

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

MARCELO NOGUEIRA GUIMARÃES

A GESTÃO ÉTICA E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE DE CONFIANÇA
PARA A TOMADA DE DECISÃO

São Leopoldo
2013

MARCELO NOGUEIRA GUIMARÃES

A GESTÃO ÉTICA E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE DE CONFIANÇA
PARA A TOMADA DE DECISÃO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dr. Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G963e Guimarães, Marcelo Nogueira
A gestão ética e a construção de um ambiente de
confiança para a tomada de decisão / Marcelo Nogueira
Guimarães ; orientador Valério Guilherme Schaper. –
São Leopoldo : EST/PPG, 2013.
86 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de
Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em
Teologia. São Leopoldo, 2013.

1. Ética empresarial. 2. Confiança. 3. Processo
decisório – Aspectos morais e éticos. I. Schaper,
Valério Guilherme. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

MARCELO NOGUEIRA GUIMARÃES

A GESTÃO ÉTICA E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE DE CONFIANÇA
PARA A TOMADA DE DECISÃO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão.

Data:

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia - EST

Dusan Schreiber – Doutor em Administração - UFRGS

AGRADECIMENTOS

A Deus, Soberano criador do céu e da terra.

À minha esposa Thyara E. N. Guimarães pelo apoio e compreensão estando ao meu lado e me auxiliando sempre.

A Dario Loureiro Guimarães e Ana Lucia Nogueira Guimarães, meus pais, pelo apoio sistemático que me tem dado durante toda a vida pessoal e profissional, bem como meus irmãos Daniel, Luciano, Thais e Jamile que de uma forma ou de outra também contribuíram para o aprendizado diário.

Ao professor orientador Valério Schaper que contribuiu muito para o meu crescimento acadêmico.

Ao grande incentivador e amigo Ulysses Resende Neto e a professora Albetete Freitas, que se disponibilizaram em me ajudar no processo de escrita da dissertação.

RESUMO

Este trabalho analisou a relação entre a ética e a tomada de decisão do executivo, apresentando como o profissional de gestão pode contribuir para construir um ambiente de confiança e como este ambiente administrativo pode influenciar suas tomadas de decisões. Para tanto, foi apresentada a definição de ética e a sua distinção da moral, além da história da ética empresarial até os dias atuais. Posteriormente, foram apresentadas discussões sobre a ética empresarial a partir do profissional de gestão e uma abordagem a respeito da sua formação e da relação entre ética e tomada de decisão. A construção de um ambiente de confiança parte das relações existentes entre os envolvidos. Neste sentido, foi apresentada uma introdução a este tema a partir de pesquisas voltadas para o mundo das empresas. Além disso, foi apresentado o tema de confiança como contribuição para um ambiente mais harmônico, além de proporcionar parâmetro para a conduta ética do gestor. Foi ressaltada também a importância de decisões éticas do gestor principal da organização, bem como apresentados passos para que se possa tomar decisões éticas. Com isso, foi percebida a necessidade do gestor em proporcionar ao trabalho um ambiente ético e de confiança.

Palavras-chave: ética empresarial, confiança e tomada de decisão.

ABSTRACT

This study examined the relationship between ethics and decision making of the executive, showing how professional management can help to build an environment of trust and how this administrative environment can influence their decisions. To this end, we presented the definition of ethics and their moral distinction, beyond the history of business ethics to the present day. Subsequently, discussions were presented on business ethics from professional management and an approach about his training and the relationship between ethics and decision making. Building an environment of trust part of the relationship between those involved, in this sense, was presented an introduction to this topic from research for the business world. In addition, the subject was presented trust as a contribution to a more harmonious, and provide a parameter for the ethical conduct of the manager. Was emphasized also the importance of ethical decisions of primary manager of the organization, as well as steps presented so that one can make ethical decisions. Accordingly, a need was perceived to provide the manager to work an ethical and trustworthy.

Keywords: Business ethics, trust, and decision making.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: desenvolvimento da ética.....	39
Figura 2: pilares do curso de MBA da Fundação Dom Cabral.	47
Figura 3: quadro de referência para o comportamento legal e ético dos gestores	56
Figura 4: quadro sobre a inter-relação entre ética e ambiente de confiança.....	75

CONTEÚDO

INTRODUÇÃO	9
1 BREVE HISTÓRICO DA ÉTICA EMPRESARIAL	12
1.1 Definição de ética e moral	13
1.2 Histórico da ética empresarial até os anos 1950	15
1.3 Ética empresarial até o fim do século XX	23
1.4 Ética empresarial no século XXI: cenário atual.....	25
2 A ÉTICA DO PROFISSIONAL DE GESTÃO	32
2.1 A evolução da ética empresarial a partir do papel do profissional de gestão	34
2.2 Um retrospecto da formação do profissional de gestão.....	40
2.3 A ética do profissional de gestão e a tomada de decisão	49
3 UM AMBIENTE DE CONFIANÇA: PARÂMETRO PARA TOMADA DE DECISÃO	67
3.1 O tema da confiança nas pesquisas voltadas para o mundo das empresas	69
3.2 O ambiente de confiança e a conduta ética no mundo da Administração	72
3.3 Como o profissional de gestão pode contribuir para o ambiente de confiança e como influencia nas tomadas de decisão?	76
CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS	84

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa entende sua relevância ao apresentar discussões e conceitos a respeito da ética, de uma maneira geral; bem como das especificidades da ética. E aqui delimita-se a reflexão ética na área administrativa, percorrendo desde o início dos estudos até as discussões mais atuais. Este estudo traz uma contribuição para o atual momento, em que as instituições públicas e privadas sofrem com a falta de confiança da opinião pública, reflexo de ações questionáveis quanto à ética.

Verificam-se diversos movimentos em prol de uma melhora na transparência das organizações, a exemplo de movimentos nos Estados Unidos da América, *Occupy Wall Street*, e na Europa, com reivindicações por conta dos déficits dos governos, os quais estão acima do próprio PIB, demonstrando uma má gestão, o que ocasiona uma quebra na confiança. Além disso, um questionamento nas formas como os governos tem se posicionado do lado dos bancos e do mercado especulativo oferecendo crédito ao setor a empresas do setor financeiro para salvá-las da crise econômica. Crise causada por uma postura ética questionável dos bancos ao pautar suas ações no lucro a qualquer preço.

Esta pesquisa tem como área de concentração a ética e a gestão, trazendo como delimitação as discussões a respeito da ética geral e da ética empresarial, focando na construção do ambiente de confiança para a tomada de decisão dos diretores, executivos, gerentes e todos os profissionais envolvidos em uma organização. A pesquisa toma por base e é norteada pela seguinte pergunta: como o profissional de gestão pode contribuir para construir um ambiente de confiança e como isso pode influenciar em suas tomadas de decisão?

Observou-se a necessidade de abordar a tomada de decisão ética e a sua influência na geração de uma sinergia (esforços coordenados para um mesmo objetivo) com o grupo envolvido; de modo a transformar estas ações em um ambiente de confiança. Além da importância de transparência das decisões. Utilizar-se-á como objeto de estudo os aspectos éticos empresariais direcionados para a tomada de decisão de executivos.

Diversas ações do dia a dia devem ser observadas para que se tome uma decisão coerente e eticamente responsável com os envolvidos. Neste sentido, serão apresentadas diversas situações a este respeito no ambiente empresarial.

As discussões apresentadas terão enfoque e objetivo específico na postura do executivo central de uma organização, discutindo porque os executivos fazem más escolhas. Aborda-se também a influência das decisões do executivo para as organizações, esclarecendo que elas podem ser fatores de boa ou má influência para os *stakeholders* (partes interessadas).

Para atingir os objetivos propostos e oferecer melhor panorama das discussões, além de fundamentá-las, utilizar-se-á como método a pesquisa de caráter bibliográfico. A referência será por autores das áreas de filosofia, de teologia e da administração. O tipo de análise foi o dedutivo analítico. Para tanto, esta pesquisa foi estruturada em três capítulos.

O primeiro capítulo discorre a respeito da Ética e da Moral, fundamentadas no pensamento de teóricos que servem de base e marco teórico para os capítulos seguintes. Apresenta-se a diferença entre ética e moral etimológica e conceitualmente. Ética de origem do latim e a moral do grego, além do entendimento atual acerca destas palavras. Ainda no primeiro capítulo serão abordadas questões históricas sobre a ética empresarial até os anos cinquenta, momento em que ocorrem as primeiras discussões a respeito desta temática. Posteriormente, é apresentada a ética empresarial até o fim do século XX, bem como as grandes temáticas que o século XXI apresenta, devido aos grandes escândalos financeiros e às crises organizacionais da última década.

No segundo capítulo, sem pretender esgotar o tema, serão abordadas questões específicas sobre a ética empresarial como a ética aplicada, que está voltada para as organizações, sejam elas empresas de grande, médio ou pequeno porte, ou ainda as microempresas e o empresário individual. Nesse passo, as discussões permeiam também o contexto das organizações públicas, associações, cooperativas e organizações sem fins lucrativos. Trabalha-se ainda a evolução das discussões a respeito da ética empresarial, tendo como ponto de partida o papel do profissional de gestão. Temas relativos à cultura organizacional também são

abordados. Além disso, são analisadas as questões relacionadas à formação do profissional de gestão. Dessa forma, tomar-se-á para análise a matriz curricular de dois cursos de formação específica de executivos, um da Fundação Getúlio Vargas e outro da Fundação Dom Cabral.

Destina-se ainda um subtópico específico para análise da busca da ética nas organizações, através da ética do profissional de gestão e da tomada de decisão. Nesse sentido, foram analisados temas que influenciam a postura ética e como o executivo pode causar uma sinergia ética nas organizações no que tange à hierarquia organizacional. Algumas abordagens sobre a práticas do profissional de gestão apresentadas no decorrer deste trabalho terão como objetivo melhor elucidar as discussões referentes à tomada de decisão destes profissionais. São apresentadas ainda questões relativas ao setor e a atuação do marketing das organizações, a conduta dos vendedores e dos consumidores, o lucro e a sua desmistificação como algo danoso.

Ao serem pontuadas discussões acerca da ética profissional e da tomada de decisão será dado enfoque ao posicionamento dos executivos e a sua influência na organização. Em seguida, apontam-se nove passos para a tomada de decisão ética e coerente.

No último capítulo apresentar-se-ão discussões específicas a respeito da formação de um ambiente de confiança, fazendo-se necessário uma introdução ao tema a partir de pesquisas voltadas para o mundo das empresas. Para melhor fundamentar a temática, pontuam-se o desenvolvimento de um ambiente de confiança a fim de proporcionar uma cultura ética para os gestores. Ainda neste capítulo procurar-se-á demonstrar como o profissional de gestão pode contribuir para construção de um ambiente de confiança a partir da sua tomada de decisão.

Através das diversas abordagens que serão apresentadas no decorrer deste trabalho acerca da ética profissional, bem como a responsabilidade na tomada de decisão, este estudo fomenta novas discussões sobre o tema e instiga uma cultura ética empresarial de responsabilidade corporativa para com o futuro, o que proporciona, indubitavelmente, uma sociedade empresarial de confiança.

1 BREVE HISTÓRICO DA ÉTICA EMPRESARIAL

Neste capítulo serão abordadas questões que norteiam algumas discussões a respeito da Ética, bem como sua historicidade, no que tange à influência na formação do conceito de ética empresarial. Neste contexto, faz-se necessária a apresentação de algumas noções conceituais a respeito da moral e da ética, além de ponderações históricas como as chamadas principais doutrinas éticas, de forma a subsidiar os conceitos e a evolução da ética nas organizações.

Em seguida serão abordados temas relativos à ética empresarial até o final do século XX, assim como o impacto dos grandes escândalos financeiros, ocorridos no início do século XXI e seus reflexos sobre a ética empresarial.

1.1 Definição de ética e moral

As temáticas que envolvem a ética sempre foram campos de grandes debates, resultando, dessa forma, em propostas de nova ética, ou mesmo de uma ética universal. Afirma-se que na época anteriores as coisas aconteciam de forma mais ética. Entretanto, estas afirmações sempre ocorrem no tempo contemporâneo. A sociedade atual confunde muito os conceitos e significados da palavra ética e da palavra moral. Portanto, faz-se necessário dedicar este tópico para tal discussão, de forma a elucidar melhor tais conceitos e assim, posteriormente, discutir a respeito do que é moral e ética nas organizações.

As ações dos seres humanos são pautadas em valores, os quais são transmitidos, aprendidos e incorporados ao longo de suas vidas. Esses valores estão intrinsecamente relacionados com questões morais. Assim, podemos afirmar que a vida do homem, e conseqüentemente suas ações, se pautam em fundamentos e aspectos morais. Existe, neste sentido, também uma confusão a respeito da ética e da moral. No dia a dia, quando uma pessoa atua com princípios bem definidos, isto é tem nos princípios morais seus valores indispensáveis de vida pode ser rotulado de moralista. De outra forma, enquanto alguém é reconhecido como ético é tido como algo bom.

Para elucidarmos melhor a distinção conceitual entre moral e ética analise-se, inicialmente, a etimologia das duas palavras. As palavras Moral e Ética possuem origens distintas, contudo apresentam traduções literais idênticas. Moral vem do latim *mores*, que quer dizer costume, modo de agir, conduta. Ética vem do grego *ethos* que também significa costume, modo de agir. Por isso são tratadas de forma igual. Há autores como Werner Wiese afirma que: *Êthos* ainda porta o significado caráter, mentalidade, índole e que estes termos tem a ver com a formação da vida humana e/ou da postura interior que está por trás da vida.¹

Para Elizabete Passos, que se baseia em diversos autores, dentre eles A. S. Vásques, “a moral enquanto norma de conduta, refere-se às situações particulares e quotidianas, não chegando a superação desse nível”.² Logo em seguida ela continua afirmando que “a ética, destituída do papel normatizador, ao menos no que diz respeito aos atos isolados, torna-se examinadora da moral”.³

Com este pensamento Elizabete Passos resume a questão da seguinte forma: “Poder-se-ia dizer que a moral normatiza e direciona a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas, estudando as concepções que são suporte à moral. Donde deduzimos que a ética é a ciência da moral”.⁴

Werner Wiese define ética como “a ciência (estudo/ensino) que se ocupa com a conduta do ser humano, focando especialmente sua responsabilidade pela organização da vida na sociedade (e perante Deus)”.⁵ Já Cortina e Martinez aborda questões conceituais importantes ao afirmarem que:

A moral também é um saber que oferece orientações para a ação, mas enquanto ela propõe ações concretas em casos concretos, a Ética – como filosofia moral – remonta à reflexão sobre as diferentes morais e as diferentes maneiras de justificar racionalmente a vida moral, de modo que sua maneira de orientar a ação é indireta.⁶

¹ WIESE, Werner. *Ética fundamental: critérios para crer e agir*. São Bento do Sul: União Cristã/FLT, 2008. p. 21.

² PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 22.

³ PASSOS, 2008, p. 22.

⁴ PASSOS, 2008, p. 23.

⁵ WIESE, 2008, p. 23.

⁶ CORTINA, Adela, NAVARRO, Emílio Martinez. *Ética*. 3ª. Ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2012. p. 9.

A ética é o princípio, a moral é composta por aspectos de condutas específicas, como afirma Elizabete Passos. Assim, pode-se corroborar tal ideia com a de Valério Schaper quando afirma e esclarece que ética é regra, é princípio permanente e universal, sendo assim a parte teórica da história; e moral é conduta específica, temporal, cultural, conduta de regra, ou seja, a parte prática da história.⁷

Partindo do pressuposto que a ética é um estudo (teoria) e, também, que é a normatização da moral e permite diversas possibilidades de estudo, abordaremos questões sobre a ética empresarial. No entanto, antes de tudo, trataremos ainda das principais doutrinas éticas e sua historicidade de forma a poder compreender melhor a evolução dos pensamentos a este respeito, bem como seus diversos olhares e sua relação com as organizações empresariais.

1.2 Histórico da ética empresarial até os anos 1950

Elucidadas as questões pertinentes à “segregação conceitual” entre moral e ética surge a necessidade de abordar, neste tópico, algumas das diversas doutrinas éticas ao longo da história recente no âmbito conceitual de ética empresarial. Discutir a temporalidade de conceitos até os anos 1950 como fundamentos para novas discussões será importante para apropriar-se dos debates mais recentes acerca da ética empresarial. Pensamos isso a partir do que afirma Cortina: “a ética aplicada é necessariamente interdisciplinar”.⁸ O objetivo deste tópico é proporcionar um novo olhar para as doutrinas éticas, sob o ponto de vista das pessoas e das organizações no que se refere à tomada de decisão, objeto de estudo desta dissertação.

As questões éticas são discutidas desde a antiguidade, entretanto, no que tange à ética empresarial propriamente dita as reflexões são muito recentes. Todavia, analisando sob o ponto de vista de que as empresas são essencialmente constituídas por pessoas que desenvolvem atividades, remuneradas ou não, mas que têm e assumem responsabilidades com a organização, com a sociedade, com o colega de trabalho ou mesmo com os fornecedores, as questões éticas e morais

⁷ SCHAPER, Valério Guilherme. *Ética, moral e moralismo*: definições e distinções. São Leopoldo: polígrafo, 2008. p. 2.

⁸ CORTINA, 2012, p. 147.

estiveram e sempre estarão em discussão, mesmo que imperceptíveis. Ou ainda sem a estrutura, a percepção e o contexto de certa urgência que possui nos dias atuais. Desse modo, pode-se afirmar que o estudo da ética com o enfoque na palavra empresarial é recente, porém a palavra ética está inserida no meio empresarial desde que as organizações iniciaram suas atividades, pois quem compõe uma organização empresarial são pessoas e suas inter-relações. Ou seja, onde existir uma organização ou uma reunião de pessoas existe uma ética. Nas empresas também existe uma ética, mesmo que não seja expressa, clara e bem definida.⁹

A ética empresarial está relacionada com o estudo do comportamento das pessoas e deve ser discutida em toda a organização, desde a alta administração até as operações mais simples de uma empresa, visto que as organizações são formadas por pessoas que tomam decisões com base em normas e valores aprendidos e adquiridos ao longo da vida. Para Elizete Passos, ao abordar a reflexão da autora Laura Nasch sobre ética empresarial¹⁰, compreende que a ética nas organizações não possui características como valores absolutos nem alheios aos que vigoram na sociedade. Ao contrário, afirma que as pessoas que fazem parte da instituição, que são sujeitos históricos e sociais, levam para as instituições as mesmas crenças e princípios que aprenderam enquanto membros da sociedade.¹¹

Os grandes pensadores e filósofos clássicos discutiam suas ideias no âmbito pessoal (do ser) e nas relações entre as pessoas e na formação da sociedade. Começando por Aristóteles, fundamental para o entendimento do desenvolvimento da ética, pode-se afirmar que, em “*Ética a Nicômaco*”, o filósofo grego estabelece que a finalidade de todo o homem é ser feliz. Para que isso aconteça é necessário que cada um siga a sua própria natureza, evitando os excessos, seguindo sempre a via do “meio termo” (justo meio termo). Para Nalini, a mencionada “Teoria do Justo Meio” é uma das formulações mais interessantes de

⁹ PASSOS, Elizete Silva. *Ética nas organizações* – uma introdução. Salvador: Passos & Passos, 2000. p. 68s.

¹⁰ NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.

¹¹ PASSOS, 2000, p. 70.

Aristóteles. “A virtude é o justo meio entre dois vícios extremos. A temperança é o meio-termo ente o desenfreamo e o embotamento”.¹²

Aristóteles coloca a questão da necessidade de reorganizar a sociedade de modo a proporcionar que cada um dos seus membros possa ser feliz na sua respectiva condição. Dessas teorias éticas emana grande parte das argumentações que darão origem as outras teorias que foram surgindo no curso da história ocidental, inclusive a ética empresarial.

Como as relações comerciais já existiam na forma de escambo ou com a utilização de moeda de troca, Aristóteles já pensava a ideia de boa relação com os envolvidos no processo e organização social. De alguma maneira, suas ideias podem ser levadas às organizações empresariais. Neste sentido, para Aristóteles nos tornamos justos quando praticamos atos justos, ou seja, justo é quando é bem para o outro e/ou para a sociedade, sendo que a sociedade prevalece em detrimento dos anseios e necessidades individuais. Isto é, o bem-estar da coletividade deve sobressair em detrimento à individualidade.

Nesta direção, Elizete Passos relata sobre o período da qual Aristóteles faz parte, a saber, da ética estoica e afirma que:

No período considerado Clássico da Idade Antiga, no qual viveram os filósofos Sócrates, Platão e Aristóteles, a ética adquire grande valor. Após o momento pré-socrático, em que o interesse investigativo concentrou-se no mundo físico, na tentativa de compreenderem sua essência, os filósofos se voltaram para o ser e para os problemas sociais e morais.¹³

A idade Média, por sua vez, foi um período no qual se combateu de forma veemente a busca pelo lucro, tendo como principal promulgador desta opinião a Igreja Católica que condenava o trabalho para o enriquecimento, ou seja, o trabalho deveria ser apenas para a subsistência do corpo. Já no século XVI, com a Reforma Protestante as questões relativas a poupança e o lucro passam a ser vistas de forma diferente. A princípio as mudanças do século 16, dentre estas o movimento protestante, contribuiu para a formação da estrutura capitalista na medida em que

¹² NALINI, José Renato. *Ética geral e profissional*. 6 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p 62.

¹³ PASSOS, 2008, p. 31.

nascia novas formas de organização social não balizadas pela compreensão religiosa de determinação do lucro como exclusividade da igreja e dos senhores feudais. É preciso considerar ainda o surgimento crescente das relações comerciais nas cidades européias da época. Ou seja, surge no período da reforma e do humanismo uma crescente troca comercial entre as cidades. Além também do comércio naval em razão da “descoberta” da América.¹⁴

O pensamento renascentista de Descartes reconheceu, diante da realidade que o cercava, que seria impossível estabelecer princípios seguros para a ação humana. Limitou-se então a recomendar uma moral provisória de tendência Estóica. O princípio ético defendido por Descartes consistia em que as normas e os costumes morais deveriam ser seguidos pela maioria, evitando desse modo rupturas ou conflitos.¹⁵ É com esse pensamento de Descartes que as organizações, no início das discussões sobre a ética empresarial da forma que é visto hoje, passaram a adotar um código de ética para as empresas.

Na idade moderna, o mundo viveu uma grande crise de seus valores, acarretando muitas transformações que culminaram na mudança de paradigmas ou verdades consideradas absolutas. Neste sentido, as ideias do pensador alemão Immanuel Kant foram um marco importante para o pensamento moderno a respeito de ética. A ética Kantiana parte de uma concepção universalista do homem e diz que:

Este só age moralmente quando, pela sua livre vontade, determina as suas ações com a intenção de respeitar os princípios que reconheceu como bons. O que o motiva, neste caso, é o puro dever de cumprir aquilo que racionalmente estabeleceu sem considerar as suas consequências. A moral assume assim, um conteúdo puramente formal, isto é, não nos diz o que devemos fazer (conteúdo da ação), mas apenas o princípio (forma) que devemos seguir para que a ação seja considerada boa.¹⁶

¹⁴ CAMPOS, Michele et al. História da ética. *CienteFico*, ano II, v. I, Salvador, ago.-dez. 2002. p. 4. Disponível em: <http://www.ricardoalmeida.adm.br/Historia_da_Etica.pdf>. Acesso em: 10 set. 2013.

¹⁵ FONTES Carlos. *Breve história da ética*. Disponível em: <<http://afilosofia.no.sapo.pt/etica1.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

¹⁶ FONTES, 2013.

Na modernidade, os valores teocêntricos, geocêntricos e eurocêntricos são paulatinamente questionados por uma nova proposta de mundo antropocêntrico e heliocêntrico, em que pesa que o eurocentrismo conhece um “novo” continente, o “Americano”. Continente sobre o qual vai buscar exercer toda sua dominação. Essas transformações de ordem social, econômica e cultural serão refletidas nas teorias éticas elaboradas neste período.¹⁷

Seguindo o percurso histórico, para falar de ética na contemporaneidade são perceptíveis três fatores preponderantes para as transformações da sociedade e sua forma de pensar: as revoluções francesa e industrial; as duas grandes guerras mundiais e o progresso científico e tecnológico. Cortina explana justamente sobre estas mudanças e sobre a Era Industrial e menciona as convicções de dois importantes pensadores da modernidade, Adam Smith e Max Weber:

Com efeito, na era industrial, obras isoladas como as de Adam Smith e Max Weber asseveraram a convicção de que existe uma estreita conexão entre empresa e ética, de tal forma que o êxito empresarial exige condições não só legais, mas também morais.¹⁸

Com esta chave de leitura percebe-se a introdução da reflexão dos princípios éticos nas organizações capitalistas, a partir da necessidade de uma atuação mais responsável dos executivos de organizações empresariais. Daí surge a ideia do utilitarismo. O Utilitarismo elaborado por Jeremy Bentham e Stuart Mill desenvolveu uma ética baseada no princípio da utilidade. Nessa ética, as ações morais são avaliadas em função dos resultados, bem como de seus efeitos. Assim, o princípio que deve nortear a ação moral é: "A máxima felicidade possível para o maior número possível de pessoas". O bom é aquilo que for útil para o maior número de pessoas, melhorando o bem-estar de todos, e o mal o seu contrário. Essa concepção deu origem, no século XX, às éticas pragmatistas.¹⁹

Após a segunda Guerra Mundial, há a ética apresentada por Jurgen Habermas, que defende uma ética baseada no diálogo entre indivíduos em situação

¹⁷ CAMPOS, 2002, p. 3s.

¹⁸ CORTINA, Adela. *Construir Confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Ed. Loyola, 2007. p. 24s.

¹⁹ SIMÕES, Mauro Cardoso. John Stuart Mill: utilitarismo e liberalismo. *Veritas*, v. 58, n. 1, jan./abr., p. 174-189, 2013. p. 175.

de equidade e igualdade. Em seu entendimento a validade das normas morais depende de acordos livremente discutidos e aceitos entre todos os envolvidos na ação. Certa comunicação de linguagem de valores e normas por meio de uma ética do discurso.²⁰

Maria Cecília Arruda, Whitaker e Ramos trazem um exemplo bastante interessante a respeito das diversas doutrinas éticas e sua forma de pensar. É importante também ressaltar que os autores deixam claro que existem diversas outras formas de interpretação, bem como de tomada de decisão frente ao exemplo posto. O exemplo ajuda a elucidar a questão da ética pensada para as organizações.

Um empresário A, acionista majoritário de uma companhia em ascensão, tem acesso a uma informação segundo a qual uma empresa concorrente B, embora menor e em pior situação financeira, será incorporada a uma terceira empresa C, também concorrente. A informação foi fornecida pelo filho mais velho do maior acionista da empresa B. este rapaz (filho) falou claramente que *odeia seu pai*, em conversa com empresário A, para que este pudesse comprar em Bolsa de ações da companhia B, certo de que subirão de preço, quando for divulgada a absorção de B pela outra empresa mais bem-sucedida. Trata-se então de organizar uma operação financeira cujos benefícios serão distribuídos entre o empresário A e o filho delator. A empresa B, depois da operação, desaparecerá. A questão é: pode o empresário A aceitar esta operação, eticamente falando? Em termos físicos pode, é lógico. Em outras palavras: fazer essa operação é bom ou mau? Ainda: porque está certo ou porque está errado?²¹

Os autores ainda continuam trazendo as possíveis respostas de acordo com algumas doutrinas éticas.

A maior parte das doutrinas éticas concorda com o fato de que o filho agiu mal e de que o empresário A, se aceitar essa proposta, também agirá mal. Isto é, a proposta é qualificada negativamente. Entretanto, as explicações de cada doutrina são diferentes: - um platônico observaria no fato um afastamento do bem; - um aristotélico veria uma ausência de virtudes como a fidelidade, no filho e a justiça, no empresário. Como é preciso procurar o bem do homem, que se realiza por uma conduta virtuosa, essas ações estão erradas; - um estóico assinalaria que toda a operação é suficientemente suja e turbulenta, mostrando que se afasta do bem do homem; - um epicurista não consideraria Bem, no filho, o prazer da vingança; nem no empresário, o prazer da auto-afirmação; - Kant claramente diria que essa conduta não pode erigir-se em lei universal e, portanto, é imoral; - Adam Smith, sem outras justificativas, argumentaria que

²⁰ CAMPOS, 2002, p. 5s.

²¹ ARRUDA, Maria Cecília de, Maria do Carmo WHITAKER; José Maria Rodrigues RAMOS. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 38.

não há nessa atitude nenhuma mostra de simpatia. Observe isto: somente os Utilitarismos poderiam aceitar esse modo de atuar se, somados todos os aspectos, no fim resultasse um maior bem para um número maior de pessoas. Em outras palavras, tudo isto seria bom, se as consequências fossem boas. Ainda, em outros termos: o fim justificaria os meios. Esta colocação é controversa e pode levar a muitas condutas antiéticas.²²

Toda análise realizada das ações de outrem, quando o analista não está “participando do evento”, pode tomar uma linha de reflexão moralista. Em contrapartida, quando a análise é feita exclusivamente pelos envolvidos, pode também tomar uma justificativa de que no momento da decisão mais acertada é esta. Nesse exemplo, pode-se destacar diversas formas de decisões e justificativas para a tomada de decisão. Contudo, a tomada de decisão deve estar sempre pautada em análises e perspectivas éticas aceitáveis não somente para os participantes da tomada de decisão, mas também para toda a sociedade, pensando sempre na repercussão que poderá proporcionar. Segundo Arruda “há, porém, diversos fatores ou modificações que afetam o ato humano, as circunstâncias: quem age, onde, como, por que, quando, com que meios. Dependendo das circunstâncias, pode-se agravar ou atenuar a moralidade de um ato”.²³ Ele afirma ainda que a finalidade é sempre a intenção que move o agente a realizar o ato, podendo ou não coincidir com o objeto da ação.

Apesar de diversos filósofos e estudiosos pensarem em uma sociedade mais justa, mesmo que utópica, na qual possamos remeter estas ideias para as organizações empresariais, “a ética empresarial era um tópico sem credenciais na filosofia mais corrente, sem conteúdo conceptual próprio. [...] A ética empresarial estava demasiado preocupada com a vulgar moeda corrente das trocas quotidianas - o dinheiro”.²⁴ Com o passar do tempo, o repensar da própria filosofia em relação à ética empresarial trouxe novas contribuições, como a ética aplicada, na qual a ética empresarial faz parte hoje. Além da evolução da ciência da administração com a teoria das decisões, que fizeram com que houvesse uma repaginação e uma melhor conceituação em relação à ética empresarial.

²² ARRUDA, 2003. p. 53.

²³ ARRUDA, 2003, p. 48.

²⁴ SOLOMON, Robert C. Ética Empresarial. In: SINGER, Peter (org.). *A Companion to ethics*. Oxford: Blackwell Reference, 1993. Trecho Traduzido por Alexandra Abranches. Disponível em: <http://www.unifra.br/professores/marcio/A_etica_empresarial.PDF>. Acesso em: 01 set. 2013.

Ao longo dos anos percebeu-se que a ética empresarial e suas relações com o mercado ou com a sociedade não poderiam ficar somente presa às questões referentes ao lucro. O lucro que já não vinha sendo mais condenado como outrora, mas era preciso examinar melhor as regras e as práticas do comércio, bem como estudar o agir dos tomadores de decisões nas organizações. Nos anos 40, como relata Bowen, já surgiam as preocupações éticas em relação à administração, sua responsabilidade na sociedade e interesses dos proprietários, quando cita a Bronson Batchelor em *The New Outlook in Business*:

Na evolução de uma complexa sociedade industrial, a responsabilidade social da administração ampliou-se proporcionalmente. A administração não representa, conforme ocorria outrora, apenas o *interêsse isolado* do proprietário; cada vez mais ela age numa base de *curatela* que se esforça por manter um equilíbrio conveniente de equidade entre quatro grupos básicos intimamente ligados. Hoje, o administrador à testa de qualquer firma é responsável não só perante os acionistas, mas também perante os membros de sua equipe de trabalho, os fregueses, e o público.²⁵

Nessa citação pode-se perceber a relação ética quando é chamada a atenção do administrador para sua responsabilidade e atuação empresarial em relação à sociedade e todos os envolvidos. Os debates sobre as questões de responsabilidade social nos negócios tiveram início nos anos 50 com a primeira publicação de uma obra inteiramente relacionada com pessoa, negócios e reponsabilidade. Bowen relaciona como sinônimo de responsabilidade social as ideias de “obrigações sociais e moralidade comercial”.²⁶ A partir desse momento, iniciou-se um olhar direcionado para a “ética empresarial”, proporcionando, posteriormente, novas discussões sobre a ética nas empresas. Dessa forma, abriu-se caminho para as discussões e estudos no âmbito organizacional, tendo assim, seu *start*.

Em torno dessa ideia apresentada foram abordadas as questões mais específicas e recentes sobre ética empresarial no contexto da tomada de decisão dos executivos, bem como a própria busca da “ética global nas organizações” e a nova percepção de quem são os envolvidos numa empresa.

²⁵ BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. p. 63.

²⁶ BOWEN, 1957, p. 63s.

1.3 Ética empresarial até o fim do século XX

Após a introdução da responsabilidade social por Bowen, que deixou caminho aberto para as discussões sobre éticas nas organizações, os anos 1960 foram marcados por intensos debates sobre o tema no território alemão. Nesse período, a ética nos negócios discutia as questões pertinentes aos conselhos administrativos. Nas décadas de 1960 e 70 o ensino da ética começou a ser inserido nas faculdades de administração e negócios, principalmente nos Estados Unidos. Após este estágio de estudos e aplicabilidade dos conceitos de ética já delineados pela história, surgiu a reflexão balizada no termo Ética Empresarial.²⁷

No mesmo período que ocorreu a expansão das empresas multinacionais, nos anos 70, aconteceu também, nos Estados Unidos, o primeiro estudo para tratar de questões éticas com executivos. Este estudo foi realizado pelo professor Baumhart. O enfoque foi dado às questões de conduta ética pessoal e profissional.²⁸ Percebe-se que, com a expansão das multinacionais, as questões éticas empresariais estavam muito ligadas às questões culturais, não podendo assim ser tratadas de forma dissociada. Isso obrigou muitas empresas a iniciarem seus processos de criação de códigos de ética corporativos, nos quais cada organização estabelece um sistema de valores, explícito ou não, com o objetivo de fazer existir determinada homogeneidade na forma de conduzir questões específicas e relativas a seus colaboradores.²⁹

Já nos anos 80, também nos Estados Unidos, através de esforços de professores em programas de MBA e em cursos de graduação nas faculdades, houve um grande avanço nas pesquisas. Com o intuito de dar visibilidade a essa produção, foi criado um jornal específico na área de administração para tratar do tema: *Journal of Business Ethics*. Os anos 90 foram de grandes avanços marcados por publicações com formação de redes de relacionamentos para a discussão a respeito da ética empresarial e também com a formação de duas enciclopédias.

²⁷ ARRUDA, 2003, p. 53.

²⁸ ARRUDA, 2003, p. 53.

²⁹ ARRUDA, 2003, p. 54.

Uma nos Estados Unidos e outra na Alemanha: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*³⁰ e *Lexikon der Wirtschaftsethik* respectivamente.³¹

Ainda nos anos 90, com o objetivo de melhor dimensionar pesquisas e organizar um fórum global sobre o assunto, foi criado o *International Society for Business, Economics, and Ethics* (ISBEE). O Japão, no ano de 1996, foi promotor do primeiro congresso mundial.³²

No final da década de 90, diversas vertentes sobre ética empresarial puderam ser observadas, chegando-se à conclusão que a ética pode ser vivida numa variedade de ambientes empresariais e que o clima moral dentro das organizações pode ser diferente de um país para o outro. Dessa forma, os códigos de ética corporativos, quando são elaborados pela matriz e impostos nas filiais, muitas vezes situadas em outros locais, ou em outros países com diferentes culturas, poderão apresentar-se comprometidos em sua aplicabilidade. Isto visto que a cultura de um país influenciará na cultura da organização. Desta maneira aponta-se então para a importância do contexto no momento de elaboração de tais códigos.³³

E retomando nossa reflexão sobre ética de maneira mais ampla, o pensamento aristotélico tem sido retomado nas organizações, ressaltando a boa convivência entre “empresa” e funcionários.

Mais recentemente, a abordagem aristotélica dos negócios vem sendo recuperada. A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes.³⁴

É verdade que alguns temas específicos de Ética Empresarial se delinearam com um foco de preocupação neste fim de década e de século em virtude das práticas de corrupção por parte das lideranças corporativas. Corrupção que pode

³⁰ WERHANE, Patricia H.; FREEMAN, R. (eds.). *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell, 1997.

³¹ ENDERLE, Georges et al (ed.). *Lexikon der Wirtschaftsethik*. Freiburg/Basel/Wien: Herder, 1993. (Edição em português: ENDERLE, Georges et al (ed.). *Dicionário de Ética Econômica*. São Leopoldo: Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1997.).

³² ARRUDA, 2003, p. 55.

³³ ARRUDA, 2003, p. 55.

³⁴ ARRUDA, 2003, p. 57.

ser percebida através de balanços patrimoniais fraudulentos de grandes empresas. Como os executivos são os tomadores de decisões e os responsáveis pelo desenvolvimento de cultura nas organizações, o estudo com o foco nesses executivos e em suas ações deve ser sempre discutido e assim poder melhorar as organizações e conseqüentemente as pessoas. É sobre esta vertente que os tópicos seguintes discutem.

É importante chamar atenção para o fato de que, apesar das discussões estarem sendo em torno da ética empresarial, existe também o viés da ética profissional. O que quer dizer que quando abordamos a temática de tomada de decisão, ela pode ser associada e percebida por diversos profissionais que necessitam tomar decisões dentro das empresas. Ou seja, é direcionada tanto para o profissional de administração, quanto ao médico, advogado, economista, contador e todas as profissões que interajam com pessoas.

1.4 Ética empresarial no século XXI: cenário atual

É fácil perceber que a formulação do cenário atual, no que tange à ética e a tomada de decisão de executivos, tem grande influência com as discussões filosóficas sobre ética. A ética, ao longo de suas discussões teóricas, de alguma maneira permeou as organizações empresariais. Como dito anteriormente, entretanto, parece que não era perceptível por parte dos estudiosos e responsáveis pelas corporações. Com o passar dos anos, o aprofundamento dos estudos, bem como o alerta da sociedade quanto às relações empresariais, tanto no âmbito pessoal quanto na relação entre funcionários e patrão, os estudos foram se delineando e sendo mais específicos em suas abordagens. Certamente, todos os estudos de ética ao longo dos anos contribuíram e contribuem para uma melhoria das organizações. Ainda mais porque as organizações devem estar atentas às mudanças e ao novo olhar da sociedade.³⁵

Quando se fala sobre o cenário atual da ética empresarial, não se pode deixar de registrar os grandes escândalos recentes de empresas tidas como seguras para investir, as fraudes em auditorias e diversos posicionamentos de empresas e

³⁵ ARRUDA, 2003, p. 58.

executivos. O maior escândalo de fraudes em grandes corporações foi o caso da ENRON, no início dos anos 2000. Nesse período, a empresa divulgava balanços patrimoniais com lucros exorbitantes, porém isso não era real. Após a verificação das fraudes, uma comissão do congresso norte-americano responsabilizou os executivos pelo ocorrido com a empresa, ou seja, os membros do conselho de administração e os auditores. As fraudes eram promovidas pelos altos executivos da diretoria e apoiadas pelos auditores. Ressalta-se ainda que a organização não possuía padrões bem regulamentados de governança corporativa, o que proporcionou a atuação fraudulenta.³⁶

Após esse acontecimento, existiu grande preocupação com as novas discussões a respeito da ética dos altos executivos das empresas. Entretanto, as questões sobre fraudes não cessaram. Houve a crise de 2008 que foi anunciada muitos anos antes, fruto também de ações questionáveis por parte de executivos. Estas ações não ficaram somente no que tange a fraudes em balanços patrimoniais, mas também nas operações corriqueiras do dia a dia das organizações financeiras e também governamental.³⁷

Lewis é autor de outros livros importantes e polêmicos sobre mercado financeiro norte-americano. No prólogo do livro “*A jogada do século*” afirma que não imaginava que quando fez algumas indagações sobre procedimentos das empresas de *Wall Street*, na década de 1980, levaria mais de 20 anos para se perceber o verdadeiro estrago que práticas corruptas fariam na sociedade. Ele fala o seguinte sobre a principal causa da depressão econômica de 2008, as hipotecas:

Que o mercado de títulos hipotecários inventado na mesa de operações do Solomon Brothers, o qual parecia uma ótima idéia na época, levaria ao desastre econômico mais puramente financeiro da história. Que, exatamente vinte anos depois de Howie Rubin se tornar sinônimo de escândalo por perder U\$\$ 250 milhões, outro negociante de títulos hipotecários chamado Howie, do Morgan Stanley, perderia U\$\$ 9 bilhões em uma única negociação e continuaria praticamente desconhecido, sem

³⁶ SOUZA, José Carlos de, SCARPIN, Jorge Eduardo. Fraudes contábeis: as respostas da contabilidade nos Estados Unidos e na Europa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006. *Anais do III SEGET*. Resende: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), 2006. p. 8s. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/493_Fraudes%20-%20SEGET.pdf>. Acesso em: 02 set. 2013.

³⁷ SOUZA, 2006, p. 9.

que ninguém, além de um pequeno círculo de funcionários do banco, ouvisse falar o que ele fez ou porque.³⁸

Estes relatos nos fazem pensar que a obscuridade das relações e das ações dos executivos das empresas, principalmente do mercado financeiro, são altamente questionáveis sob ponto de vista ético. Nesse caso, percebe-se a grande falha dos executivos com a reincidência de ações duvidosas, colocando investidores em cheque e super protegendo *Wall Street* e seus membros, assim como toda a cadeia especulativa do mercado financeiro.

Apesar de o cenário atual estar ligado a grandes empresas, não é difícil perceber que nas pequenas empresas também existem ações eticamente questionáveis na tomada de decisão dos seus principais executivos. Certamente é necessária uma discussão sobre as práticas de pessoas responsáveis pelas organizações, bem como a de promover a transparência de suas ações. Ações e decisões não somente voltadas para o lucro e interesses pessoais em detrimento dos interesses sociais.³⁹

O professor José Carlos Moreira apresenta as causas da não repercussão positiva das injeções de dinheiro pelos governos na economia, em 2008. Para ele a crise de 2008 se deu por conta da inversão de valores, ou seja, colocou-se o fundamental à frente do essencial, como ele explica:

Eu acredito até que seja a crise do que é essencial. Na falta do essencial começaram a valorizar mais o fundamental. O essencial é aquilo que pode não ser! O fundamental é tudo que ajuda o essencial. Por exemplo: o essencial é ter valor, bem estar é ter que provocar a riqueza do todo, fundamental é saúde, ter dinheiro. Puseram o dinheiro que é fundamental a frente do essencial e uma hora essas coisas vão ser reveladas e foi o que aconteceu.⁴⁰

Nesse tocante, percebe-se que a crise do essencial está fazendo parte do cenário atual das organizações e por isso é necessário levantar questões sobre a tomada de decisão dos executivos de forma que sejam decisões pautadas em questões éticas. Além das percepções de mudanças nas ações dos executivos no

³⁸ LEWIS, Michael. *A jogada do Século*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2001. p. 13.

³⁹ LEWIS, 2001, p. 15s.

⁴⁰ CBN. *Mundo Corporativo*: Entrevista com José Carlos Teixeira. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=hdBgiVXuiPg>>. Acesso em: 02 ago. 2013.

que se refere à ética, atualmente, a ideia de ética empresarial está associada às questões de responsabilidade social das organizações. Dessa forma, percebe-se um ciclo nas discussões a esse respeito, pois foi a partir dos debates sobre responsabilidade social que iniciou a inserção do tema ética no mundo empresarial.⁴¹

Assim como a ética empresarial as questões relativas à responsabilidade social das organizações têm evoluído. Outrora, pensava-se em responsabilidade social como uma ação externa à organização, na qual o papel da organização deveria somente proporcionar e dar lucro aos seus acionistas. Entretanto, com o entendimento do que realmente é *stakeholders*, houve uma grande mudança no comportamento das organizações. *Stakeholders* é entendido como todas as pessoas envolvidas no processo produtivo de uma organização, desde a extração da matéria prima até o consumo. Todas estas partes pertencem a organização como um todo e apontam para o um quadro de relações interdependes sob ponto de vista comercial. Isso faz com que haja uma abrangência muito maior do conceito sobre quem são os envolvidos e interessados nas organizações. Dessa forma, não abrange apenas os acionistas e sim toda a sociedade. Para Nalini *stakeholders* “são os acionistas, os empregados, os clientes, os parceiros, os fornecedores, a comunidade, os governos, os órgãos reguladores e, com intensidade cada vez maior, os grupos com preocupações específicas, como os ambientalistas”.⁴² Nalini conclui ainda que “são as partes interessadas, aqueles que têm real empenho em que a empresa tenha um percurso exitoso e não se resumam aos consumidores”.⁴³

Com isso, a organização não pode apenas beneficiar ou maximizar lucros somente para os acionistas, mas sim para toda a sociedade. Atualmente tem-se o pensamento de que maximizar riqueza é muito mais abrangente do que apenas gerar lucro. Para Solomon:

A razão lógica fundamental do objetivo da maximização da riqueza, é que essa maximização reflete a utilização mais eficiente dos recursos

⁴¹ ARRUDA, 2003, p. 58.

⁴² NALINI, 2008. p. 269.

⁴³ NALINI, 2008. p. 269.

econômicos de uma sociedade, promovendo, assim, a maximização da riqueza econômica da sociedade.⁴⁴

Nesta mesma linha de pensamento é possível concluir que maximizar riqueza é também compartilhar valores dentro de uma organização. É fazer a empresa crescer como um todo, em todos os aspectos, ou seja, crescer financeiramente, economicamente, proporcionando melhoras no seu quadro de pessoal, um ambiente saudável, etc. Atualmente, a ideia de responsabilidade social também tem uma abrangência muito maior do que em outras épocas, pois deverá levar em conta todos os envolvidos, ou seja, todo o processo produtivo da organização, desde a captação da matéria prima até os resíduos da produção. Além dos envolvidos como os empregados, os fornecedores, os consumidores e a sociedade devem ter ciência de suas responsabilidades e direitos no processo de produção e circulação comercial.⁴⁵

Sobre este ponto Solomon ainda afirma que:

A responsabilidade social não é um fardo adicional sobre a empresa, mas uma parte integrante das suas preocupações essenciais, servir as necessidades e ser justo não apenas para com os seus investidores ou proprietários, mas também para com aqueles que trabalham, compram, vendem, vivem perto ou são de qualquer outro modo afectados pela actividades que são exigidas e recompensados pelo sistema de mercado livre.⁴⁶

Outra temática que tem sido abordada quando se fala em ética nos dias atuais é a respeito da sustentabilidade. Após diversas formulações de conceitos e fóruns de discussões, foi estabelecido o tripé da sustentabilidade empresarial. Este tripé está apoiado na sustentabilidade ambiental, na sustentabilidade econômica e na sustentabilidade social. Estes se tornaram amplamente conhecidos e utilizados como referências para as empresas quanto à sustentabilidade e ao equilíbrio de suas atividades. A ideia de sustentabilidade nesta tríade surge a partir do desenvolvimento do conceito do *Triple Bottom Line* (TBL), proposto por John Elkington. Este conceito pode ser entendido como: “A busca do equilíbrio entre o

⁴⁴ SOLOMON, Ezra. *Teoria da Administração Financeira*. 3. ed., São Paulo: Zahar, 1977. p. 40.

⁴⁵ SOLOMON, 1977, p. 41.

⁴⁶ SOLOMON, 1977, p. 7.

que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável”.⁴⁷

Entretanto, em palestra no Exame Fórum em São Paulo, a ex-ministra brasileira do Meio Ambiente, Marina Silva, estabeleceu sete pilares da sustentabilidade, acrescentando assim mais quatro pilares além do tripé conceitual. Dentre os pilares apontados pela ex-ministra, destaca-se o que ela chama de sustentabilidade ética e diz que:

Nós somos seres que nos importamos uns como os outros, com os que estão aqui e com os que virão no futuro. Isso se chama laço social ou aliança intergeracional. Isso não se resolve na técnica, isso se resolve na ética. Se eu não me importo com os que ainda vão nascer, eu vou destruir os recursos de milhares e milhares de anos pelo lucro de apenas algumas décadas. Isso é um fim da espécie humana.⁴⁸

Cortina, quando aborda sobre a nova forma peculiar de vida e o novo *ethos* empresarial, destaca algumas características instigantes sobre o assunto, a saber:

1) *Responsabilidade pelo futuro*. A necessidade da gestão a longo prazo obriga a reconciliar o benefício e o tempo. 2) *Desenvolvimento da capacidade de comunicação*. Toda organização precisa de uma legitimação social, que “é vendida” comunicativamente. O respeito pelas normas morais também é um imperativo de relação pública, já que é preciso criar um *entorno afetivo*. 3) *Personalização e identificação* dos indivíduos e das empresas. O fracasso do individualismo torna necessária a inserção dos indivíduos em grupos e o desenvolvimento do sentido de *pertença* a eles. Na competição entre as empresas não bastam as propagandas comerciais para identificar a personalidade de uma empresa, mas se impõe o imperativo da personalização das empresas. Um claro exemplo disso é o patrocínio, que não se exerce sem lucro. 4) Em uma cultura da *comunicação* a moral impulsiona criatividade dos especialistas da comunicação e funciona como um meio de diferenciação e personalização da empresa. Na empresa aberta, a ética faz parte do *management* de “terceiro tipo”, erigindo diante da complexidade dos mercados não só o princípio de inovação permanente dos produtos, mas a invocação “moral” da comunicação. 5) *Confiança*. As imagens de eficiência foram substituídas pelas de confiança entre a empresa e o público, como se evidencia, por exemplo, na imagem de responsabilidade social e ecológica da empresa,

⁴⁷ SILVA, Lílian Simone Aguiar da, QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. *Gestão & Produção*, v. 13, n.3, p. 385-395, set.-dez. 2006. p. 387. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/02.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

⁴⁸ SILVA, Marina. *Os sete pilares da sustentabilidade*. Disponível: <exame.abril.com.br/noticia/marina-silva-aponta-os-7-pilares-da-sustentabilidade>. Acesso em: 14 ago. 2012.

com a qual se preocupa estabelecer um vínculo entre a empresa e o público.⁴⁹

Foi a partir de todo este cenário, com a evolução dos conceitos e novas discussões a este respeito, que novas discussões sobre a ética empresarial passaram a tomar proporções bem maiores do que as vistas anteriormente, e hoje estão cada vez mais sendo vistas como necessidades acadêmicas.

Algumas escolas formadoras de administradores e executivos passaram a se preocupar com a formação desses profissionais, que ocuparão posições de liderança. Para isso, estas escolas estão promovendo mudanças nas matrizes curriculares de seus cursos, de forma que possam contemplar uma formação holística e ética para esses profissionais, e assim, oferecer mais subsídios para que possam tomar decisões éticas em suas organizações.

⁴⁹ CORTINA, 2012, p. 167.

2 A ÉTICA DO PROFISSIONAL DE GESTÃO

Neste tópico serão abordadas discussões relativas à ética do profissional de gestão, contemplando a evolução da ética empresarial, além de aspectos de sua formação através de escolas especializadas em executivos e administradores. Será apresentada também uma análise com foco na tomada de decisão. E a partir da análise da conduta dos executivos será abordada, especificamente, a busca da ética necessária para as organizações.

Não serão abordados neste trabalho aspectos que dizem respeito à liderança, nem aos tipos de liderança (autocratas, burocráticos, etc), mas sim à postura ética dos profissionais de gestão quando tomam decisões. Quando da abordagem em relação à ética profissional e a tomada de decisão, tomou-se cuidado no enfoque do papel do executivo e sua influência para a organização quanto a posturas éticas e transparência das decisões. Serão apresentados também nove passos para uma tomada de decisão ética e correta, além de algumas características pessoais, para se tomar decisões éticas.

Foi discutido no capítulo anterior, sob a forma de conceitos, que a sociedade está pautada em diversos valores e que questões éticas estão sempre em evolução. Nas organizações, que também são compostas por pessoas que “impõem” ou propõem formas de pensar, ideologias, existem culturas que são cultivadas pelos gestores e funcionários. Estas culturas de convivência são conceitualmente conhecidas no meio empresarial como cultura organizacional. Para Elizete Passos “uma organização é, pois, uma construção social que se articula com a cultura, a partir do que definem suas relações interpessoais e empresariais, seus objetivos, compromissos e formato administrativo”.⁵⁰

A cultura organizacional vai determinar questões importantes no que se refere à busca de critérios éticos na organização e à conduta dos profissionais, quando tomam decisões, porque é definida ou implantada de cima para baixo na hierarquia organizacional. Com isso, apesar da ética fazer parte da essência do convívio entre pessoas, no âmbito empresarial, ela pode trazer conflitos pessoais e definir a conduta e as ações a serem ou não realizadas. Arruda afirma que “a ética

⁵⁰ PASSOS, 2000, p. 56.

dos diretores é fundamental, pois eles são exemplos para os demais empregados da organização”.⁵¹

2.1 A evolução da ética empresarial a partir do papel do profissional de gestão

Por muito tempo acreditou-se que a ética e os negócios não combinavam. Causava espanto às pessoas quando se relacionava os termos empresa e ética. Comentavam que era como querer juntar água e óleo. Contudo, a sociedade vem clamando por diversas ações empresariais pautadas em valores éticos universais e na semente na busca pelo lucro. Desde os anos 1950 a temática responsabilidade e ética do profissional de gestão vem sendo discutida. Para Bowen “um número crescente de homens de negócios está começando a olhar a administração privada como uma profissão que possui princípios éticos responsabilidade sociais semelhantes às doutras profissões da medicina e da advocacia”.⁵²

Laura Nasch define o significado da ética nas organizações como “o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial”.⁵³ Dessa forma, pode-se perceber que as relações empresariais e sua ética tem relação direta com seus envolvidos e que pode haver choques culturais, interesses individuais e mudanças nas relações em função dos contextos histórico-sociais.

A discussão a respeito da busca pela ética organizacional é conflituosa, pois não se trata apenas das questões internas e do modo de agir da sua própria organização. Como as organizações estão inseridas em um contexto social e empresarial de concorrência, em que pese, não existe apenas a sua organização, essas questões serão mais abrangentes e conflituosas. Além do mais, atualmente percebe-se que a sociedade organizada tem cobrado comportamentos mais comprometidos com o bem estar social e não somente interesses corporativos. Não que outrora não fosse necessária uma postura mais correta ou que não existissem cobranças, mas porque diversas reivindicações tornaram-se prementes e indispensáveis. Pode-se citar a destruição ambiental, melhores condições de

⁵¹ ARRUDA, 2003, p. 77.

⁵² BOWEN, 1957, p. 64.

⁵³ NASCH *apud* PASSOS, 2008, p. 66.

trabalho e dignidade do trabalhador, responsabilidade social e combate à pobreza e fome.⁵⁴

As discussões em relação à ética empresarial tem alcance nos diversos setores administrativos. Permite-se aqui citar alguns exemplos. A publicidade é um instrumento que leva informação para o público consumidor e por isso deve ser pautada moral e eticamente. As empresas e os executivos deveriam ser sempre transparentes, principalmente no relacionamento com o público. A relação da organização com o seu público consumidor deve ser de transparência em relação ao produto ofertado. Existem casos clássicos de venda de produtos usados como se fossem novos. O caso mais conhecido foi o da Chrysler que, na década de 1980 vendeu carros usados para teste com milhares de quilômetros rodados, como se fossem novos.⁵⁵ Tais procedimentos levaram à desvalorização da companhia e a depreciação dos seus produtos no mercado, bem como desconfiança do público interessado. Situação que teve de ser revista pelo fabricante e corrigida.

Ainda, no tocante à propaganda em relação a culturas locais, é bastante interessante observar a relação entre empresa, produto e consumidor na Alemanha, por exemplo. Lá as propagandas são mais destinadas a ser informativas sobre produtos.

Nem sempre a promessa contida no argumento de venda corresponde à satisfação real do consumidor, que não vai passar a ser nada a mais pelo simples fato de ter. Nesse sentido, é louvável o papel da propaganda em televisão na Alemanha, por exemplo. O caráter informativo e racional em anúncios, muito de acordo com a cultura desse país, atrai a dona de casa a sentar-se frente ao televisor com um caderno em mãos durante 15 minutos para anotar os dados informados nos períodos dedicados à publicidade. Não raro, vêem-se essas consumidoras a esperar diariamente por tais blocos de anúncios, como muitos brasileiros aguardam seu capítulo diário da telenovela!⁵⁶

O exemplo não foi inserido como proposta para o Brasil, mas apenas para servir de reflexão como modo de respeito para com os consumidores. Além do que, nem todo lugar é possível ter as propagandas nos moldes da Alemanha, principalmente por conta da cultura local.

⁵⁴ ARRUDA, 2003, p. 77.

⁵⁵ ARRUDA, 2003, p. 84.

⁵⁶ ARRUDA, 2003, p. 95.

Ética se inicia com transparência desde o oferecimento dos produtos, haja vista que a propaganda tem o dever de elucidar ao consumidor e fazê-lo perceber a sua real necessidade em adquirir determinado produto. Sendo assim, cai por terra a ideia de que o importante é vender para que a economia seja sustentável. Acima, foram apresentadas situações das organizações como forma de elucidar as posições dos executivos quando exercem suas funções de condutores nas empresas. Todas estas decisões foram tomadas por grandes executivos das organizações e devem ser observados no intuito de rever posições questionáveis.

Ideias como a de William Vanderbilt, quando afirma: “O público que se dane. Eu trabalho para os meus acionistas.”⁵⁷, não estão sendo mais bem vistas no meio empresarial. Isto porque os acionistas estão exigindo condutas éticas dos executivos perante o mercado. Quando Solomon tece comentários sobre este assunto ele conclui que “a primeira tarefa da ética empresarial é abrir caminho por entre alguns mitos e metáforas altamente incriminatórios que, mais do que estabelecer, obscurecem o espírito subjacente que torna a atividade empresarial possível”.⁵⁸ Posto isto, pode-se concluir que a ética empresarial e a busca da ética nas organizações passam também por uma autoanálise sob a perspectiva das próprias concepções organizacionais e dos seus executivos.

Historicamente os líderes das organizações têm passado por diversas mudanças comportamentais e na forma de atuação com os seus liderados. Como afirma Arruda, “é mais fácil que os empregados aprendam algo ao ver os diretores fazendo do que se, muitas vezes, a mesma conduta fosse ensinada com palavras”.⁵⁹ Assim, faz-se necessário uma análise sobre a conduta dos líderes e tomadores de decisão nas organizações.

Todas as mudanças ao longo dos anos na postura dos líderes influenciam as mudanças ocorridas na sociedade. Nos anos 1930 havia tendência para mudanças no controle social e a socialização da indústria. E isso fez com que as pessoas pensassem na continuidade ou não de empresas privadas. Nesse mesmo contexto Bowen afirma: “viram claramente que a empresa privada só pode ser

⁵⁷ SOLOMON, 1993. p. 1.

⁵⁸ SOLOMON, 1993. p. 5.

⁵⁹ ARRUDA, 2003, p. 78.

aceita, e assim continuar sendo, se ficar patenteado que ela pode servir melhor à sociedade do que outro sistema qualquer”.⁶⁰

Foi a partir dessa percepção que as organizações e os seus líderes passaram a perceber a necessidade de atuar de forma ética, tanto na relação com os empregados como com a sociedade de forma geral. Na afirmação de Bowen é fácil perceber que as organizações e seus executivos não estavam observando um novo horizonte de mudanças apenas por questões de convicção e atuações responsáveis por parte de suas organizações, mas sim porque havia uma necessidade de sustentação para os empreendimentos privados. Entretanto, mesmo com a “imposição” da sociedade, quanto à responsabilidade social das empresas, foi e é importante vislumbrar um novo horizonte de mudanças mais éticas, mesmo que pareçam, por vezes, utópicas.⁶¹

Mais adiante, no período da segunda guerra mundial, quando surgiram também novas teorias éticas, conforme descrito no capítulo anterior, as organizações privadas passaram por novas transformações. Bowen fala que neste período, da parte dos operários das fábricas, houve um cessar no sentimento de perseguição que antes existia. Isso se refletiu na imagem que as pessoas de negócios, ganharam o respeito da comunidade e confiança em si mesmo. Bowen afirma ainda que: “e, com a continuada prosperidade do pós-guerra, os homens de negócios readquiriram, em grande parte, o respeito da comunidade e a confiança em si próprio”.⁶²

Hoje é inegável que os profissionais de gestão estão cada vez mais integrados no ambiente ético e repensando seus posicionamentos a respeito da tomada de decisão, de forma que esta decisão seja reposicionada sob um olhar de responsabilidade. A responsabilidade dos tomadores de decisão, sejam eles executivos, administradores ou simplesmente algum profissional de gestão, tem evoluído juntamente com a instalação de comitês de ética nas organizações, o que tem facilitado a resolução de alguns problemas internos. Basta lembrar que noutro tempo, a meta das pessoas de negócios era apenas em proporcionar lucro para as

⁶⁰ BOWEN, 1957, p. 58.

⁶¹ BOWEN, 1957, p. 59.

⁶² BOWEN, 1957, p. 58.

organizações, mesmo que em detrimento de exploração de mão de obra ou de outro tipo de especulação vergonhosa. A crença de que a produtividade deveria ser a única origem de riqueza caiu quando teorias administrativas proporcionaram um novo conceito de valor agregado. Nalini apresenta como exemplo de valores agregados em economias emergentes “a formação do capital humano, o estímulo à boa administração, a ajuda à coesão social, o fortalecimento de economias e a proteção do meio ambiente”.⁶³ Para Nalini “desenvolver campanhas vinculadas ao valor agregado também é medida eticamente correta e geradora de excelente retorno”.⁶⁴

Além disso, os executivos devem ser o líder em suas organizações tomando decisões sob a ótica no novo conceito de *stakeholders*. Os novos líderes devem possuir diversas habilidades e competências para o desempenho de sua função, e todas estas habilidades e competências devem estar pautadas na ética. Para Sonia Jordão, um líder deve ter algumas qualidades essenciais como integridade, entusiasmo, firmeza, motivação, saúde, empatia, imparcialidade, auto confiança, sensibilidade, auto - conhecimento, competência, criatividade, humildade.⁶⁵ Dentre as qualidades relatadas por Sonia Jordão percebe-se que a primeira foi a integridade, sendo esta uma qualidade fundamental para um líder, inteiramente relacionado com a conduta moral e ética.

Quando Arruda aborda a ética da virtude e liderança apresenta uma contribuição de Aristóteles para as organizações: “embora não tivesse se referido às organizações, Aristóteles elencou inúmeras virtudes muito importantes para o administrador: prudência, justiça moderação, liberalidade, ambição, sabedoria, amizade”.⁶⁶ Para Emiliano Gómez existem três requisitos da liderança eficaz e aponta: o desenvolvimento da comunicação, criar confiança para a cooperação e delegar para desenvolver.⁶⁷

⁶³ NALINI, 2008, p. 270.

⁶⁴ NALINI, 2008, p. 270.

⁶⁵ JORDÃO, Sonia Dias. *A Arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002. p. 26ss.

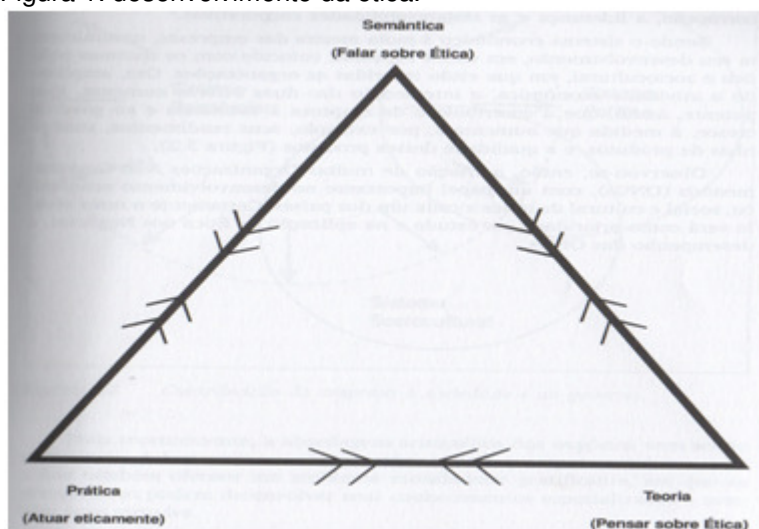
⁶⁶ ARRUDA, 2003, p. 72.

⁶⁷ GÓMEZ, Emiliano. *Liderança Ética*. 2 ed. São Paulo: Academia de Inteligência, 2008. p. 181-213.

Hoje, a ética, conforme Francisco Gomes de Matos, “mostra-se elástica e acomodável às circunstâncias e interesses.”⁶⁸ Para ser ético Francisco Matos afirma que é necessário passar pelo teste das três essencialidades que são: sentir a necessidade de ser – equivale a conscientização; querer ser – corresponde à motivação; saber ser – implica competência. Dessa forma, abordando sobre ética empresarial, as escolas de formação de executivo devem propor o estudo de acordo com as três vertentes apresentadas por Francisco Matos, desde a conscientização de ser ético como a motivação para tal conduta, bem como a competência na tomada de decisão.⁶⁹

Nesse mesmo sentido, Arruda sintetiza e demonstra graficamente o desenvolvimento da ética por acadêmicos e executivos, apresentando três modos inter-relacionados de abordagem que é a semântica, a teoria e a prática. Observe-se, então, assim:

Figura 1: desenvolvimento da ética.



Fonte: Arruda, 2001. p. 55.

É importante entender que a evolução da ética empresarial, a partir do profissional de gestão, ainda tem muito que evoluir, pois é necessário que as escolas formadoras desses profissionais estejam engajadas com esse mesmo objetivo, o de formar profissionais éticos. Depois, conseqüentemente, a

⁶⁸ MATOS, Francisco Gomes. *Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação*. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 1

⁶⁹ MATOS, 2011, p. 2.

conscientização desses profissionais em atuar no mercado de trabalho de forma ética, proporcionará as organizações uma cultura ética iniciada com os líderes, por meio de estratégias bem definidas e ações responsáveis. Para Francisco Matos: “ética, evidentemente, não é uma técnica, nem um código, nem treinamento específico. Pressupõe Cultura, Liderança, Estratégia, que devem corporificar-se em um Modelo Ético de Gestão”.⁷⁰

A evolução da consciência para se tomar decisões éticas nas organizações tem crescido ao longo dos anos. Os líderes já têm mostrado passos importantes nesta direção. Para tanto, estão utilizando técnicas com um novo modelo de gestão, que é a liderança compartilhada, como explica Terri Kelly em reportagem da *HSM Management*:

A liderança compartilhada exige que a empresa deixe de dar importância apenas a uns poucos funcionários-chave para reconhecer as contribuições de muitos. Todos precisam sentir que são ouvidos. As pessoas devem poder selecionar e avaliar seus líderes, e estes têm de compreender que seu papel é proporcionar poder aos outros e não construir o próprio poder.⁷¹

Para a construção de uma organização com princípios éticos é fundamental a formação do administrador (gestor principal/líder) ter bases sólidas, fundamentadas em princípios éticos. Dessa forma, o item a seguir aponta para algumas instituições que estão se preocupando com essa formação.

2.2 Um retrospecto da formação do profissional de gestão

A história da administração vem acompanhando as grandes mudanças da sociedade. Nos dias atuais, estas mudanças têm sido cada vez mais frequentes e de forma cada vez mais veloz. Assim, as organizações devem estar sempre atentas a tais mudanças, de forma que possam atender às necessidades e anseios da população. Por causa das mudanças da sociedade e das organizações, o profissional de gestão também teve que evoluir e estar atento a essas mudanças. Somente em nove de setembro de 1965, pelo decreto 4.769, esse profissional teve

⁷⁰ MATOS, 2011, p. 2

⁷¹ DIRETO AO PONTO: Liderança. A Convocação de Terri Kelly. *HSM Management*, São Paulo, n. 91, p. 10, mar./abr. 2012.

sua profissão regulamentada no Brasil, estabelecendo assim o profissional de gestão no país.⁷²

Percebe-se assim que a figura do profissional de gestão no Brasil é nova, uma vez que os cursos de administração somente chegaram em 1952. Nesta época, em outros países os cursos de administração já estavam bem desenvolvidos. Nos Estados Unidos os primeiros cursos de administração se iniciaram no final do século XIX com a criação da *Wharton School of Management*, em 1881. Quando a ideia do curso de administração chegou ao Brasil, os EUA já formavam por ano cerca de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores em administração.⁷³

Os cursos de administração no Brasil também têm passado por transformações ao longo dos anos. Historicamente o curso é voltado para as organizações produtivas. Entretanto, no cenário atual, é entendido que o profissional de administração deve estar preparado para atuar em diversas organizações, sejam elas privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos. Em especial, cresce o mercado para gestão em organizações não governamentais do terceiro setor. Em suma, o gestor deve estar preparado para atuar em qualquer organização que necessite de um profissional para desenvolver as atividades inerentes a esta profissão.⁷⁴

Contudo, a formação deste profissional nem sempre foi pensada em um contexto holístico organizacional, mas voltada apenas para a formação do profissional tecnicista, ou seja, a formação não contemplava o estudo da psicologia organizacional, sociologia das organizações, as relações interpessoais, etc. Assim, a administração, que será responsável em gerenciar, além de produtos, pessoas, necessitou de uma formação mais sólida e de uma matriz curricular coerente com suas funções. Dessa forma, ao longo dos anos, houve alterações nas matrizes curriculares para formação desse profissional. Nos EUA, em 1908, a *Harvard University* inicia o seu primeiro curso de administração com a matriz curricular

⁷² BRASIL. Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm>. Acesso em: 2 ago. 2013.

⁷³ CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. *História da Profissão*. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br/administrador/diversos/pagina-teste-1>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

⁷⁴ CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2012.

baseada no Taylorismo, utilizando a Ford e a sua linha de montagem como molde.⁷⁵ Dessa forma, Harvard proporcionou ao mercado mão de obra especializada. Contudo apenas mão de obra puramente técnica. Situação traduzida na obra tempos modernos, de Charles Chaplin.⁷⁶

No Brasil, a primeira regulamentação de currículo mínimo exigido para a formação do administrador foi em 8 de julho de 1966, através do Parecer n. 307/66 do Conselho Federal de Educação. Antes, os cursos de administração seguiam o formato de Harvard, sem regulamentação brasileira. Com base no Parecer 307/66 do CFE, o currículo de técnico de Administração deveria seguir as seguintes disciplinas: Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia Aplicada à Administração, Sociologia Aplicada à Administração, Instituições de Direito Público e Privado (Incluindo Noções de Ética Administrativa), Legislação Social, Legislação Tributária, Teoria Geral da Administração, Administração Financeira e Orçamento, Administração de Pessoal, Administração de Material, Direito Administrativo ou Administração de Produção ou Administração de Vendas.⁷⁷

Observado o primeiro currículo mínimo para o curso de Administração, percebe-se que as questões referentes à ética já eram discutidas na formação desse profissional no Brasil. Além das questões éticas, a formação do administrador ainda é contemplada com estudos sobre a Psicologia e a Sociologia. Entretanto, muito ainda precisou ser avançado, devido à atividade do administrador que está diretamente ligada ao convívio com pessoas e com a sociedade, e foi o que aconteceu com o curso ao longo dos anos. Hoje, as disciplinas teóricas dos cursos contemplam uma gama de outras ciências, de forma que o administrador concluinte tenha um arcabouço teórico na formação das áreas das relações humanas, além de saber atuar de forma profissional e técnica.

⁷⁵ COIMBRA, Clarissa Junqueira. *O Sistema CFA/CRA no contexto da administração no Brasil*. São Paulo: Via Imprensa Edições de Arte, 2010. p. 27.

⁷⁶ TEMPOS MODERNOS. Produção de Charles Chaplin. Direção de Charles Chaplin. USA: Charles Chaplin Productions/United Artists, 1936. (89 min), son., preto e branco.

⁷⁷ BRASIL. *Lei 5.540/68*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm>. Acesso em: 13 ago. 2012. O Conselho Federal de Educação, no cumprimento do disposto no art. 26, da Lei 5.540/68, fixou, mediante o Parecer-CFE 307/66, o currículo mínimo para o curso de graduação de seus profissionais, assim entendido como o núcleo de matérias considerado o mínimo indispensável para uma adequada formação profissional.

Foi no mesmo dia da promulgação da Lei 4.769/65 – 9 de setembro de 1965. Lei esta que institui a profissão do Administrador, que também foi constituído o Tribunal Superior de Ética dos Administradores. Esse organismo tinha o objetivo de balizar o comportamento moral e ético do profissional no exercício de suas atividades e em respeito a sociedade. Entretanto, somente no ano de 1979, com a resolução n. 04 de 07/05/1979, do ainda então CFTA (Conselho Federal de Técnico em Administração), foi aprovado o Código de Ética Profissional de Administrador.⁷⁸

Este código tinha a finalidade de orientar o comportamento moral e ético do profissional, no exercício de suas atividades como Administrador, nos relacionamentos com clientes, empregados, colegas de profissão e com o Sistema CFTA/CRTAs.⁷⁹

Hoje, o código de ética do administrador vigente foi aprovado pelo Conselho Federal de Administração, através da Resolução Normativa n. 393, de 6 de dezembro de 2010. Além de estabelecer o código de ética dos profissionais de Administração, regulamenta também o processo Ético do Sistema CFA/CRA e dá outras providências. O estabelecimento do código de ética do administrador, além de regular a conduta moral deste profissional, indica normas que devem inspirar o exercício de suas atividades profissionais.⁸⁰

Ressalta-se, ainda, que o curso de administração, no formato de hoje, é um curso acadêmico com o título de bacharel, voltado para o mercado de trabalho e atuação profissional efetiva por parte dos administradores nas organizações. Isso faz com que, o então estudante deste curso, saiba desenvolver na prática as habilidades aprendidas enquanto acadêmicos. Contudo, percebe-se que muitos administradores recém-formados têm dificuldades de colocar em prática todo o arcabouço teórico aprendido em sala de aula. Dessa forma, as atividades práticas como estágio (prevista na diretriz do curso) devem estar sob fiscalização e em sintonia com a formação desse aluno. Além disso, há uma orientação para a formação desse profissional que as escolas de administração tenham incubadoras, de forma que os alunos possam aplicar na prática o arcabouço teórico que lhe fora

⁷⁸ COIMBRA, 2010. p. 72.

⁷⁹ COIMBRA, 2010. p. 72.

⁸⁰ COIMBRA, 2010. p. 73.

apresentado, além de estar sob a supervisão de um profissional já formado e qualificado.⁸¹

Entretanto, mesmo com a implantação de incubadoras e uma formação sólida para este profissional, em nível de graduação, percebe-se a necessidade de cursos de especialização, voltados para o administrador, com o intuito de complementar a formação de executivos. Assim, foram criados os chamados MBA's. No Brasil, estes cursos são considerados *latu sensu*, contudo, nos EUA, são equivalentes a cursos de mestrados com formação específica e carga horária compatível para tal, de acordo com a legislação americana. Com base na formação dos estudantes dos cursos de MBA, foi observada a oferta de disciplinas relativas às questões éticas, pois estes cursos são direcionados para a prática do profissional de gestão. Desse modo, se são voltados para a prática, pressupõe o envolvimento desse profissional com outras pessoas, sejam elas consideradas público interno ou externo à empresa. Dessa forma, faz-se necessário o entendimento e a conscientização de estudos e comportamentos éticos.⁸²

Foi selecionado o curso de formação de executivos com o nome de MBA Executivo das duas instituições brasileiras. Para levar adiante esta reflexão sobre ética na formação dos gestores, foram analisados cursos de MBA ministrados pelas duas mais renomadas instituições formadoras de executivos no Brasil. O critério utilizado para a escolha das instituições foi sua classificação no ranking das melhores instituições de ensino de executivos no Brasil, listada pela revista Você SA e por sua tradição na formação para o mercado de trabalho. Assim, foram escolhidas como as melhores a Fundação Getúlio Vargas – FGV e a Fundação Dom Cabral – FDC.⁸³ A análise se ateve a disciplinas específicas que levam no título o termo “ética” e disciplinas que tem em sua ementa abordagem a respeito desse campo de estudo.

O curso analisado foi o MBA Executivo Global em Gestão de Negócios Empresariais, oferecido pela FGV. Esse curso tem formatação peculiar e

⁸¹ COIMBRA, 2010. p. 75.

⁸² COIMBRA, 2010. p. 76.

⁸³ ZAMBARDA, Pedro. *Os melhores MBAs executivos do Brasil*. Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/os-melhores-mbas-executivos-do-brasil>>. Acesso em: 08 ago. 2013.

características da instituição, pois é ofertado aos alunos em parceria com outras instituições, como por exemplo o *Institute Business Education*, sediada em Belo Horizonte, que tem a responsabilidade logística e operacional do curso. Entretanto, a sua formatação curricular é de responsabilidade da própria FGV, que desenvolveu o curso em parceria com Instituto Universitário de Lisboa, a fim de proporcionar aos seus alunos uma formação acadêmica e profissional internacional, além de fortalecer seus programas de ensino. Vale ressaltar que, na escala de ascensão Acadêmica na FGV, este curso está no mesmo patamar que outros cursos oferecidos pela FGV em parceria com a Universidade de Ohio nos Estados Unidos (MBA Pleno), que tem equivalência de mestrado naquele país.⁸⁴

Este curso da FGV tem como público alvo profissionais que tem pelo menos 5 anos de atuação profissional e estão em posição de direção nas organizações que atuam. Para cursarem, os alunos pretendentes devem preencher, além desse, outros requisitos acadêmicos como formação superior, além de declararem que sentem a necessidade de buscar novos conhecimentos e experiências globais. No que tange à estrutura curricular, o curso é composto por treze disciplinas e um seminário final. As disciplinas são: Gestão de Pessoas nas Organizações Globais; Estratégia Empresarial; Contabilidade e Controle Orçamental; Marketing nas Organizações Globais; Finanças nas Organizações Internacionais; Gestão dos Projetos e de Processos Empresariais; Gestão Estratégica e de Custos nos Mercados Internacionais; Economia nas Organizações Internacionais; Métodos Quantitativos; Logística e Operações; Gestão internacional I e II e Metodologia da Pesquisa.⁸⁵

Com base na nomenclatura das disciplinas percebe-se que não existe uma disciplina especificamente voltada para discussões filosóficas de ética. Entretanto, quando da análise da ementa dessas disciplinas, verifica-se a ocorrência de tendências e discussões a este respeito na disciplina de Gestão de Pessoas nas Organizações Globais que traz assim: “Mudanças, aprendizagem, ética e comportamento organizacional. Comunicação. Motivação. Liderança. Formação e

⁸⁴ INSTITUTE BUSINESS EDUCATION. *MBA Executivo Global Internacional em Gestão de Negócios Empresariais*. Disponível em: <www.ibe.edu.br/fgv>. Acesso em: 06 dez. 2012.

⁸⁵ INSTITUTE BUSINESS EDUCATION, 2012.

Desenvolvimento de equipes. Cultura Organizacional. Casos e experiências internacionais”.⁸⁶

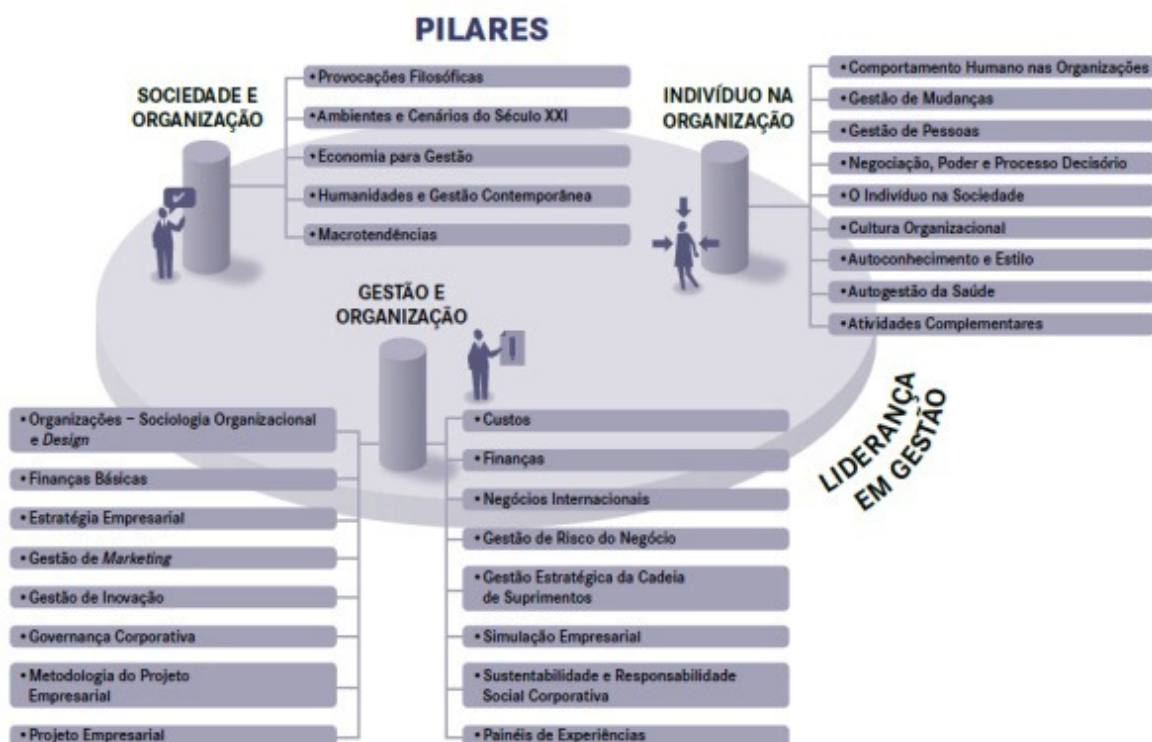
Com base nas disciplinas apresentadas e na ementa descrita acima, percebe-se que o curso é voltado para a prática, como todos os cursos de MBA. Contudo, a FGV se preocupou em discutir o tema de ética na disciplina de gestão de pessoas, atestando assim a necessidade de desenvolver executivos mais comprometidos com a uma gestão e decisões éticas.

O outro curso que foi analisado foi o *Executive MBA*, da Fundação Dom Cabral, que traz semelhanças com a FGV no quesito internacionalização dos estudos. Nesse curso, também existem módulos nos quais os alunos devem desenvolver atividades e estudos em outro país. Utiliza a teoria e a prática como metodologia, sendo que os alunos devem desenvolver projetos empresariais, painéis de experiências com a troca de experiências entre os participantes.⁸⁷ O conteúdo programático deste curso oferecido pela FDC (Fundação Dom Cabral) está estruturado em três grandes pilares: Sociedade e Organização, Indivíduo na Organização e Gestão e Organização, como segue no gráfico:

⁸⁶ INSTITUTE BUSINESS EDUCATION, 2012.

⁸⁷ FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Executivo MBA*. Informativo sobre o curso. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/programasfdc/mba_mestrado_especializacao/mba_empresarial/Documents/mba2012.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2012. p. 4s.

Figura 2: pilares do curso de MBA da Fundação Dom Cabral.



Fonte: Fundação Dom Cabral. Informativo sobre o curso.

Dessa forma, a FDC busca conexão entre teoria e prática colocando o gestor como peça fundamental nas discussões das disciplinas, mesmo quando se trata de disciplinas mais técnicas, como custos e finanças. Observando a descrição mais minuciosa da temática proposta, em relação à sociedade e à organização, verifica-se uma disciplina com o nome “Provocações Filosóficas”. Essa disciplina concentra-se em uma reflexão do papel do gestor e sua ética e postura no mundo empresarial.⁸⁸ Verifica-se ainda que esta disciplina é apresentada como a primeira disciplina do curso, de forma a dar embasamento para as futuras discussões do curso e a tomada de decisão do executivo.

Assim como a FGV, a Fundação Dom Cabral, além de outras exigências, condiciona a matrícula dos alunos a pré-requisitos como ter pelo menos 5 anos de experiência e atuação relevante e ascendente na organização na qual trabalha. Desse modo, percebe-se que na formação de administradores e gestores de organizações há um referencial teórico fornecido pelas instituições de ensino. Entretanto, o que vemos na prática é que as coisas não acontecem como no âmbito

⁸⁸ FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012, p. 6.

teórico, conforme foi abordado no tópico 1.4. Sendo assim, as discussões relativas à ética no âmbito empresarial devem ser sempre discutidas quando da formação desses profissionais, mesmo porque, cabe a eles a tomada de decisão na organização e esta influenciará a todos envolvidos, delineando, assim, o rumo que a empresa seguirá.

Nesta direção, Arruda afirma que “no âmbito de empresas, a ética depende, para seu desenvolvimento, do esforço conjunto de professores universitários e executivos”.⁸⁹ Demonstra assim que há necessidade de um entrelaçamento forte entre a academia e a atuação profissional. Ou seja, é necessário todo o arcabouço teórico proporcionado pelos professores universitários, mas não menos importante, a concretização da teoria na prática. Da mesma forma é importante que a ética se materialize em ações morais, situação essa que pode ser proporcionada pelos executivos no dia a dia.

Megginson afirma que “o interesse pela ética na administração está crescendo em ritmo acelerado”. Afirma ainda que: “Os cursos de ética na administração são agora parte integrante de escolas de Administração de empresas, e os executivos estão mais interessados no estudo da ética.”⁹⁰ Esta afirmação confirma que, tanto a FGV quanto a FDC, estão em consonância com o mercado e com as tendências da gestão no mundo dos negócios.

Apesar disso, Bowen afirma:

Creio que para os administradores comerciais terem verdadeira capacidade profissional, não bastam a educação e o treinamento técnicos. O requisito fundamental para uma administração comercial vitoriosa, no complexo mundo de hoje, é um nítido senso de responsabilidade e de identificação face ao bem-estar público.⁹¹

As empresas devem assumir um papel mais amplo perante a sociedade que não somente o de obter sucesso sustentável nos negócios através da maximização de lucro e criação de riqueza. Para alcançar esse senso de responsabilidade e de identificação face ao bem-estar público, conforme citado acima por Bowen, é

⁸⁹ ARRUDA, 2003, p. 55.

⁹⁰ MEGGINSON, Leon C. et al. *Administração – conceitos e aplicações*. 4. Ed. São Paulo: Harbra Ltda., 1998. p. 109.

⁹¹ BOWEN, 1957, p. 65.

necessário, além da educação e treinamentos técnicos, um comportamento responsável ainda que orientado para o mercado, como também o compromisso permanente da organização de adotar comportamentos éticos e contribuir para o desenvolvimento sustentável econômico, melhorando a qualidade de vida de seus colaboradores, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Nesse contexto do tema responsabilidade, a seguir são apresentadas ponderações éticas a respeito da tomada de decisão do executivo, haja vista a necessidade de senso de responsabilidade; uma vez que toda e qualquer decisão afetará os envolvidos no processo.

2.3 A ética do profissional de gestão e a tomada de decisão

Dentre as diversas atividades do administrador, ou do profissional de gestão, Leon Megginson destaca quatro grupos: os pessoais, as técnicas, as administrativas e as interativas.⁹² Subdividindo as interativas em três outros grupos, destaca entre eles o papel decisório do gestor, afirmando que: “ao desempenhar o papel de tomadores de decisão, os administradores agem como (1) empreendedores, (2) administradores de conflitos, (3) distribuidores de recursos e (4) negociadores”.⁹³

Antonio Maximiano, em uma das abordagens sobre as funções do executivo, fala sobre a perspectiva e a ótica de Chester Barnard, que fora um “filósofo praticante” da administração, além de executivo, afirmando que uma das tarefas mais significativas do executivo é a de inculcar nos empregados o senso de propósito moral. Além de ter a tomada de decisão deste executivo como uma arte de extrema importância.⁹⁴ Afirma ainda que “os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar suas decisões”.⁹⁵

Quando Maximiano aborda a teoria de Herbert Simon e o processo decisório ele é categórico ao afirmar que: “de acordo com Simon, administrar é sinônimo de tomar decisão. Essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória”.⁹⁶

⁹² MEGGINSON, 1998, p. 20.

⁹³ MEGGINSON, 1998, p. 23.

⁹⁴ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 51s.

⁹⁵ MAXIMIANO, 2004, p. 5.2

⁹⁶ MAXIMIANO, 2004. p. 53.

Dessa forma, neste tópico foram abordadas discussões relativas às ações do gestor, às questões hierárquicas das organizações e a sua influência quando da tomada de decisão. Isso por entender que os gestores interagem com toda a organização por meio da tomada de decisão. Sendo que as decisões podem tomar proporções de influência para todo o grupo organizacional. Assim, os gestores estão cada vez mais com desafios que são impostos, tanto pela função da profissão, quanto pela sociedade.

Um dos grandes desafios da nova gestão organizacional está pautado na sustentabilidade, principalmente por causa do tripé da sustentabilidade e em conseguir equilibrá-lo, conforme abordado no tópico 1.4. A ação social de uma empresa também tem sido bastante evidenciada nos tempos atuais como propostas de boas práticas nas organizações. Essas duas práticas devem ir ao encontro da proposta de uma ética organizacional, senão perde o sentido em sua efetividade. Tal ética organizacional é reflexo das decisões tomadas por profissionais. Além disso, como afirma Srour: “ao ser aplicado às morais, o conhecimento ético capta os fundamentos das tomadas de decisão, não importa o âmbito em que se processem – Geral, setorial, organizacional ou interpessoal”.⁹⁷

Para Meggison, reponsabilidade social “representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”.⁹⁸ Para isso o gestor deve ter a consciência de que as organizações estão para servir a sociedade. Ao executivo cabe um papel de grande importância neste contexto, pois as suas tomadas de decisão influenciam toda a organização, como afirma Sortino:

A ação ética e com responsabilidade social de uma empresa tem início com sua decisão política, assumida pelos executivos e pela alta direção, de que deve estar sempre à frente dos processos de simples negócios (comprar, vender, ganhar dinheiro), comprometendo-se com a aplicação de princípios e valores sociais e éticos em todas as operações. Há quem diga que ética é

⁹⁷ SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 239.

⁹⁸ MEGGINSON, 1998, p. 93.

igual a ter amor pelo universo, incluindo pessoas, coisas e fatos da sociedade e da realidade onde vivemos de um modo geral.⁹⁹

O executivo é a pessoa responsável pelas diretrizes da organização, bem como o compartilhamento da visão e missão da empresa. Com isso, ele tem papel fundamental na socialização de uma cultura ética nas organizações. Saul W. Gellerman, em seu artigo *Porque “bons” gerentes fazem más escolhas éticas*, afirma que as crenças motivadoras para decisões questionáveis são basicamente as mesmas. Identificou quatro racionalizações comuns que resultam em má conduta dos gerentes:

A crença em que a atividade se desenvolve dentro de limites éticos e legais razoáveis – ela “realmente” não é ilegal ou imoral. A crença em que a atividade atende aos melhores interesses do indivíduo ou da organização – que, de alguma maneira, se espera que a pessoa execute a atividade. A crença em que a atividade é segura. Pois jamais ser; a descoberta e divulgada; a questão clássica do crime e castigo, envolvendo a descoberta. A crença em que, como a atividade ajuda a empresa, esta a tolerará e até protegerá as pessoas envolvidas.¹⁰⁰

Passos ainda relata que em uma “pesquisa realizada nos Estados Unidos no final dos anos 40 (Henri, 1995), já colocava a capacidade de tomar decisão como a qualidade mais importante para um bom administrador”. Afirma ainda que “é verdade que o estudo identificou outras características, tais como: desejo de realização, desejo de mobilidade social, habilidade para organizar e inclinação para a realidade, dentre outros, porém, com destaque para a tomada de decisão”.¹⁰¹

Apesar desta pesquisa ter sido realizada há bastante tempo, percebe-se que a tomada de decisão ainda continua na dianteira da necessidade e prioridade dentro das organizações. Nesse sentido, a relação com a ética é necessária e importante de forma que sejam tomadas as decisões sob esta perspectiva. Mauricio Goldstein e Philip Read em seu livro *“Jogos Políticos nas Empresas”* trazem uma tarefa muito importante para os líderes dentro da organização. Este livro é bastante interessante quanto a sua concepção e leitura, pois não se trata de dicas para se “jogar”, mas sim

⁹⁹ SORTINO, Guilherme. *Guia do executivo para tomada de decisão: CEO’s Tool Box*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 34.

¹⁰⁰ GELLERMAN, Saul. Porque “bons” gerentes fazem más escolhas éticas. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 53.

¹⁰¹ PASSOS, 2008, p. 101.

de conhecer os jogos que acontecem dentro das organizações e as formas de tentar minimizá-los, visto que a eliminação é quase impossível. Kevin Cashman, no prefácio do livro, afirma que:

Como Read e Goldstein nos ensinam com tanta lucidez, os jogos devem ser significativamente reduzidos, a fim de se criarem empresas que sejam organismos saudáveis. Se você colocar em prática *jogos políticos nas empresas*, sua inteligência emocional aumentará e a prática do jogo em sua empresa será reduzida.¹⁰²

Ainda no prefácio, Luiz Seabra traz uma contribuição bastante significativa, pois ele entende que o medo é a causa da ausência de transparência, o que acarreta decisões egocêntricas.

E é justamente o medo, me parece, a causa principal da ausência de transparência, intencional ou inconsciente, que caracteriza os jogos, a “política”, as manipulações, tão bem analisadas por Mauricio Goldstein e Philip Read neste livro. Tanto o medo quanto sua “parceria” habitual, a competição egocêntrica, com frequência tornam o ambiente de trabalho intoxicado por emoções que dividem, alienam, amesquinham.¹⁰³

Acredita-se que o autor não tenha a intenção de trabalhar questões éticas, mas sim jogos de poder e de interesses dentro das organizações, contudo toda decisão deve ser analisada com base na ética. Com o objetivo de contribuir para uma decisão mais ética, os estudos sobre processos decisórios tem trabalhado a participação na decisão de todos os envolvidos, auxiliando assim os gerentes na tomada de decisão. Para Maximiano existem três modalidades de envolvimento no processo decisório que são: decisões participativas, equipes autogeridas e co-gestão, ou participação na direção da empresa. Além disso, há um entendimento de que as pessoas apoiam mais as ideias quando elas participam das decisões.¹⁰⁴

Megginson traz uma pesquisa realizada pela *Mc Feely Wackerle Jett*, publicada em 1987, realizada com administradores profissionais relacionados pela Fortune, no nível de vice-presidente executivo ou acima, abordando temas relativos à ética. A pesquisa afirma que 56% das pessoas se tornaram menos ética nos

¹⁰² GOLDSTEIN, Mauricio, READ Philip. *Jogos Políticos nas empresas: como compreender e transformar relações e organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. XX.

¹⁰³ GOLDSTEIN, 2009, p. xv.

¹⁰⁴ MAXIMIANO, 2004, p. 22.

últimos 20 anos. Em contrapartida, 8% afirmaram que se tornaram mais éticas nos últimos 20 anos. Contudo, chama atenção que 84% dos pesquisados afirmaram que ocasionalmente age de forma não-ética em seus negócios.¹⁰⁵ Dessa forma, faz-se necessário a conscientização de uma postura mais responsável dos líderes na condução dos negócios.

Um executivo ou um líder deve ter condutas éticas, mas para conduzir uma organização ou um grupo, seu líder deve, no mínimo, conhecer seus liderados e as condições de trabalho, saber aonde se quer chegar e deixar isso claro e indicar como se pretende chegar ao objetivo. Além disso, o líder deve ter uma postura de extrema prudência, intervindo em momentos próprios com palavras e tomada de decisão coerente, sempre “sem perder a razão”.

O líder ético faz que seus seguidores o sigam com liberdade e bom senso, e não por medo. Dada a fragilidade da natureza humana, quando uma pessoa que segue manifesta um defeito que prejudique sua própria personalidade, impedindo até mesmo de alcançar as metas da organização, espera-se do líder uma intervenção. Com muita habilidade, sem um mínimo de despotismo, o líder deve interferir sem insistência nem omissão, na medida justa. É uma arte – a de tratar as pessoas – e uma técnica que implica contínuos conhecimentos profissionais.¹⁰⁶

Para um executivo ou um líder ter o respeito dos seus liderados, ele deve ter conhecimento de diversas áreas. Estes conhecimentos vão desde as questões técnicas do desenvolvimento da atividade a ser desenvolvida até conhecimentos de sociologia e psicologia, pois deve ser tomada a decisão no momento certo e na medida certa, visando ao bem e a justiça. O líder deve observar sua atuação como um serviço, como algo que ajude e melhore os seus subordinados a completarem suas obrigações e serem melhores seres humanos. Tratar seus subordinados com respeito, demonstrando que o crescimento da organização e o bom desenvolvimento do seu serviço não são apenas o seu papel, mas devem ser também para o engrandecimento da própria organização e da sociedade. Isso porque uma empresa está sempre a serviço da sociedade e todo seu crescimento, trará crescimento para

¹⁰⁵ MEGGINSON, 1998, p. 109.

¹⁰⁶ ARRUDA, 2008. p. 76.

todos. Entendendo todos estes atributos como virtudes e valores, Arruda afirma que o líder “deve pôr em ação virtudes e valores.”¹⁰⁷

Na mesma perspectiva, Neville e Drumond defendem:

O líder tem, também, o papel de criar, em sua equipe uma mentalidade que inspire indivíduos diferentes a contribuir do seu jeito, respeitando a missão, princípios, valores e as estratégias da organização. As limitações de cada um precisam ser respeitadas e valorizadas em sua essência.¹⁰⁸

Vale ressaltar que posturas coercitivas, manipuladoras ou ditatoriais de líderes não estão mais sendo aceitas pela sociedade. Elas levam ao repúdio, tanto dos funcionários, quanto da sociedade de maneira geral. Estas posturas levam ao desrespeito dos líderes e fazem com que as pessoas não confiem mais nas suas ações, que são geradas apenas pela sua função de poder. O ideal é que o líder seja ético, com boa moral e que saiba agrupar as pessoas de forma que elas desenvolvam suas atividades com responsabilidade, perícia e sabedoria. Kenneth R. Andrews afirma:

Tomar decisões éticas é fácil quando os fatos são claros e as escolhas se apresentam em preto-e-branco. Mas a história é diferente quando a situação está encoberta pela ambigüidade, pela falta de informações, pela diversidade de pontos de vista e pelo conflito de atribuições. As decisões éticas dependem tanto do processo decisório em si quanto da experiência, da inteligência e da integridade do decisor.¹⁰⁹

Nessa observação podemos destacar alguns parâmetros para a tomada de decisões éticas. Primeiro, a pessoa que tomará a decisão deve ter competência para identificar as questões éticas que permeiam aquele cenário. Acreditar que sua decisão se deu de forma ética, e manter sua integridade e responsabilidade na tomada da decisão. O papel dos executivos e diretores das organizações são fundamentais, pois são eles os responsáveis pela disseminação da cultura organizacional e pela forma de como a organização atuará. Arruda afirma que “os objetivos da empresa normalmente implicam desafios, de modo que o estilo dos

¹⁰⁷ ARRUDA, 2008, p. 76.

¹⁰⁸ NEVILLE, Maiza. DRUMONT, Regina C. *Liderança e sustentabilidade: dilemas, desafios e propósitos* - Guia prático e conceitual. Salvador: Casa da Qualidade, 2010. p. 161

¹⁰⁹ ANDREWS, Kenneth R. *Ética na Prática*. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 64.

diretores pode ensinar aos empregados o sentido de compromisso assumido e o empenho para cumpri-lo".¹¹⁰

É importante ressaltar que os funcionários observam seus diretores em suas ações, forma de falar, relações com os funcionários e ponderação para a tomada de decisão. Arruda afirma que "a ética do comportamento dos diretores é fundamental, pois eles são exemplos para os demais empregados da organização. Sua conduta e estilo tendem a ser copiados, servem de referencia e solidificam a cultura da organização".¹¹¹

Não basta que as organizações saibam tomar decisões certas. Mais do que isso, elas precisam tomar as decisões certas no momento certo. Arruda afirma que as organizações têm a responsabilidade de promover e incentivar, além de encorajar o comportamento ético. Afirma ainda que as pessoas conscientes do esforço ético tem maior probabilidade de tomar decisões corretas.¹¹²

Por muito tempo acreditou-se que para gerenciar uma organização era necessário apenas o conhecimento técnico sobre o que se pretende. Hoje, tem-se a certeza que tais competências ainda são importantes. Porém, o conhecimento de outras habilidades gerenciais, como a gestão de pessoas, faz-se necessário. Os diretores, executivos e gerentes ainda têm como desafio saber selecionar as informações que chegam e também julgá-las como necessárias para a tomada de decisão. O gerenciamento das informações também é uma exigência do mundo globalizado e por isso sua observância deve seguir os princípios da moral e da ética. Em caso de dúvida na tomada de decisão, a mesma pode ainda ser levada ao Comitê de Ética da Instituição, caso possua, como afirma Arruda: "comitê pode ser útil como instrumento de aconselhamento ou de tomada de decisão, podendo, também, investigar e solucionar casos, à medida que surgem dentro da empresa".¹¹³

Megginson apresenta um quadro de referência para determinar o comportamento legal e ético de gestores e executivos, demonstrando se uma ação administrativa tem respaldo legal e ético.

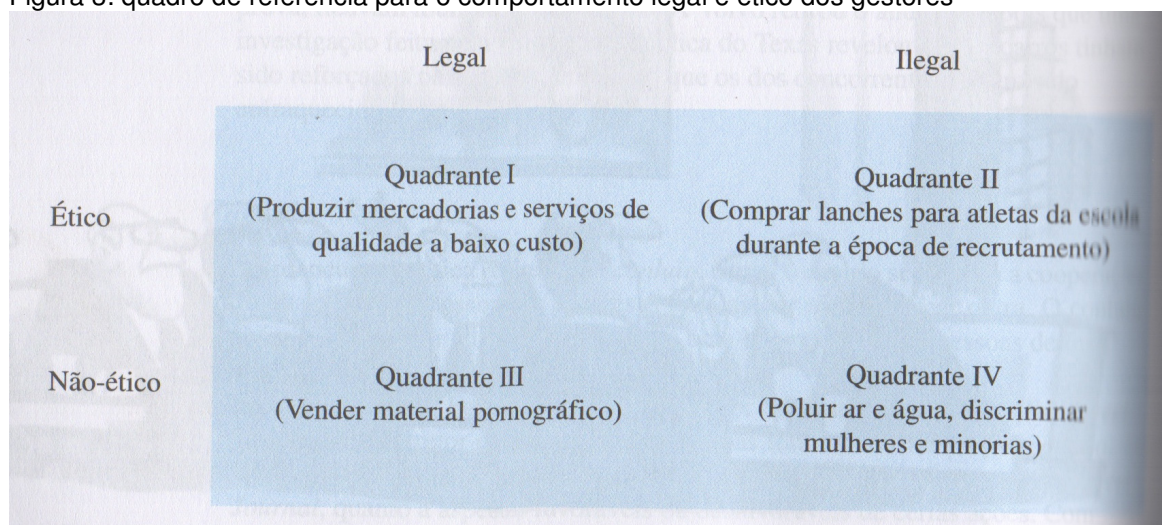
¹¹⁰ ARRUDA, 2003, p. 77.

¹¹¹ ARRUDA, 2003, p. 77.

¹¹² ARRUDA, 2003, p. 71.

¹¹³ ARRUDA, 2003, p. 67.

Figura 3: quadro de referência para o comportamento legal e ético dos gestores



Fonte: ARRUDA, et al., 2001. p. 67.¹¹⁴

Com relação à tomada de decisão e ao estudo da ciência da moral, Srour aborda duas teorias éticas científicas, a saber: a teoria ética da convicção e a teoria ética da responsabilidade. Para ele, estas duas teorias demonstram dois distintos modos de tomar decisão:

A teoria ética da convicção obedece a uma mecânica específica. Ela ensina que, para serem justificadas, as decisões e as ações devem estrita obediência a um protocolo precariamente estipulado, isto é, exigem conformidade a prescrições ou a virtude de caráter universalista. Vale dizer: as ações condizem com as obrigações? Trata-se então de cumprir deveres, daí o relativo conforto que a tomada de decisão provoca, uma vez que ela se vale de soluções consagradas.¹¹⁵

Nesse tocante, apesar de estranha, é preciso entender que muitas vezes as decisões devem ser repensadas, mesmo que façam parte de sua função e estejam pautadas nessa teoria. De outro modo a ética da responsabilidade apresentada por Srour segue outra dinâmica.

Considera justificadas as decisões e as ações que atingirem fins universalistas, resultados que interessem a todos os seres humanos. A questão que se coloca é: quais as consequências presumíveis das ações? Assumem-se riscos calculados obedecendo ao seguinte compasso: as ações cujos malefícios forem maiores do que os benefícios carecem de justificação ética. Trata-se então de realizar uma análise situacional e um

¹¹⁴ MEGINSON, 1998, p. 114.

¹¹⁵ SROUR, 2012, p. 258s.

calculo racional, donde certa vertigem na tomada de decisão, uma vez que as incerteza perduram até a fase de implantação da decisão.¹¹⁶

Sroul chama atenção que as duas teorias tem como pressuposto o exercício de práticas autointeressadas ou altruísta. Ou seja, práticas egoístas que demonstram beneficiar alguns em detrimento de outros, sem que existam razões fundadas para tanto. Ressalta ainda que é por isso que existe a carência de legitimidade ética.¹¹⁷ Assim, percebe-se que a ação de tomar decisão não é tão simples, pois poderão existir diferentes justificativas quanto aos posicionamentos de tais resoluções. Ou seja, diversas teorias e correntes apontam para a ética e estudos de comportamentos de executivos, entretanto são divergentes na hora de decidir e justificar seu posicionamento.

Num contexto teórico, Cortina afirma que para definir a ética aplicada de cada atividade seria necessário percorrer os seguintes passos:

1. Determinar claramente o *fim específico*, o *bem interno* pelo qual adquire seu sentido e sua legitimidade social.
2. Averiguar quais são os *meios* adequados para produzir esse bem em uma sociedade moderna.
3. Indagar quais *virtudes e valores* é preciso incorporar para alcançar o bem interno.
4. Descobrir quais são os valores da *moral cívica* da sociedade na qual se inscreve e quais direitos essa sociedade reconhece às pessoas.
5. Averiguar quais valores de justiça exige realizar nesse âmbito o princípio da ética do discurso, próprio de uma *moral crítica universal*, que permite pôr em questão normas vigentes.
6. Deixar as tomadas de decisão a cargo dos que são por este processo *afetados*, que, com a ajuda de instrumentos de assessoria, ponderarão as consequências, servindo-se de critérios tomados de diferentes tradições éticas.¹¹⁸

É preciso entender que o mais importante não é o código de ética expresso, mas, prioritariamente, as ações dos indivíduos, demonstradas através da integridade e de comportamentos morais. Como afirma Arruda: “o código de ética não têm pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir”.¹¹⁹

¹¹⁶ SROUR, 2012, p. 259.

¹¹⁷ SROUR, 2012, p. 259.

¹¹⁸ CORTINA, 2012, p. 159.

¹¹⁹ ARRUDA, 2003, p. 65.

Com relação à utilização de códigos de ética e normas expressas nas organizações, há autores que apontam que o foco não deve estar nas questões de regras, mas na dignidade da pessoa. Passos afirma:

Existe uma tendência para reduzir a ética a uma disciplina normativa, de código e prescrições recheadas de censuras, regras, interditos e ameaças de punição. Seguindo esse caminho teríamos que abdicar da idéia de sujeito e assumir a de agente, situação que não qualificaria o agir humano, através do qual o indivíduo procura realizar-se como pessoa. Nosso entendimento diverge dessa perspectiva, pois consideramos a ética como uma forma de ser no mundo, que deve estar comprometida com a dignidade da pessoa e com a justiça social.¹²⁰

Nesse sentido, os códigos de ética são importantes para as organizações, contudo, não são suficientes para reger uma postura ética e cultural dentro das empresas, pois servem apenas de orientação para o profissional. Com isso o que define qualquer tomada de decisão em relação a ética organizacional é o respeito à pessoa. As relações que se estabelecem nas organizações devem levar em conta o julgamento moral no momento da tomada de decisão. Com isso, é importante que essas decisões sejam sempre baseadas nesse princípio e que seja condicionante para tal tomada de decisão, fazendo com que toda organização consiga perceber. Passos afirma que:

O primeiro passo para superar a situação é a descoberta do valor da reflexão ética como orientação segura para que o indivíduo possa tomar melhores decisões, errar menos ou, ate mesmo, prevenir os erros. Por exemplo, nas relações profissionais, ela pode ser garantia de respeito a direitos básicos dos empregados, tais como: receber informações, poder reunir-se ou falar livremente.¹²¹

Além dessas observações dos benefícios relatados por Passos é importante afirmar também que, quando as decisões organizacionais são pautadas na ética, nasce uma relação mais forte entre os indivíduos e as organizações, refletidas na confiança em si mesmo e nos outros. Além da certeza de que estarão sempre no caminho da integridade e moralidade, obtendo inclusive reconhecimento por seus posicionamentos éticos responsáveis. Cortina afirma que “para tomar decisões justas é preciso [...] atender ao direito vigente, às convicções morais imperantes,

¹²⁰ PASSOS, 2008, p. 98.

¹²¹ PASSOS, 2008, p. 101.

mas também é necessário averiguar quais valores e direitos devem ser *racionalmente respeitados*".¹²²

Contudo, estas decisões não podem ser exigidas apenas dos diretores, executivos e gerentes, mas de todos os envolvidos, ou seja, toda equipe organizacional e também dos seus consumidores. Além disso, o compromisso de continuidade, no tocante à coerência e equilíbrio das decisões, impulsionará a construção de uma cultura organizacional ética.

Trabalhadas as dimensões de diretoria e lideranças em relação às pessoas, foca-se agora na tomada de decisão com base no mercado. Observando-se as questões referentes ao marketing das empresas, é possível perceber que antes de ser realizada a publicidade de um produto ou serviço houve uma tomada de decisão do seu responsável. A decisão de colocar no mercado um produto reprovado pela sua qualidade, ou ainda, a decisão de prejudicar a imagem do seu concorrente através de propagandas de televisão, são decisões questionadas quanto a ética e devem ser repensadas por seus executivos. A sociedade já tem observado esse tipo de comportamento e o tem repudiado. Nesta direção, a prática de preços de produtos abaixo do seu próprio custo como forma de retirar o seu concorrente do mercado, já não está mais sendo tratada como uma questão apenas fora da ética empresarial e econômica, mas também como crime de mercado. Isso prova a grande evolução da sociedade em suas concepções. Arruda afirma a respeito do profissional de marketing que:

Para assegurar o compromisso ético dos profissionais de marketing, é importante oferecer-lhes um treinamento específico de ética. Questões concretas e pertinentes devem ser discutidas, de modo que não restem dúvidas em relação a procedimentos de marketing e vendas. A empresa, ao definir condutas, deve encontrar meios de reforçar as políticas internas, revisa-las quando necessário, não deixando de punir os responsáveis por seu não-cumprimento.¹²³

Em relação ao papel do profissional de vendas ressalta-se a importância deste em utilizar de bons argumentos, saber ouvir o cliente e apresentar-lhe o produto ou serviço útil e adequado à sua necessidade. Espera-se do vendedor o

¹²² CORTINA, 2012, p. 158.

¹²³ ARRUDA, 2003. p. 90.

compromisso e a ética de não se utilizar de meios enganosos ou abusivos, bem como não manchar a imagem dos seus concorrentes a fim de vender e supervalorizar o seu produto em detrimento de outro similar oferecido pela concorrência. Deve ser apresentado o produto adequado à necessidade e a vontade do consumidor, mostrando seus benefícios e possíveis fragilidades ou limitações. Uma organização que tem preocupações éticas deve selecionar seus funcionários de forma bastante eficiente, atentando para quesitos éticos, já que são os funcionários que estabelecem a relação com o consumidor. A ética como base para formação de seus recursos humanos, ou colaboradores, é fundamental para o bom andamento da organização.

Passos afirma que “a ausência de comportamento ético pode impossibilitar a convivência das pessoas dentro de uma instituição e, até mesmo, colocar em risco a vida humana”.¹²⁴ Quando afirma que a vida humana pode estar em risco, a autora exemplifica dizendo que as empresas não devem se preocupar apenas com o lucro, negligenciando a preservação do meio ambiente e conseqüentemente atingindo a qualidade de vida da sociedade atual e futuras gerações. Para Passos, a preocupação básica da ética deve ser a manutenção e o desenvolvimento da vida, especialmente de uma “vida boa” no sentido biológico e afetivo. Mais adiante ela afirma que para isso deve-se estar a serviço da vida e da verdade.¹²⁵

Bowen afirma que, de acordo com a teoria da responsabilidade administrativa, a pessoa de negócios tem amplos poderes para determinar custos, preços e medidas administrativas. Contudo, a pessoa de negócios apesar de ter em seu linguajar frases como: “preço módico para um produto de boa qualidade”, “salários justos”, “rendimento razoável para os investidores”, e “desenvolvimento judicioso da companhia”, não percebeu, na maioria das vezes, o significado prático dessas ideias.¹²⁶

Neville traz algumas ferramentas de gestão para inclusão de princípios e valores e as considera como essenciais para o sucesso da liderança. Além disso,

¹²⁴ PASSOS, 2008, p. 103.

¹²⁵ PASSOS, 2008, p. 104.

¹²⁶ BOWEN, 1957, p. 64.

aborda como fator importante a comunicação eficaz como forma de apoiar a fluidez deste diálogo.¹²⁷

É apresentado também como ferramenta o *feedback*, que contribui para o desenvolvimento das competências dos liderados e serve “como apoio para o líder atingir metas e cumprir a missão, os valores éticos e as estratégias da organização”.¹²⁸ Ela aponta ainda que o desenvolvimento da função de *Coach* pelo líder faz com que os seus liderados possam desenvolver melhor as competências e obter um trabalho de maior sucesso.¹²⁹

Neville aponta quatro passos para que haja a implantação de um programa de formação de líderes e liderados, com foco na infusão de valores éticos sustentáveis no mundo organizacional, a saber: “levar as pessoas a discutir situações organizacionais inter-relacionadas aos conceitos éticos. Realizar treinamentos interativos”. Essa ideia é completada pela seguinte: “promover meios para que as pessoas aprendam e apreendam os conceitos éticos universais e os inter-relacionem com o sistema de valores e práticas de gestão da organização”. Em seguida afirma que o líder deve: “Acompanhar, permanentemente, as ações praticadas pelas partes, direta ou indiretamente envolvidas com o programa”.¹³⁰ Por fim:

Realizar ações que levem as pessoas a perceberem, de forma concreta, a aplicação de valores éticos e sustentáveis. Importante que essas ações sejam exemplo, modelo, para que outras pessoas e organizações possam se inspirar e, também, praticar.¹³¹

Após grande discussão a respeito da moral e da ética Gene Ahner traz nove passos para tomar uma decisão ética e correta. Contudo, deixa claro que estes passos não são uma fórmula ou um percurso linear, mas são passos que podem levar a um entendimento mais completo da decisão que há de ser tomada.

¹²⁷ NEVILLE, 2010, p. 163. Diálogo: “No exercício da liderança é indispensável o uso da palavra falada, do diálogo, ferramenta essencial para mobilizar pessoas e levá-las à ação”.

¹²⁸ NEVILLE, 2010, p. 171.

¹²⁹ NEVILLE, 2010, p. 174.

¹³⁰ NEVILLE, 2010, p. 185s.

¹³¹ NEVILLE, 2010, p. 186.

Os nove passos abordados por Gene Ahner são: 1) Juntar os fatos – conhecer os fatos não é tarefa fácil. Muitas vezes é mais fácil tomar decisões precipitadas de acordo com um conhecimento prévio do que analisar os fatos friamente. Este exercício também leva tempo e tem como base saber como a situação se desenrolou. Outro passo é definir as questões éticas: 2) “é preciso determinar se a questão é realmente ética”¹³². Muitas vezes as decisões são pautadas em quesitos puramente econômicos, tecnológicos ou de mercado devem ter observados os pontos éticos pertinentes a cada situação e se são honestas.

Gene Ahner segue com mais um passo afirmando a necessidade de identificar as partes afetadas: 3) deve-se identificar quais são as partes que estarão sendo beneficiadas e as que estão sendo prejudicadas. Sempre com um olhar de honestidade para ambos, esclarecer quais os parâmetros para esta decisão e quais os valores estão envolvidos na atividade. Nesse sentido, a transparência deve ser apresentada sem dar margem à obscuridade no momento da tomada de decisão.¹³³

Dando seguimento aos passos, Gene Ahner ainda apresenta que também é importante identificar as consequências: 4) é impossível prever todas as consequências que uma decisão possa causar, contudo deve avaliar quais os impactos são de grande importância. Estas situações devem ser avaliadas sob diversos pontos de vista, como por exemplo, do acionista, da comunidade, da população global, do cliente, do colaborador. Uma decisão gera efeitos em todos os envolvidos com e na organização. Nesse sentido, Gene Ahner afirma ainda que:

A necessidade de lançar o ônibus e levar adiante o programa espacial pesou contra a necessidade de segurança e de evitar desastres. Pense em quantas consequências possíveis, juntamente com os níveis de probabilidade que elas acarretavam, deveriam entrar nessa – e em toda/qualquer – decisão de lançamento. Depois pense em como seria fácil medir essas consequências com base em planos e pontos de vista pessoais. Identificar as consequências, todas elas, juntamente com uma avaliação meticulosa de sua *probabilidade*, é passo difícil e necessário no caminho de decisões morais penosas.¹³⁴

¹³² AHNER, Gene. *Ética nos negócios: construir uma vida, não apenas ganhar a vida*. São Paulo: Paulinas, 2009. p. 278.

¹³³ AHNER, 2009, p. 280.

¹³⁴ AHNER, 2009, p. 283.

5) Gene Ahner também fala da necessidade de identificação das obrigações do profissional. Muitas vezes estamos em situações ambíguas, como a de vendedor e comprador. Para isso precisamos identificar as obrigações existentes em cada posição ocupada. Também podemos perceber essas questões quando existem informações confidenciais atinentes à organização, como por exemplo, em seus produtos ou desenvolvimentos de tecnologias. Gene Ahner afirma, em síntese: “Ao tomar uma decisão moral, é importante identificar qual é a minha obrigação nessa decisão específica”.¹³⁵ Gene Ahner ainda faz referência aos Conselhos de Ética das profissões como uma grande vantagem para a sociedade. Em certo sentido, confia-se em uma enfermeira não somente por ela estar trabalhando em um hospital tido como ético, mas também por ela pertencer a um grupo de profissionais regulamentados, os quais possuem Conselhos de Ética Profissional. Assim, identificar a própria obrigação é um fator para se chegar a uma decisão moral. Nesse sentido, destacam-se os administradores que possuem um Conselho de Classe (no Brasil) em crescimento, os quais atuam com o objetivo de tornar esta profissão cada vez mais respeitada.

6) O sexto passo é considerar o próprio caráter e integridade. Para este passo o autor traz importantes perguntas a serem feitas antes da tomada de uma decisão. Por exemplo: se sua decisão fosse transmitida em público ou se alguém importante para você ficasse sabendo dela, você se sentiria a vontade? Outro questionamento é de como você gostaria de ser lembrado quando saísse da empresa?¹³⁶

7) O passo seguinte é pensar criativamente em ações potenciais. Uma das grandes contribuições é nunca tomar decisões quando se sentir pressionado ou desconfortável, devendo buscar sempre o equilíbrio e tomar decisões verificando várias alternativas.¹³⁷

8) O oitavo passo diz: Controlar seus instintos. Tem-se discutido na atualidade acerca da inteligência emocional e esta inteligência deve estar “aflorada” na tomada de decisão. Decisões inadequadas deixam as pessoas apreensivas.

¹³⁵ AHNER, 2009, p. 283.

¹³⁶ AHNER, 2009, p. 284.

¹³⁷ AHNER, 2009, p. 285.

Também, a pressa de tomar uma decisão pode levar a equívocos. Além disso, não se deve tomar uma decisão no “calor do momento”, pois tende a causar grandes desastres.¹³⁸

9) No último passo, Gene Ahner trabalha a ideia de consultor, afirmando que conversar com alguém é fator importante para a tomada de decisão ética. A ação de expor sua provável decisão pode lhe deixar mais seguro, pois terá uma posição de outrem a respeito. Além de testar seu posicionamento em relação à realidade de outra pessoa. Contudo, esta outra pessoa deve ser sempre de confiança, respeitada.¹³⁹

Todos os passos que Gene Ahner aborda possuem um cunho prático muito importante para a tomada de decisão ética. Essa importância se dá justamente porque a maioria dos trabalhos e estudos realizados acerca do tema leva a considerações éticas gerais e teóricas. Destaque-se a importância desse direcionamento prático e pontual tanto para questões menos complexas quanto para decisões cujas consequências sejam de grande risco ou de grande impacto. Neste contexto, o conjunto dos nove passos fundamentam muitos dos testes mais sagazes e mais simples desenvolvidos por empresas para o exame rápido de uma questão. Todavia, ressalte-se que estes passos não são uma fórmula, nem tampouco um percurso linear até a conclusão da decisão.¹⁴⁰ Ressalte-se ainda que o conjunto dos nove passos serve apenas como instrumento complementar para a análise e o direcionamento no momento da tomada de decisão, haja vista existirem outros fatores que auxiliam a conclusão da decisão.

Destaque-se ainda um olhar atento e especial para o terceiro passo abordado por Gene Ahner, qual seja, identificar as partes afetadas. Observar com olhar honesto todas as partes interessadas ajuda a esclarecer exatamente quais valores estão envolvidos. O que nos leva também a tomar decisões mais humanas, responsáveis, éticas e coerentes. Quando se identifica as partes interessadas por uma decisão, se consegue observar outras perspectivas além da própria. Esse tipo de identificação nos leva além de generalizações, como aspectos meramente

¹³⁸ AHNER, 2009, p. 286.

¹³⁹ AHNER, 2009, p. 287.

¹⁴⁰ AHNER, 2009, p. 288.

econômicos e financeiros, os quais conduzem à ganância exacerbada e maximização de lucro apenas, mas à análise e avaliação do caso como um todo.

Após identificar as partes afetadas por uma decisão, torna-se mais fácil e até mesmo moralmente correto realizar o quarto passo, que é a identificação das consequências. Pois ao considerar as consequências, somos forçados a ampliar nossa perspectiva. Juntar os fatos, definir questões éticas, identificar partes afetadas, identificar consequências, identificar obrigações, considerar o próprio caráter e integridade, pensar criativamente em ações potenciais, controlar seus instintos e conversar com alguém são passos que ajudam, influenciam, orientam e auxiliam na tomada da decisão ética. Alguns passos são mais difíceis do que outros, mas não se deve desviar de nenhum deles. A reunião de todos deve levar a um entendimento mais completo da decisão moral que se enfrenta.

Não distante da realidade administrativa, existem diversos outros métodos de teste realizados por empresas no tocante à tomada de decisão. Por exemplo, a Texas Instrumentos desenvolve com seus funcionários o seguinte teste: a ação é legal? Está de acordo com seu melhor entendimento de nossos valores e princípios? Se a realiza, você se sentirá mal? Como vai aparecer no jornal? Sabe-se que é errado, não faça, ponto final! Se não tem certeza, pergunte. Continue a perguntar até receber uma resposta.¹⁴¹

Todos estes testes são importantes para uma decisão ética. Contudo, o legado que se deixa é a responsabilidade de cada organização. Com seu grupo de colaboradores, crie uma sinergia positiva e ética, em que todos estão engajados na responsabilidade em conjunto de cada decisão. Contudo, o mais importante é a adesão das pessoas, como afirma Neville: “a liberdade de adesão a uma conduta ética provém da convicção das pessoas, da convivência harmoniosa com os princípios e valores, e não apenas por determinação preestabelecida das normas impressas em um documento”.¹⁴²

Da maneira Arruda aborda:

¹⁴¹ TREVIÑO, Linda Kleber; NELSON, Katherine A. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. New York: John Wiley & Sons, 1999. p. 94.

¹⁴² NEVILLE, 2010, p. 186.

Os *stakeholders* acabam por solidificar sua confiança na empresa, pela percepção que têm de sua cultura. Eles esperam encontrar, por exemplo, muita dedicação aos clientes, cooperação com a comunidade, respeito às pessoas, trabalho em equipe, espírito empreendedor e integridade nos profissionais de todos os níveis hierárquicos.¹⁴³

Assim, é fácil perceber que um dos pilares para se iniciar uma boa relação pautada na ética é proporcionar e ter confiança no próximo e nas organizações através de ações de respeito. Então, podemos dizer que ética profissional é a arte do viver bem, é o conjunto de regras que servem de orientação para uma conduta individual e/ou de toda a organização. A ética profissional se pauta no respeito aos valores morais intrínsecos num determinado grupo profissional, em que tais regras precisam ser apreciadas, respeitadas e aceitas por todos.

Desse modo, é relevante ter consciência de que toda a sociedade se beneficia através da conduta ética aplicada dentro das empresas, dentre eles, os clientes, fornecedores, funcionários, a comunidade local, bem como a comunidade global. Ou ainda, se pensarmos em questões de interesse público, como por exemplo, o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado.

¹⁴³ ARRUDA, 2003, p. 74.

3 UM AMBIENTE DE CONFIANÇA: PARÂMETRO PARA TOMADA DE DECISÃO

O estudo sobre ambientes de confiança e como os gestores devem tomar decisões éticas e responsáveis tem sido visto como importante no meio empresarial e tem se aprofundado nos últimos anos. Esse avanço é devido principalmente ao cenário atual da sociedade no qual imperam as incertezas sobre os rumos da economia global. Para contribuir com esta temática o presente capítulo dedica-se a questão do ambiente de trabalho.

O estudo sobre confiança pode tomar diversas vertentes em diversas áreas do conhecimento, como por exemplo, a Sociologia, a Psicologia e o comportamento organizacional, a partir da teoria das organizações. Com isso, apresentar uma definição comum a todas as ciências seria quase utópico, para não dizer: “quase impossível”. Nesse sentido, este estudo visa apresentar e se ater às questões direcionadas à tomada de decisão de gestores no âmbito institucional, mesmo que porventura sejam utilizados conceitos de outras ciências para sustentar este posicionamento. Administração é uma ciência que normalmente se utiliza de diversos conhecimentos de outras ciências, já que lida com diversos seguimentos como a Economia, o Direito, a Psicologia, a Sociologia, além das teorias organizacionais e administrativas.

No cenário atual, no qual as organizações lutam pela sobrevivência em ambientes competitivos, bem como a necessidade de se prestar um serviço e fornecer um produto de excelência, os gestores das empresas devem estar atentos à confiança que transmitem. Virgínia Drummond afirma:

É nesse quadro que se discute a imprescindibilidade da confiança como fator fundamental para os propósitos de obtenção de colaboração nas organizações, por favorecer o estabelecimento de redes solidas para relacionamentos produtivos, com a diminuição de custos transacionais.¹⁴⁴

Em um olhar puramente administrativo, o estudo sobre confiança pode ter um objetivo de redução de incertezas, ou mesmo, de redução de risco. Não que outro olhar possa excluir esta forma de pensar, mas é possível verificar que a

¹⁴⁴ DRUMMOND, Virgínia Souza. Confiança e liderança nas organizações. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007. p.13

confiança estimulada e praticada nas organizações tem provocado cenários promissores. Ressalta-se ainda que a tomada de decisão implica correr riscos, mesmo que sejam “calculados”. Em observância aos cenários organizacionais internos, ou seja, ao clima organizacional e ao comportamento e aceitação dos gerentes por parte dos funcionários, Drummond relata:

Em seu estudo sobre o papel da confiança no contexto organizacional, Driks e Ferrin (2001) concluem que a confiança no gerente afeta positivamente o grau de satisfação dos empregados. Avaliam que esses resultados podem ser atribuídos ao poder formal de que os gerentes dispõem, que lhes permite atuar, por exemplo, sobre avaliações de performance dos empregados, orientações sobre responsabilidades no trabalho, treinamento, entre outros aspectos.¹⁴⁵

A criação de um ambiente de confiança nas organizações empresariais se entrelaça necessariamente com a própria cultura organizacional. Sendo esta iniciada e promovida pelo chefe executivo da empresa. Dessa forma, o cuidado na tomada de decisão deve ser sempre observado.

Com base no que foi relatado por Drummond, percebe-se que as ações corretas, promovidas pelo gerente, o fazem ser confiável ou, ao menos, coerente em suas responsabilidades. Além disso, essas ações fazem com que os funcionários estejam mais satisfeitos com o desenvolvimento de suas atividades. Isso porque a postura do líder influencia as atividades dos seus subordinados. Dessa forma, a boa atuação do gerente, proporcionando um ambiente de trabalho harmônico, contribui para uma maior produtividade.¹⁴⁶

Toda relação de confiança implica riscos assumidos, pois sem riscos não há se quer a existência de confiança, como afirma Sinner: “Confiança sempre implica um risco”.¹⁴⁷ Ou seja, só existe confiança porque existe desconfiança e assim existe o risco. Contudo, no âmbito organizacional, o que se deve buscar é a diminuição constante desses riscos e o estabelecimento de um ambiente de confiança. Por isso, Fukuyama ressalta:

¹⁴⁵ DRUMMOND, 2007, p. 35

¹⁴⁶ DRUMMOND, 2007, p. 36.

¹⁴⁷ SINNER, Rudolf von. *Confiança e convivência: reflexões éticas e ecumênicas*. São Leopoldo: Sinodal, 2007. p. 13.

Se as pessoas que trabalham juntas em um empreendimento, confiam umas nas outras porque elas estão operando de acordo com um conjunto comum de normas éticas, os negócios custarão menos. Tal sociedade será mais capaz de inovar organizacionalmente, já que o alto grau de confiança permitirá o surgimento de uma maior variedade de relacionamento social.¹⁴⁸

De acordo com o apresentado por Fukuyama é fundamental que o gestor tome decisões éticas e proporcione um ambiente de confiança para a organização e para a sociedade. Assim poderá evitar custos transacionais, além de possibilitar uma redução nos custos operacionais.

3.1 O tema da confiança nas pesquisas voltadas para o mundo das empresas

Com base na publicação no portal da HSM, “alguns pensadores contemporâneos como Kieron O’Hara apontam a confiança como o grande problema do século 21”.¹⁴⁹ Dessa forma, os líderes e gestores devem estar atentos às mudanças de comportamento dos consumidores e principalmente dos seus colaboradores. O que se percebe hoje é que há uma necessidade de se confiar, entretanto há sempre a observância da eminência dos riscos nos negócios. É possível perceber essa situação muito claramente em pesquisas econômicas e administrativas para consumidores, que abordam a expectativa e confiança no mercado. A questão é: como estabelecer uma diretriz para iniciar o processo de confiança mútua? Para responder essa questão, que supõe mão dupla, pode-se iniciar propondo a tomada de decisão ética.

Como abordado no capítulo anterior, é importante, além de tomar uma decisão ética, criar uma sinergia de ética na organização. Assim, para se criar uma organização ética, faz-se necessário que o gestor chefe, ou o responsável pela tomada de decisão, tenha posturas éticas e crie também um ambiente de confiança. A ética é a base para a confiança. Comportamentos morais atraem um público ético, desde os funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, patrocinadores, até o público externo, uma vez que a atuação ética gera confiança nos outros, mas

¹⁴⁸ FUKUYAMA, Francis. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. p. 248.

¹⁴⁹ COMO ANDA A confiança na sua empresa? Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/entrevistas/como-anda-confianca-na-sua-empresa>>. Acesso em: 03 jan. 2013.

também gera autoconfiança. Dessa maneira, podemos concluir que a adoção de princípios éticos impacta fortemente o desempenho de uma organização, uma vez que cria um ambiente de confiança, de união.¹⁵⁰

A confiança une e gera confiança mútua. Conseqüentemente, em se tratando de uma “mão dupla”, quando a empresa adota valores éticos como inspiradores dos indivíduos e orientadores das ações da organização nasce a capacidade de gerar a confiança nos parceiros, funcionários e consumidores. Do mesmo modo, o ambiente ético da organização influenciará na construção da confiança individual de clientes e funcionários. Além de os empregados se comprometerem com a organização, com a qualidade da empresa como um todo, bem como a facilidade em atrair acionistas e a construção de alianças com outras empresas que possuam as mesmas preocupações. Cortina corrobora isso ao afirmar:

Depois de escândalos como o de Watergate, a sociedade norte-americana recordou que a confiança é um recurso escasso que, não obstante, forma a argamassa que une os membros de uma sociedade, também do ponto de vista da transação econômica.¹⁵¹

Por outro lado, a falta de confiança desestabiliza, separa, desarmoniza. Isso ocorre porque a confiança é a premissa sobre qual a sociedade se orienta, até mesmo para sobreviver. Visto que ela é baseada em valores éticos, é um atributo que cria a predisposição para acreditar nos outros, é a fé que se deposita em alguém ou em algo. Induz à crença de que se pode esperar algo daquela organização e seus colaboradores porque os valores são declarados e praticados. É importante ainda que o gestor seja capaz de transmitir essa confiança para seus subordinados. Isso porque uma organização é composta por pessoas que precisam, necessariamente, uma das outras e que estejam engajadas com o mesmo objetivo organizacional. Portanto, esse é um requisito primordial. Logo, o líder precisa ser ético e estimular a geração de confiança no seu seguidor. Do mesmo modo, também é crucial que o seguidor participe com ética e oferecer confiança. Para Drummond, a obtenção de colaboração nas organizações favorece o estabelecimento de redes

¹⁵⁰ FUKUYAMA, 1996, p. 247.

¹⁵¹ CORTINA, 2007, p. 28.

sólidas para o relacionamento produtivo, implicando diminuição dos custos transacionais.¹⁵²

Nessa perspectiva, a publicação da HSM Management ainda afirma que “recentemente a Watson Wyatt, especializada em indicadores financeiros, revelou que nas empresas em que há uma cultura de confiança maior, os resultados para os acionistas são três vezes maiores do que a média”.¹⁵³ Por outro lado, quando não existe confiança na empresa não existirá alicerce para o sucesso e êxito da organização. Dessa forma, os relacionamentos se quebram, fraqueja a lealdade do empregado à empresa, consumidores buscam outras organizações que disponibilizem aquele produto ou serviço e declina a qualidade dos produtos.

Assim, o estudo sobre a temática de confiança nas organizações ultrapassa as barreiras individuais ou grupais, e passa também a ser discutida no âmbito institucional, pois afeta, além das relações interpessoais, a produtividade das organizações. Cortina aponta que o bom desempenho empresarial, seus resultados econômicos e os fatores que proporcionam ambientes de concorrência dependem da capacidade de constituir patamares aceitáveis de confiança entre as variáveis sociais, econômicas e políticas. “As crenças, as convicções e os hábitos éticos são indispensáveis para o bom funcionamento do mundo empresarial”.¹⁵⁴

Conforme Drummond apresenta, existem diversos tipos de abordagens sobre confiança na teoria organizacional, destacando o pensamento de Rousseau, entre outros. Estes pensamentos apontam que há perspectivas com multiníveis em confiança, distribuindo de duas formas: uma com aspectos intra ou inter-organizações e a outra em níveis de indivíduo, grupo, firma ou instituição.¹⁵⁵

Já para Lewicki e Bunker, ainda apresentado por Drummond, o estudo sobre confiança tem como base a forma como ela é percebida, ou seja, como característica individual ou como fenômeno institucional.¹⁵⁶ Neste sentido, Drummond afirma:

¹⁵² DRUMMOND, 2007, p. 13.

¹⁵³ COMO ANDA A CONFIANÇA, 2013.

¹⁵⁴ CORTINA, 2007, p. 26.

¹⁵⁵ DRUMMOND, 2007, p. 14.

¹⁵⁶ DRUMMOND, 2007, p. 13.

Embora muitas definições de confiança pareçam apresentar um núcleo conceitual comum, pesquisadores individuais têm usado diferentes definições operacionais, o que tem resultado na mensuração de aspectos potencialmente distintos. Essa diferença tem sido reconhecida pelos estudiosos, sugerindo que a confiança compreende múltiplas dimensões.¹⁵⁷

Dessa forma, com as diversas dimensões de estudo sobre confiança foi adotada a confiança como forma de proporcionar um ambiente ético por intermédio das ações dos gestores tomadores de decisão das organizações.

3.2 O ambiente de confiança e a conduta ética no mundo da Administração

Um dos principais requisitos para ser um bom executivo é saber tomar decisão e ser um bom líder. Juntamente com estes requisitos está envolvida a tomada de decisão ética. Contudo, o comportamento e atitudes inadequadas desses líderes podem trazer prejuízos para a organização e abalar a confiança, tanto do público interno quanto do público externo.¹⁵⁸ Para Neville e Drummond “o desgaste da imagem e a quebra de confiança entre os *stakeholders* podem potencializar, muitas vezes de forma irreversível, o insucesso e, até mesmo, o fracasso da organização”.¹⁵⁹

Drummond ainda afirma o seguinte: “parece inquestionável, entretanto, que considerações a respeito do líder/liderança podem ter largo impacto sobre a forma como o indivíduo experiencia e situação de trabalho, influenciando as atitudes e o grau de satisfação com o trabalho”.¹⁶⁰ Além da influência na satisfação do trabalho, o líder influencia em decisões do próprio subordinado, determinando assim interesses no trabalho, atitudes questionáveis ou não com os colegas e com a própria organização.

Para Rudolf von Sinner “onde não há confiança, falta o fio para costurar a sociedade e dar coesão a ela”.¹⁶¹ O mundo dos negócios não é diferente da sociedade como um todo. Até mesmo porque os negócios participam desta mesma sociedade, ainda que em escala reduzida. Nos negócios também é preciso ter

¹⁵⁷ DRUMMOND, 2007, p. 39.

¹⁵⁸ Entende-se como público interno os funcionários, colaboradores e como público externo os clientes, fornecedores, etc.

¹⁵⁹ NEVILLE, 2010, p. 163.

¹⁶⁰ DRUMMOND, 2007, p. 40.

¹⁶¹ SINNER, 2007, p. 12.

confiança e transmitir confiança. Rudolf von Sinner relata um exemplo de confiança nos negócios: “Uma empresa alemã ameaçada de falência, onde todos, inclusive os chefões, reduziram substancialmente a jornada e seu salário para salvar a empresa, o que conseguiram sem nenhuma demissão”.¹⁶²

Luis Carlos Bresser Pereira afirma que toda a parte técnica da crise mundial que emergiu em 2008 e as medidas para contornar seus desdobramentos estão claras, mas não estão surtindo muito efeito. “Tudo isto está muito claro. O que não está claro é por que os mercados estão resistindo a recuperar a confiança apesar das medidas fortes que os governos estão tomando em todo o mundo.”¹⁶³ Ele ainda afirma que acredita que o enfraquecimento da hegemonia norte-americana e a guerra do Iraque tenha contribuído pra esta situação.

Retomando a declaração do professor José Carlos, percebe-se que em toda a economia há a necessidade de confiança, tanto entre os investidores, quanto do mercado. É necessária para a permanência das relações existentes, bem como para as relações vindouras, provando assim que o dinheiro somente não faz a economia girar.

A esta perspectiva Nalini acrescenta: “enquanto dois terços dos norte-americanos afirmam confiar mais em empresas que seguem uma causa social, os europeus querem que as empresas ajam com responsabilidade”.¹⁶⁴ Percebe-se, então, que a confiança nas empresas está sempre atrelada às suas ações e as ações dos seus executivos, bem como à maneira de como a sociedade, na qual a organização está envolvida, vê estas ações. Com isso, é importante que a cultura e a percepção das coisas de cada local onde a organização está atuando seja observada com cuidado.

Definir confiança não é tarefa fácil, pois como afirma Rudolf von Sinner confiança “não é um conceito que, após ser adotado, passa a resultar diretamente

¹⁶² SINNER, 2007. p. 12.

¹⁶³ PEREIRA, Luis Carlos Bresser. A Crise financeira de 2008. *Revista de Economia Política*, v. 29, n. 113, p. 133-149, jan.-mar. 2009.

¹⁶⁴ NALINI, 2008, p. 269.

em ação. Antes, é uma atitude que se mostra na própria ação. Apenas ao atuar com confiança, pode-se identifica-la".¹⁶⁵ Define confiança assim:

Sugiro definir confiança como uma expectativa em relação ao comportamento do outro que espero estar em meu ou em nosso interesse. A diferença decisiva está no grau de certeza que posso ter em que minha confiança não será decepcionada, ou seja, que o comportamento de outro vai efetivamente ser em meu ou nosso benefício e não nos prejudicar.¹⁶⁶

Neste sentido, o profissional de gestão que está incumbido de tomar decisão em suas organizações. Decisões estas que afetam o público interno e externo. Deve agir, portanto, em observância aos resultados globais que esta decisão terá, bem como sua repercussão, pois os fins justificam os meios. Deverá observar também as relações existentes entre as pessoas envolvidas.

Nas relações administrativas, a confiança sempre é mútua. Confiar não deve significar simplesmente apostar que o outro atenderá o meu ou seu interesse, mas sim acreditar que o outro irá cumprir com o proposto por ele mesmo. Assim, promove-se um olhar diferenciado para as relações. Ou seja, eu acredito no que eu vou desenvolver, acredito no meu produto, no meu serviço e no que isso pode ser ou proporcionar de benefício para mim, por isso eu disponibilizo para que outras pessoas possam compartilhar comigo.¹⁶⁷

Para Fukuyama, "confiança é a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade".¹⁶⁸ Se há uma expectativa e esta expectativa se concretiza, há um ambiente de confiança.

Drummond traz relato da pesquisa de Driks e Ferrin (2002). A pesquisa mostra como o ambiente de uma organização se comporta quando existe confiança.

A confiança na liderança demonstrou uma substancial relação com variáveis atitudinais, sendo mais significativa com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. A confiança demonstrou também considerável relação com as intenções de *turnover*, o crédito nas informações providas pelo líder e o comprometimento com decisões. Por

¹⁶⁵ SINNER, 2007, p. 13.

¹⁶⁶ SINNER, 2007, p. 13.

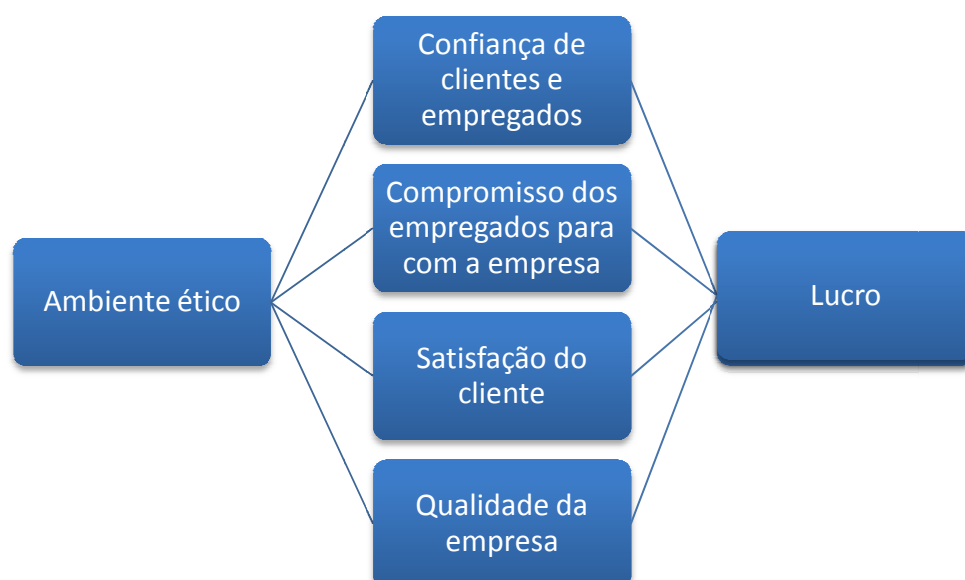
¹⁶⁷ NALINI, 2008, p. 270.

¹⁶⁸ FUKUYAMA, 1996, p. 41.

fim, a confiança foi altamente relacionada com a satisfação com o líder e com o inter-relacionamento (trocas) líder-membro. A relação com a cidadania organizacional mostrou-se ainda mais forte do que com a satisfação no trabalho.¹⁶⁹

Ou seja, quando há confiança, há empenho entre os colaboradores para o trabalho, provocando assim um aumento da produtividade. Percebe-se então que a promoção para um ambiente confiável é interessante para os resultados da organização. Observando o quadro apresentado a seguir vê-se a inter-relação entre a ética e a promoção de um ambiente de confiança:

Figura 4: quadro sobre a inter-relação entre ética e ambiente de confiança



Fonte: FERRELL, 2001, p. 215.¹⁷⁰ Adaptado pelo autor.

Ferrell aponta para a construção de um ambiente ético e confiável numa organização, a fim de se chegar ao objetivo da empresa, que é o crescimento organizacional através do lucro. Observa-se que para o autor tudo se inicia com um ambiente ético proporcionado por decisões éticas. Este ambiente ético deve fazer parte da organização e deve ser proporcionada pelo tomador de decisão. A partir desse momento é instalada a confiança de clientes e empregados, os quais, respectivamente, tornam-se fiéis aos produtos e serviços comercializados, se comprometem e se esforçam na busca pela qualidade da empresa, bem como pela

¹⁶⁹ DRUMMOND, 2007, p. 41.

¹⁷⁰ FERRELL, O. C et al. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001. p. 215.

satisfação do cliente e a busca de novos parceiros e investidores. Todas essas ações e desempenho levam ao lucro da organização.¹⁷¹

Vale ressaltar que a proposta dos autores não é contábil nem de análise de cenários ou variáveis para que uma organização tenha lucro. Por outro lado, é verdade que se houver a existência desses parâmetros numa organização, as decisões serão compartilhadas, o que facilitará o alcance do lucro da organização e conseqüentemente o aumento de riqueza, que é a soma de todas as potencialidades organizacionais com os resultados da organização.

3.3 Como o profissional de gestão pode contribuir para o ambiente de confiança e como influencia nas tomadas de decisão?

Com base em Korsgaard, Drummond entende que “a confiança representa uma atitude que é influenciada pelos atributos das partes, de suas interações, mais as variáveis do contexto em que ocorre”.¹⁷² Para Driks e Ferrin existem algumas características relevantes de um líder confiável, a saber: “integridade, justiça (como a certeza de que o líder não vai se aproveitar do colaborador), honestidade e competência”¹⁷³ Um profissional de gestão atuando com base nessas características estará contribuindo para a promoção de um ambiente de confiança. Estes autores falam ainda de três categorias que facilitam o exame das fontes de efeitos da confiança no líder. Destacam-se as ações e práticas do líder. Os seguidores inferem confiança analisando o comportamento e as práticas do líder ou suas características.¹⁷⁴

Mais adiante, Drummond traz nova referência a Driks e Ferrin ao propor que “a confiança interpessoal fosse categorizada por meio de duas dimensões básicas: a afetiva e a cognitiva”.¹⁷⁵ Destaca ainda que a forma cognitiva da confiança são ítems como a credibilidade, integridade, honestidade e justiça. Já a dimensão afetiva “refletem uma relação especial com alguém (o líder, no caso), a qual pode resultar

¹⁷¹ FERRELL, 2001, p. 218.

¹⁷² Korsgaard *apud* DRUMMOND. 2007, p. 38.

¹⁷³ Driks e Ferrin *apud* DRUMMOND. 2007, p. 37.

¹⁷⁴ Driks e Ferrin *apud* DRUMMOND. 2007, p. 38.

¹⁷⁵ Driks e Ferrin *apud* DRUMMOND. 2007, p. 40.

em que este demonstre consideração com o bem-estar do indivíduo”.¹⁷⁶ Drummond conclui com a seguinte afirmação: “parece-nos que aqui se aplica a referência anteriormente feita, a de que uma forma pode ser pensada, enquanto a outra é sentida. [...] Em nosso entendimento os aspectos afetivos e cognitivos não demonstram ser tão claramente separáveis”.¹⁷⁷

Para Gómez “a honestidade é a atitude que confere à liderança sua qualidade de ética e faz com que muitas pessoas acreditem em um indivíduo e lhe outorguem sua confiança e sua adesão”.¹⁷⁸ O autor ainda aponta a responsabilidade, tanto pessoal como perante os demais, como outra atitude de um indivíduo confiável.¹⁷⁹

Então, pode-se concluir que uma decisão ética pode se tornar confiável e proporcionar benefícios para a organização. Em síntese, utilizando as palavras de Elizete Passos pode-se afirmar que:

Entretanto, pesquisas comprovam o que já era indicado pelos antigos filósofos: que o comportamento ético ainda é o melhor caminho; que a *integridade* é uma fonte de sucesso para as organizações, que ganharão a confiança dos clientes, o comprometimento dos funcionários e a autonomia dos seus líderes. Diferente das situações em que a ética é negligenciada, onde passam a vigorar a *desconfiança* entre empresas, a falta de *lealdade* dos empregados e o uso da tecnologia a serviço da *fraude*, entre outros, que colocam em jogo o destino da organização, motivando o desmoronamento de muitas e ameaçando outras tantas.¹⁸⁰

Contudo, vale ressaltar que a confiança como estudo não deve ser entendida apenas como ferramenta organizacional para efetividade ou eficiência para a organização. Deve, portanto, ser entendida como uma proposta de vida. Confiar e dar confiança. Além disso, confiar é uma atitude ligada ao caráter do indivíduo. Dessa forma, Rudolf von Sinner afirma que: “não basta a confiança em si, mas essa confiança precisa ser inserida num sistema maior de valores e princípios éticos que

¹⁷⁶ DRUMMOND, 2007, p. 40.

¹⁷⁷ DRUMMOND, 2007, p. 40.

¹⁷⁸ GÓMEZ, 2008, p. 108.

¹⁷⁹ GÓMEZ, 2008, p. 112-121.

¹⁸⁰ PASSOS, 2000, p. 73.

visam ao bem-estar de todas as pessoas”.¹⁸¹ E quando afirma que “sem confiança não existe vida”.¹⁸²

Para concluir, Passos vai nesta direção ao afirmar que “o princípio definidor de qualquer decisão, seja ela na sociedade maior ou em uma organização, é o *respeito à pessoa*”.¹⁸³ O profissional de gestão deve saber que promovendo um ambiente de confiança e sendo confiável, respeitando as pessoas, ele estará influenciando e provocando uma sinergia ética entre os *stakeholder*, além de estar tomando decisões éticas.

¹⁸¹ SINNER, 2007, p. 16.

¹⁸² SINNER, 2007, p. 11.

¹⁸³ PASSOS, 2000, p. 99.

CONCLUSÃO

Diante do exposto acerca da historicidade da ética geral e da ética empresarial, bem como acerca dos conceitos referente à moral e a própria ética, sem deixar de abordar algumas doutrinas éticas e as questões da confiança, percebe-se que estas discussões não se encerram por aqui. Ademais, é uma discussão muito recente no âmbito empresarial o que nos leva a entender que são necessários fóruns e discussões a este respeito. Contudo, contribuições no sentido prático e filosófico para uma melhora na atuação dos executivos tomadores de decisão nas organizações pode ser alcançado.

Com a pesquisa apresentada percebeu-se que a partir da evolução da ética filosófica chegou-se à ética aplicada. Além disso, identificou-se a importância da atuação ética dos executivos. Há pouco tempo foi visto a crise no mercado hipotecário norte americano, que se alastrou pelo mercado financeiro mundial. Tal crise teve seu início com a “ganância” de diversos executivos pela busca de rentabilidade imediata, estimulando o consumo da população de forma desmedida. Isso caracteriza uma atuação executiva questionável, além do que, tal situação (crise de 2008) já era prevista por especialistas há aproximadamente 12 anos antes do “estouro” da crise.

Observar aspectos meramente econômicos e financeiros conduzem à ganância exacerbada e apenas a maximização de lucro, além de comprometer outros fatores importantes como no desenvolvimento sustentável.

Como foi estudado, a confiança une, gera confiança mútua. Por outro lado, a falta de confiança desestabiliza, separa, desarmoniza. Isso ocorre porque a confiança induz a crença de que se pode esperar algo daquela organização e seus colaboradores porque os valores são declarados e praticados. A confiança é um atributo que cria predisposição para acreditar nos outros, é a fé que se deposita em alguém ou em algo.

Nesse sentido, juntar os fatos, definir questões éticas, identificar partes afetadas, identificar consequências, identificar obrigações, considerar o próprio caráter e integridade, pensar criativamente em ações potenciais, controlar seus

instintos e conversar com alguém são passos que ajudam, influenciam, orientam e auxiliam na tomada da decisão ética. E a reunião de todos eles deve levar a um entendimento mais completo da decisão moral que se enfrenta.

Entende-se que o executivo tem papel fundamental em cada organização, tanto na condução da gestão da organização com processos, procedimentos, atuações importantes como fechar negócios rentáveis, quanto no que chamamos de clima organizacional, da ética nas organizações. A atuação do executivo é muito importante para a difusão de uma cultura ética nos negócios. Essa cultura ética deve ser iniciada pelos gestores e deve provocar uma sinergia no sentido de que sejam empresas corretas e responsáveis com os negócios.

Nas organizações não adianta somente o discurso, é imprescindível a prática e, só a partir dela, poder-se-á levar esta cultura até às bases. Como a moral está diretamente ligada à ética. E, esta por sua vez tem influências nas culturas, cada organização tem uma cultura específica, é importante que em sua formação seja implantada uma cultura ética dos negócios. Durante muito tempo, as multinacionais tentaram implantar em diversos outros países, fora da sua sede, uma cultura, ou um código de ética, igual aos já praticados em suas sedes. Isso não deu certo, visto que cada localidade tem uma forma específica de atuação. Existem conceitos de ética e moral que são considerados universais, e estes devem ser preservados pela humanidade e pelas organizações. Nesse tocante, as relações entre empresas e local de instalações, sejam elas multinacionais ou não, deverão estar sempre numa única via.

Nesta pesquisa, foram abordadas também questões relativas a vendas e a postura das organizações, dos executivos, bem como dos próprios vendedores quanto a sua atuação em uma venda que deve ter como princípio a ética. Chegou-se à conclusão de que um dos grandes desafios da nova gestão empresarial é a questão da sustentabilidade, bem como questões relativas a ações sociais sob o foco da tomada de decisão do executivo. Pois, se uma decisão tiver como base a ética, tem-se a certeza que existirá uma influência positiva. Kenneth R. Andrews afirma:

Tomar decisões éticas é fácil quando os fatos são claros e as escolhas se apresentam em preto-e-branco. Mas a história é diferente quando a situação está encoberta pela ambigüidade, pela falta de informações, pela diversidade de pontos de vista e pelo conflito de atribuições. As decisões éticas dependem tanto do processo decisório em si quanto da experiência, da inteligência e da integridade do decisor.¹⁸⁴

Esta observação retrata a importância de se tomar decisão por parte do executivo, conforme discutido no corpo deste trabalho. Além disso, podemos destacar alguns parâmetros para a tomada de decisão ética. Primeiro tem-se que ter competência para identificar as questões éticas, acreditar em sua tomada de decisão que será ética, e a integridade e responsabilidade na tomada de decisão efetiva.

As discussões a respeito da ética fundamental, geral ou como queira chamar, bem como a ética empresarial ou organizacional não findam aqui, contudo tem-se a certeza de que o executivo, ou a pessoa que ocupa tal cargo é agente direto na implantação, ou mesmo modificação de uma organização, quanto à cultura e ao agir correto com responsabilidade. Através da pesquisa apresentada percebeu-se também que a ética na organização só é alcançada quando se chega a uma consciência uniforme entre os envolvidos e de que esta consciência ética esteja presente em todas as camadas da organização, sendo transformada em ações diárias.

Abordar e discutir temas relativos à ética nas organizações, na academia, deve ter também o objetivo de difundir o respeito ao ser humano. Essas discussões são tão importantes quanto os estudos técnicos de administração ou de qualquer outra disciplina, pois têm a finalidade de levar o indivíduo atuante a pensar e refletir suas ações, tendo como base o respeito à pessoa humana e a verdade, esteja ela atuando em uma organização ou, simplesmente, como cidadão em uma sociedade.

Nesta perspectiva que foram analisadas as matrizes curriculares e a história do curso de administração no Brasil, bem como a matriz de dois cursos de MBA, um da Fundação Getúlio Vargas e outro da Fundação Don Cabral. Ficou comprovado que desde a formação de graduação até as especializações analisadas existem disciplinas com a abordagem da temática de ética. Por entender e concordar com a

¹⁸⁴ ANDREWS, 2005, p. 64.

publicação da Revista HSM, que diz que a confiança é o grande problema do século XXI, pode-se chegar à conclusão de que se a organização partir dos princípios éticos será, provavelmente, considerada uma organização confiável.

Foi percebido também que esta crise de confiança, resultados das grandes crises econômicas atuais, tem atingido toda a sociedade. Demonstrem não ter mais compromisso em comum com o futuro, pensando somente no agora, no curto prazo. Entretanto, entendemos que, pelo fato de a sociedade e as organizações estarem clamando por confiança, está havendo mudança de postura, tanto por parte da sociedade, dos consumidores, quanto dos tomadores de decisão nas organizações. “As imagens de eficiência foram substituídas pelas de confiança entre a empresa e o público, como se evidencia, por exemplo, na imagem de responsabilidade social e ecológica da empresa”.¹⁸⁵ Confiança é a razão de tudo.

Conclui-se então que a ética está intrinsecamente ligada à confiança, sendo a premissa sobre a qual a sociedade se orienta, a base sobre a qual a confiança se sustenta. E, portanto, comportamentos morais atrairão um público ético, desde os funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, patrocinadores, até o público externo, uma vez que a atuação ética gera confiança nos outros, e também gera autoconfiança. Assim, pode-se concluir também que a adoção de princípios éticos impacta fortemente o desempenho de uma organização; uma vez que cria um ambiente de confiança, de união, pois, quando a empresa adota valores éticos como inspiradores dos indivíduos e orientadores das ações da organização, nasce a capacidade de gerar a confiança de parceiros, funcionários e consumidores.

Desse modo, o que podemos observar é que o desenvolvimento econômico da organização não será atingido se não houver a presença da ética empresarial. Assim explana Cortina:

Muitos fatores determinam o desenvolvimento econômico: a tecnologia, a iniciativa privada, as habilidades, a liderança, assim como as políticas comerciais, a eficiência dos sistemas fiscais, as ajudas adequadas de seguridade social e outras políticas públicas. Uma boa ética empresarial também desempenha um papel substancial no êxito econômico, embora essa relação seja frequentemente ignorada. É fundamental, portanto,

¹⁸⁵ CORTINA, 2012, p. 167.

investigar e examinar de que modo, exatamente, a ética empresarial influi no desenvolvimento econômico.¹⁸⁶

Com base na pesquisa apresentada foi possível enumerar algumas convicções de resgate essencialmente ético para esta nova era de sociedade capitalista e para as organizações. Destacam-se: resgate da confiança, ética, respeito à pessoa humana, o compartilhar de valores, pensamento de longo prazo, construir juntos, financiar juntos, responsabilidades com o todo e compromisso com o futuro. O futuro não depende só de um, mas sim de todos nós.

Hoje existe base para que renasça uma nova economia deixando esta economia do “aqui agora”, por uma economia de futuro com a mudança da mentalidade das pessoas, dos executivos, dos intermediários e conseqüentemente das companhias. Fica então o dever e o compromisso, bem como a certeza de que se pode criar uma sinergia ética nas organizações.

¹⁸⁶ CORTINA, 2007, p. 39.

REFERÊNCIAS

AHNER, Gene. *Ética nos negócios: construir uma vida, não apenas ganhar a vida*. São Paulo: Paulinas, 2009.

ANDREWS, Kenneth R. Ética na Prática. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ARRUDA, Maria Cecília de, Maria do Carmo WHITAKER; José Maria Rodrigues RAMOS. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Atlas, 2003.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRASIL. Lei 5.540/68. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm>. Acesso em: 13 ago. 2012.

BRASIL. Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm>. Acesso em: 2 ago. 2013.

CAMPOS, Michele et al. História da ética. *CienteFico*, ano II, v. I, Salvador, ago.-dez. 2002. Disponível em: <http://www.ricardoalmeida.adm.br/Historia_da_Etica.pdf>. Acesso em: 10 set. 2013.

CBN. *Mundo Corporativo*: Entrevista com José Carlos Teixeira. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=hdBgiVXuiPg>>. Acesso em: 02 ago. 2013.

COIMBRA, Clarissa Junqueira. *O Sistema CFA/CRA no contexto da administração no Brasil*. São Paulo: Via Imprensa Edições de Arte, 2010.

COMO ANDA A confiança na sua empresa? Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/entrevistas/como-anda-confianca-na-sua-empresa>>. Acesso em: 03 jan. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. *História da Profissão*. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br/administrador/diversos/pagina-teste-1>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

CORTINA, Adela, NAVARRO, Emílio Martinez. *Ética*. 3ª. Ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2012.

CORTINA, Adela. *Construir Confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Ed. Loyola, 2007.

DIRETO AO PONTO: Liderança. A Convocação de Terri Kelly. *HSM Management*, São Paulo, n. 91, p. 10, mar./abr. 2012.

DRUMMOND, Virgínia Souza. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

ENDERLE, Georges et al (ed.). *Lexikon der Wirtschaftsethik*. Freiburg/Basel/Wien: Herder, 1993. (Edição em português: ENDERLE, Georges et al (ed.). *Dicionário de Ética Econômica*. São Leopoldo: Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1997).

FERRELL, O. C et al. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.

FONTES Carlos. *Breve história da ética*. Disponível em: <<http://afilosofia.no.sapo.pt/etica1.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Executivo MBA*. Informativo sobre o curso. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/programasfdc/mba_mestrado_especializacao/mba_empresarial/Documents/mba2012.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2012.

GELLERMAN, Saul. Porque “bons” gerentes fazem más escolhas éticas. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GOLDSTEIN, Mauricio, READ Philip. *Jogos Políticos nas empresas: como compreender e transformar relações e organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança Ética*. 2 ed. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2008.

INSTITUTE BUSINESS EDUCATION. *MBA Executivo Global Internacional em Gestão de Negócios Empresariais*. Disponível em: <www.ibe.edu.br/fgv>. Acesso em: 06 dez. 2012.

JORDÃO, Sonia Dias. *A Arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

LEWIS, Michael. *A jogada do Século*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2001.

MATOS, Francisco Gomes. *Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C. et al. *Administração – conceitos e aplicações*. 4. Ed. São Paulo: Harbra Ltda., 1998.

NALINI, José Renato. *Ética geral e profissional*. 6 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.

NEVILLE, Maiza. DRUMONT, Regina C. *Liderança e sustentabilidade: dilemas, desafios e propósitos - Guia prático e conceitual*. Salvador: Casa da Qualidade, 2010.

PASSOS, Elizete Silva. *Ética nas organizações – uma introdução*. Salvador: Passos & Passos, 2000.

PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. A Crise financeira de 2008. *Revista de Economia Política*, v. 29, n. 113, p. 133-149, jan.-mar. 2009.

SCHAPER, Valério Guilherme. *Ética, moral e moralismo: definições e distinções*. São Leopoldo: polígrafo, 2008.

SILVA, Lílian Simone Aguiar da, QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. *Gestão & Produção*, v. 13, n.3, p. 385-395, set.-dez. 2006. p. 387. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/02.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

SILVA, Marina. *Os sete pilares da sustentabilidade*. Disponível: <exame.abril.com.br/noticia/marina-silva-aponta-os-7-pilares-da-sustentabilidade>. Acesso em: 14 ago. 2012.

SIMÕES, Mauro Cardoso. John Stuart Mill: utilitarismo e liberalismo. *Veritas*, v. 58, n. 1, jan./abr., p. 174-189, 2013.

SINNER, Rudolf von. *Confiança e convivência: reflexões éticas e ecumênicas*. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

SOLOMON, Ezra. *Teoria da Administração Financeira*. 3. ed., São Paulo: Zahar, 1977.

SOLOMON, Robert C. *Ética Empresarial*. In: SINGER, Peter (org.). *A Companion to ethics*. Oxford: Blackwell Reference, 1993. Trecho Traduzido por Alexandra Abranches. Disponível em: <http://www.unifra.br/professores/marcio/A_etica_empresarial.PDF>. Acesso em: 01 set. 2013.

SORTINO, Guilherme. *Guia do executivo para tomada de decisão: CEO's Tool Box*. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, José Carlos de, SCARPIN, Jorge Eduardo. Fraudes contábeis: as respostas da contabilidade nos Estados Unidos e na Europa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006. *Anais do III SEGeT*. Resende: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), 2006. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos06/493_Fraudes%20-%20SEGET.pdf>. Acesso em: 02 set. 2013.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TEMPOS MODERNOS. Produção de Charles Chaplin. Direção de Charles Chaplin. USA: Charles Chaplin Productions/United Artists, 1936. (89 min), son., preto e branco.

TREVIÑO, Linda Kleber; NELSON, Katherine A. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

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

WIESE, Werner. *Ética fundamental: critérios para crer e agir*. São Bento do Sul: União Cristã/FLT, 2008.

ZAMBARDA, Pedro. *Os melhores MBAs executivos do Brasil*. Disponível: Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/os-melhores-mbas-executivos-do-brasil>>. Acesso em: 08 ago. 2013.