funcionários nas decisões é incentivada, e o acesso à alta gerência é facilitado.

☐ ☐

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

☐ ☐

Antes de aplicar a punição cabível, a Organização tenta descobrir o por quê das metas estabelecidas aos funcionários não terem sido atingidas.

☐ ☐

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

☐ ☐

Meus colegas se preocupam em seguir os valores éticos da empresa (quando existem), mas também seguem seus próprios valores éticos, e sabem discernir qual é a melhor conduta ética quando há conflito entre os princípios éticos da empresa e os princípios dos próprios funcionários.

☐ ☐

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

☐ ☐

Na constatação de que algum funcionário favoreça um importante cliente além do que as regras de satisfação ao cliente permitem, o funcionário é demitido.

☐ ☐