

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

NARA LÚCIA DE OLIVEIRA BERNIERI

ESTUDO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS SUBJACENTES À ATUAÇÃO
PROFISSIONAL DA EMPRESA TRADEWAY CONSULTORIA
PRESTADORA DE SERVIÇOS EM COMÉRCIO EXTERIOR

São Leopoldo

2015

NARA LÚCIA DE OLIVEIRA BERNIERI

ESTUDO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS SUBJACENTES À ATUAÇÃO
PROFISSIONAL DA EMPRESA TRADEWAY CONSULTORIA
PRESTADORA DE SERVIÇOS EM COMÉRCIO EXTERIOR

Trabalho final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B528e Bernieri, Nara Lúcia de Oliveira
Estudo dos princípios éticos subjacentes à atuação profissional da empresa Tradeway consultoria prestadora de serviços em comércio exterior / Nara Lúcia de Oliveira Bernieri ; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo : EST/PPG, 2015.
70 p. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2015.

1. Ética empresarial. 2. Administração de empresas – Aspectos morais e éticos. 3. Cultura organizacional. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

NARA LÚCIA DE OLIVEIRA BERNIERI

ESTUDO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS SUBJACENTES À ATUAÇÃO
PROFISSIONAL DA EMPRESA TRADEWAY CONSULTORIA
PRESTADORA DE SERVIÇOS EM COMÉRCIO EXTERIOR

Trabalho final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação:

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Somos o que repetidamente fazemos.
“A excelência, portanto não é um feito, mas um hábito”
(Aristóteles)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que em todas as vezes que precisei, e tive dificuldades, me deu forças para continuar e alcançar meus objetivos.

Agradeço também minha filha Caroline, amiga e sócia pelo apoio e dedicação.

Agradeço a minha mãe Edy que é o meu alicerce, obrigada pelas palavras de carinho nos momentos mais difíceis e por passar valores a todos os filhos e netos.

Agradeço ao meu marido Rui, que sempre me apóia nas minhas decisões, obrigado pela paciência e dedicação.

Gostaria de agradecer em especial a minha amiga Alessandra pela ajuda, por compartilhar suas experiências e pelo carinho que me dedicou nestes dias difíceis.

Por fim, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Dusan Schreiber que me orientou neste trabalho com atenção e dedicação, passando as informações e conhecimentos.

Muito obrigada a todos e todas.

RESUMO

O presente estudo visa analisar a empresa Tradeway prestadora de serviços em comércio exterior através de observação participante, onde foram detectados os princípios éticos que norteiam a organização como confiança, responsabilidade, comprometimento, cuidado, honestidade, trabalho em equipe e pró-atividade. Nas dimensões teóricas são abordados os conceitos de ética, ética profissional, organizações, cultura organizacional, empresas prestadoras de serviços para que fosse possível chegar aos resultados referentes às observações realizadas no cotidiano da empresa. Portanto, para realizar este estudo utilizou-se como metodologia de análise a observação participante e a análise de documentos. Ficou evidente que algumas teorias éticas abordadas como a ética das convicções, responsabilidade e virtudes estão presentes na empresa para administrar e executar os serviços propostos. Outro ponto abordado é a competência profissional da equipe para realizar os trabalhos técnicos com excelência. As gestoras da Tradeway, que são as sócias fundadoras, mostraram conhecimentos sobre os princípios éticos e atuam baseadas em suas convicções. Este estudo não se esgota nestas reflexões, pois é um tema atual dentro das organizações e necessita ser aprofundado em futuros estudos. Como sugestão à empresa Tradeway aponta-se a implantação de um código de conduta e ética.

Palavras-chave: Ética. Serviços. Comércio Exterior. Organizações. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze, through participant observation, the Tradeway company, which offers services in foreign commerce. Through this observation ethical principles were detected which guide the organization such as trust, responsibility, commitment, care, honesty, team work and pro-activity. Within the theoretical dimensions concepts of ethics, professional ethics, organizations, organizational culture, service companies were dealt with so as to come to the results regarding the observations carried out in the daily life of the company. Therefore, in order to carry out this study the analysis methodology used was participant observation and documental analysis. It was evident that some of the ethical theories studied such as ethics of convictions, responsibility and virtues are present in the company to administrate and carry out the proposed services. Another point touched on was the professional competency of the team to carry out the technical works with excellence. The managers of Tradeway, who are the founding members, demonstrated knowledge about the ethical principles and they act according to their convictions. This study does not end with these reflections since it is a current theme within organizations and needs to be deepened in further studies. As a suggestion to the Tradeway company, the implantation of a code of conduct and ethics is pointed out.

Keywords: Ethics. Services. Foreign Commerce. Organizations. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fluxograma do modelo de Schein	42
Figura 2. Como se formam as culturas organizacionais	44
Figura 3. A Pirâmide organizacional invertida	48
Figura 4. Estrutura Organizacional da empresa Tradeway Consultoria.....	54
Figura 5. Estrutura Organizacional da empresa Tradeway Consultoria.....	54
Figura 6. Estrutura de Atendimento.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Correntes éticas.....	26
Quadro 2. Virtudes	35
Quadro 3. Perguntas básicas para estrutura a organização.....	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1 ÉTICA: CONCEITOS E PRESSUPOSTOS	23
1.1 Ética	23
1.2 Contextualização histórica da Ética	24
1.3 Valores morais e cristãos com base no Comportamento ético.....	27
1.3.1 Valores.....	27
1.3.2 Valores Morais e Moral Cristã.....	29
1.4 Princípios Éticos Profissionais	33
2 ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAS PRIVADAS	37
2.1 A Constituição e Estrutura Organizacional	37
2.2 Cultura organizacional e sua influência sobre o comportamento individual	40
2.2.1 A influência do fundador na constituição da cultura organizacional.....	43
2.3 Empresas de prestação de serviços de assessoria em operações internacionais.....	46
3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA TRADEWAY CONSULTORIA	53
CONCLUSÃO	65
REFERENCIAS.....	69

INTRODUÇÃO

A globalização é a integração econômica, social, cultural e política. A tecnologia favoreceu este grande movimento mundial, aliado aos demais fatores como os transportes e as comunicações com o advento da internet. Pode-se ressaltar a comunicação verbal e escrita através do idioma inglês cada vez mais global. Favoreceu também a expansão capitalista, onde é possível realizar transações financeiras, expandir negócios para outros mercados distantes e emergentes sem grandes investimentos financeiros. A comunicação e a tecnologia permitem tal expansão, porém como consequência tem-se o aumento acirrado da concorrência gerando uma grande competição entre as organizações nacionais e globais.

Diante deste cenário, o conceito de ética está cada vez mais presente no dia-a-dia empresarial através dos seus valores, princípios e crenças. Portanto, busca-se através deste estudo contribuir para uma melhor elucidação deste tema e para que seja possível dentro das organizações, principalmente, as consideradas de menor porte, um perfeito entendimento e aplicabilidade.

Neste sentido, apresenta-se como objetivo geral da pesquisa: identificar e descrever as características dos princípios éticos subjacentes à atuação profissional da empresa Tradeway Consultoria prestadora de serviço em comércio exterior localizadas na região metropolitana de Porto Alegre.

Como objetivos específicos: a) apresentar uma revisão teórica dos conceitos basilares de princípios éticos; b) caracterizar os princípios éticos que norteiam a atuação profissional da empresa Tradeway prestadora de serviços em comércio exterior, objeto deste estudo; c) analisar os princípios éticos identificados à luz das vertentes teóricas.

Este estudo torna-se relevante devido ao ambiente extremamente competitivo no qual as empresas estão inseridas. Por isso, necessitam inovar para sobreviver a este mercado. Pode-se dizer que a grande evolução da ética empresarial teve seu início com as empresas multinacionais e com as crises vividas no cenário econômico nos Estados Unidos na década de 70, devido a um grande esquema de corrupção com distribuição de propinas pelo mundo afora, visando favorecer a venda de seus produtos.

Portanto, o tema é relevante para os empresários, uma vez que a ética se torna crucial para os negócios e visando a melhor aceitação das empresas pela sociedade. Para a comunidade acadêmica o tema da ética empresarial que tem como foco a prestação de serviços está em estado de evolução e necessita de estudos para compreensão no contexto do cotidiano empresarial. Desta forma, ter referenciais atualizados é de suma importância para estudantes e professores. Dentro do campo profissional dão subsídios às pessoas e às empresas prestadoras de serviços em comércio exterior na busca de melhoria das relações éticas com seus colaboradores fornecedores, governo, clientes e com os concorrentes.

Para elaborar a pesquisa foi definido o método qualitativo, nível exploratório descritivo, pois busca-se conhecer o tema e descrever as características apresentadas. A observação participante permite a inserção do pesquisador com o grupo, atenuando as distâncias e criando vínculos, para aprofundar a pesquisa acerca da realidade objeto de pesquisa. Desta forma, averigua-se as evidências para relatar os fenômenos identificados. A coleta de dados se deu por meio análise de conteúdo, levantamentos de informações em documentos e registros em arquivos da empresa.

A unidade de análise para este trabalho foi a empresa Tradeway Consultoria & Logística, empresa brasileira, situada em Porto Alegre e que atua no setor de serviços para o ramo de comércio exterior. A escolha da empresa ocorreu em virtude da facilidade da pesquisadora em obter as informações e por fazer parte da gestão. A pesquisa foi concebida com o propósito de repensar e modernizar as estratégias de gestão, bem como buscar novas propostas para alavancar seu crescimento para os próximos anos. Neste contexto, surgiu a necessidade de desenvolver um estudo para identificar os princípios éticos que norteiam a empresa através da sua cultura organizacional.

A pesquisa resultou em um relatório com todas as informações obtidas no período de três meses (agosto, setembro e outubro de 2015), observando a empresa e suas rotinas através de análises em documentos. Salienta-se que esse estudo não esgota a pesquisa, pois como se trata de um fenômeno real, as empresas são dinâmicas. Também não há a intenção de abordar todos os assuntos, mas coletar informações necessárias para responder ao problema de pesquisa.

Diante deste contexto, o estudo está dividido em 3 capítulos. O primeiro capítulo apresentará o referencial teórico sobre ética, trazendo os principais autores

que tratam deste assunto, que são: Vasquez (2008), Cortina e Martínez (2009), Sá (2007, 2010), Arruda (2003) e May (2008). Desta forma, melhor entendimento dos conceitos de ética e moral através da contextualização histórica e contemporânea da ética, valores morais e cristãos, os quais norteiam os princípios éticos profissionais.

No segundo capítulo abordar-se-á o tema organizações e empresas prestadoras de serviços, cujos conceitos de ética estão constituídos a partir da cultura organizacional. Será feita uma revisão sobre o referencial teórico à luz dos principais autores: Srour (2012), Mintzberg (1995), Zeithml (2011), Robbins (2008), Chiavenato (2010). Além disso, apresentados os conceitos de organizações empresariais, as estruturas organizacionais com as principais características de atuação organizacional, os princípios éticos organizacionais e, por fim, tipificadas as empresas prestadoras de serviços com foco nas empresas de Comércio Exterior, para ter uma visão ampla da atuação das organizações dentro do ambiente globalizado.

No terceiro capítulo tratará dos dados coletados e a análise através da observação participante na empresa Tradeway. Neste contexto empresarial, a partir dos dados apresentados será possível verificar como a empresa atua hoje e quais são seus princípios éticos. E por último, será apresentada a conclusão com as observações pertinentes sobre o estudo.

1 ÉTICA: CONCEITOS E PRESSUPOSTOS

Neste primeiro capítulo serão abordados os conceitos de ética à luz dos principais autores: Vasquez, Cortina e Martinez, Sá, Arruda e May, para o melhor entendimento destes conceitos como também uma contextualização histórica e contemporânea da ética sobre valores morais e cristãos, os quais norteiam a ética. E, por fim, quais são os princípios éticos profissionais.

1.1 Ética

Vazquez define ética como sendo uma teoria ou ciência do comportamento moral dos indivíduos de uma sociedade. O autor busca trazer este tema para um caráter científico, onde é possível detectar os problemas morais através da racionalidade e objetividade para chegar ao conhecimento da moral que pode ser científico.¹ Já para Cortina e Martinez o termo ética, muitas vezes, é utilizada como sinônimo de moral, que é um conjunto de normas, preceitos e valores que regem as vidas dos indivíduos e dos povos.²

Conforme Sá a essência da ética está na vida, pois para o autor todos recebem esta doação, sendo dada pela “mão do destino”. Contudo, nem todos a utilizam da mesma forma e com a mesma sabedoria. Ainda, segundo o autor a consciência ética acontece quando o conhecimento é envolvido pelo amor, integrando espírito e mente, tendo o equilíbrio. A ética científica é um somatório de energia espiritual gerada pela essência do amor, que é um sentimento benevolente, com o benefício da razão e sempre presente.³

Em relação ao conceito de ética e moral, May ressalta que ambos os termos têm significado semelhantes, porém as raízes etimológicas as diferenciam.⁴ A palavra “ética” vem do grego *ethos*, que significa “modo de ser”, “costume”. Já a moral vem do latim *mos*, que quer dizer costume, hábito, usos. Conforme o autor ambas palavras em sua origem referem-se aos costumes. Vazquez afirma que a moral não é ciência e sim objeto da ciência. Desta forma, pode ser estudada e investigada. O autor também esclarece que a ética não é a moral, e não pode ser

¹ VAZQUEZ, Adolfo Sanches. *Ética*. 30. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira 2008. p. 23.

² CORTINA, Adela e MARTINEZ, Emílio. *Ética*. São Paulo: Loyola, 2009. p.19.

³ SÁ, Antonio Lopes de. *Ética e valores humanos*. Curitiba: Juruá, 2007. p. 15s.

⁴ MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução a ética cristã*. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008. p. 19.

reduzida a um conjunto de normas e regras. Portanto, a ética explica a moral e pode influenciar na própria moral.⁵

Em resumo, estes autores têm diversos entendimentos sobre a ética. Apesar disso, ressalta-se o conjunto de conhecimentos extraídos da investigação do comportamento humano ao tentar explicar as regras morais de forma racional, fundamentada, científica e teórica. Trata-se de uma reflexão sobre a moral. A ética é fundamental para que haja um equilíbrio e um bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não possa ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social.

1.2 Contextualização histórica da Ética

Para uma melhor compreensão dos fundamentos éticos a necessidade de estudar os dados históricos para nortear sobre a ética contemporânea e como se dá a sua aplicação nas empresas, e como está sendo conduzida. E ainda, a influência destas teorias no indivíduo e em sua profissão. A intenção é apresentar as principais correntes éticas, que são as mais utilizadas em livros e artigos acadêmicos sobre o tema.

Para falar de ética há necessidade de voltar no tempo, pois foi na Grécia Antiga que a ética teve sua origem, berço de grandes filósofos e pensadores como Sócrates, Platão e Aristóteles. Afirma-se que o primeiro filósofo que se tem registros foi Sócrates (470-399 a.C). A Filosofia Ocidental foi fundada por Sócrates e seus primeiros estudos e pensamentos abordam a natureza da alma humana.⁶

Sócrates foi considerado um dos homens mais sábios e inteligentes da Grécia, pois utilizava o método da maiêutica para conversar com as pessoas. Isto é, levar ou induzir uma pessoa, por ela própria, por seu próprio raciocínio, ao conhecimento ou à solução de sua dúvida, o questionamento. Sócrates ainda acreditava na imortalidade da alma, quer dizer, não concordava com as ideias dos mestres sofistas que utilizavam o discurso para induzir ao conhecimento, pois Sócrates defendia a ideia de que a virtude nascia junto com cada pessoa e não

⁵ VAZQUEZ, 2008, p. 24.

⁶ VAZQUEZ, 2008, p. 25s.

podia ser aprendida.⁷ Conforme Arruda, Sócrates não deixou nada escrito. Tudo o que se sabe de sua concepção filosófica e ética é conhecido por meio de seus discípulos, principalmente Platão.⁸ Citam-se frases de Sócrates que são conhecidas e repetidas ainda hoje como “Só sei que nada sei”, pois tinha consciência que sua sabedoria era limitada. Ou “conheça-te a ti mesmo”, pois entendia que o homem devia ter pleno conhecimento de si.

Platão (427-347 a.C), filósofo e matemático no período da Grécia Antiga, além de discípulo de Sócrates, foi mestre de Aristóteles. Platão fundou a primeira instituição de educação superior do Mundo Ocidental, a Academia em Atenas. Teve como seu mentor Sócrates, e seu pupilo Aristóteles. Neste sentido, Platão ajudou a construir os alicerces da filosofia natural, da ciência e da filosofia ocidental. Ainda segundo Arruda, Platão escrevia em forma de diálogos, destacados em três fases: diálogos da juventude, diálogos da maturidade e diálogos da velhice. Sócrates é o interlocutor que mais aparece nos diálogos.⁹

No idealismo de Platão, o mundo sensível é mutável, passageiro. Já a teoria das idéias são aquelas consideradas como que realmente são o ser em questão. Assim, o ser humano já teria suas concepções e idéias formadas.

A filosofia de Aristóteles (384-322 a.C) abrange a natureza de Deus (Metafísica), do homem (Ética) e do Estado (Política). Para Arruda, no realismo aristotélico a ética é a ciência de praticar o bem, isto é, a preocupação pela natureza do bem estar humano. Também considera as virtudes éticas (justiça, coragem). O bem é o objeto de nossas aspirações, a este bem supremo para o homem a felicidade.¹⁰

Ainda segundo os autores, a felicidade para, Aristóteles, é “felicidade consistiria pelo prazer proporcionado pela riqueza; a felicidade estaria associada à glória e a honra pública; a essência da felicidade residiria na vida contemplativa e intelectual: a felicidade está na virtude.¹¹

⁷ ARRUDA, Maria Cecilia et al. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 25.

⁸ ARRUDA, 2003, p. 25.

⁹ ARRUDA; 2003, p. 25.

¹⁰ ARRUDA; 2003, p. 26.

¹¹ ARRUDA; 2003, p. 26.

Quadro 1 – Correntes éticas

Correntes	Ano	Filósofos	Principal fundamento
Ética Estóica	Século IV a.C	Zenon, Sêneca e Marco Aurélio	Ética da compreensão
Ética epicurista	Século IV a.C	Epicuro	Hedonismo ou Utilitarismo
Ética de Santo Agostinho	354 à 430 d.C	Santo Agostinho	Defesa do livre arbítrio
Ética Kantiana	1724 à 1804	Immanuel Kant	Ética do dever (boa vontade)
Ética da Simpatia	1723 a 1790	Adam Smith	Simpatia
Ética do Utilitarismo	1748 a 1832	Jeremy Bentham	(Hedonista) Felicidade para o maior número de pessoas
Ética da convicção	1864 a 1920	Max Weber	A vontade de Deus (ações morais individuais)
Ética da responsabilidade	1864 a 1920	Max Weber	Indivíduo deve prestar contas e responder pelos seus atos (sociedade)
Ética da Responsabilidade	1903 a 1993	Hans Jonas	Cuidado- obrigação em relação ao outro ser e com a natureza
Ética do discurso	1929	Jürgen Habermas	Diálogo entre os grupos

Fonte: ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. *Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*. Tese de Doutorado (comunicação e artes). Universidade de São Paulo, 2010. Adaptado pelo autor.

O quadro 1 tem o intuito de mostrar as diversas correntes éticas, apresentando os principais filósofos bem como seus pensamentos éticos resumidos para facilitar o entendimento. Portanto, o objetivo é aprofundar os conceitos de ética para concluir com os valores morais e cristãos, e o comportamento e princípios éticos profissionais.¹²

¹² ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. *Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*. Tese (Doutorado em Comunicação e Artes). Universidade de São Paulo, 2010.

1.3 Valores morais e cristãos com base no Comportamento ético

O objetivo deste tópico é buscar na teoria dados relevantes e demonstrar a evolução ao comportamento ético. Existe uma necessidade de revisar conceitos, valores humanos, morais e cristãos, uma vez que representa a base do ser humano. Resgatar estes valores para adaptar a rotina das organizações em uma era globalizada. Constitui um grande desafio para as empresas.

1.3.1 Valores

Numa abordagem atual e prática, os valores podem ser definidos como ensinamentos que são passados desde o nascimento e infância. Em um primeiro momento pelos pais que orientaram o filho para o que é certo, pelo que é bom ou o bem, pelo que é sensato. Para tanto, compreende-se muito importante os exemplos, as referências que são dadas ao longo da vida pela família e depois pela escola. Segundo Sá, o ser humano tem uma necessidade de aprovação ou desaprovação por parte de outras pessoas. Isto acontece quando se cria uma imagem perante a sociedade, aos amigos no ambiente profissional. Pela necessidade de existir que são estabelecidas pelas leis naturais, pela sobrevivência, pela proteção e a busca por uma satisfação pessoal.¹³

Ainda, conforme Sá, a necessidade de estabelecer conceitos vem desde os tempos primitivos, com os agrupamentos humanos. Nem sempre estes conceitos são de benevolência, muitas vezes, pela força, punições seja terrena ou divina. O homem, por não entender as manifestações da natureza foi seduzido pelos mitos e submetido ao poder religioso que lhe passava uma proteção. Tais modelos são comportamentos compatíveis com uma época, e seu grau de desenvolvimento dos seres humanos. Ao longo dos séculos os critérios nem sempre foram justos, mas foram gerando os padrões, hábitos e costumes de acordo com o momento de cada sociedade estabelecida. Isto foi sendo responsável pelos primeiros conceitos de “valores”.¹⁴

Segundo May, definir valor não é uma tarefa fácil. Em termos gerais, é algo que se considera desejável, que justifique as ações e funcione como um horizonte para organizar e orientar a vida. Os valores, segundo May, não são genéticos e nem

¹³ Sá, 2007, p. 11.

¹⁴ Sá, 2007, p. 11s.

naturais, são produzidos socialmente.¹⁵ Abaixo alguns pontos que considera relevante para formar tal conceito: 1) um complexo de idéias, imagens e símbolos; 2) impossível de ser definido com exatidão e unanimidade; 3) entendido como necessário para se viver corretamente (moralmente) e promover positivamente a vida humana; 4) que funcione como um “guia” e, ao mesmo tempo como obrigação e ferramenta para forjar a vida; 5) está enraizado nas necessidades físicas, sociais e psíquicas; 6) é produzido socialmente; 7) integra o universo simbólico; assim, 8) assume uma dimensão transcendental e obrigatória.

Vazquez explica o sentido do valor através dos conceitos, de objetivismos e de subjetivismo axiológico. Subjetivismo axiológico: a necessidade ou desejo humano pelo objeto é que lhe confere o valor. O autor sustenta que não existem objetos de valor em si, o valor do objeto depende da reação psíquica do indivíduo. O subjetivismo falha quando tenta reduzir o valor a uma mera vivência do estado psíquico subjetivo humano. A reação do indivíduo não é exclusivamente pessoal, e este mesmo indivíduo está inserido em uma determinada época, cultura e sociedade, e seus juízos e apreciações são preceitos formados pela vivência nesta sociedade.¹⁶

Objetivismo axiológico. Para o autor, o belo e o bom existem idealmente como entidades supra-empíricas, intemporais, imutáveis e absolutas, subsistente em si e por si, independente da relação que o homem possa manter com elas. Deste modo, acerca dos valores, diz: os valores constituem um reino particular, subsistente por si próprio. São absolutos, imutáveis e incondicionados; Os valores relacionam-se de forma especial com as coisas reais valiosas que chamamos de bens. Nos bens encarna-se determinado valor: nas coisas úteis: a utilidade, nas belas: a beleza, etc; Os valores são independentes dos bens nos quais se encarnam. Os valores não precisam dos bens reais para existir; os bens são valiosos somente quando encarnam um valor; os valores são imutáveis, no entanto, os bens nos quais os valores se realizam mudam de uma época para outra; os valores não têm existência real, existem de maneira platônica (idealizada).¹⁷

Ainda segundo Vazquez, os valores não são explicados satisfatoriamente nem pelo objetivismo nem pelo subjetivismo, são percepções criadas pelo homem, e

¹⁵ MAY, 2008, p. 78.

¹⁶ VAZQUEZ, 2008, p. 141.

¹⁷ VAZQUEZ, 2008, p. 141.

só existem e se realizam no homem e pelo homem. Os seres da natureza não criados pelo homem, só adquirem valor quando entra numa relação especial a sociedade, integrando-se ao seu mundo como coisas humanas. Só tornam-se coisas valiosas quando atendem às necessidades dos homens. Portanto, os valores não existem em si e por si, independentemente dos objetos reais, nem independentemente da relação com o sujeito (o homem social). Ou ainda, os valores existem unicamente em um mundo social. Isto é, pelo homem e para o homem.¹⁸

Julga-se correto afirmar, segundo os autores, que o ser humano é uma soma de valores adquiridos durante a sua vida. São valores humanos, morais, que relacionam-se com a sociedade. Já os valores cristãos são valores para acalmar as dúvidas, inseguranças e benevolência. Desta forma, é possível formar juízos e discernimentos morais. Portanto, os valores não são absolutos e eles podem mudar conforme a sociedade que os adota. Há, porém, os valores universais como amor, graça, misericórdia, justiça, bem estar. Estes não se alteram, pois são os que dão dignidade à humanidade e todo o planeta tem a mesma concepção de certo e errado.¹⁹

1.3.2 Valores Morais e Moral Cristã

Os valores morais estão relacionados com as pessoas que vivem em sociedade. Para que seja possível a convivência humana, precisamos de uma sociedade que tenham princípios com a verdade, a honra, a liberdade, a responsabilidade, a justiça. Já os valores religiosos referem-se às relações de Deus com os homens e dos homens com Deus, é o valor supremo. Busca-se o modelo de tudo o que é bom, belo, verdadeiro e justo. É a busca do homem pela felicidade através da fé, da esperança e da caridade que constituem os fundamentos dos valores religiosos.

Para Cortina e Martinez, o termo moral como substantivo (a moral) refere-se a um conjunto de princípios, preceitos, comandos, normas de conduta, valores e até mesmo ideais de vida boa, que se constitui um sistema próprio de um grupo humano concreto em uma determinada época histórica. Este modelo nem sempre coincide com as convicções e hábitos de todos. A moral como modelo ideal de vida e conduta

¹⁸ VAZQUEZ, 2008, p. 146.

¹⁹ MAY, 2008, p. 45.

totalmente estabelecida é estudada em diversas áreas: pela sociologia, pela história, pela teologia e outras ciências sociais. Porém o sentido é realizado sempre na teoria. Já a ética pretende orientar a ação humana e deve ser entendida como saberes práticos.²⁰

Vasquez entende por moral um conjunto de normas e regras que regulam as relações dos indivíduos numa comunidade social. Portanto, a moral muda em cada sociedade. Pode-se dizer que se identifica uma moral. Já na antiguidade, como a moral feudal na idade média, a moral burguesa na sociedade moderna e assim por diante até os dias atuais. A moral por ser histórica evolui com o passar dos anos, por ser um modo de comportamento do homem, assim como a sua evolução na sua existência material e espiritual, incluindo a moral.²¹

Para uma melhor compreensão da história da moral no campo da reflexão ética são citados três direcionamentos:

a) *Deus como origem ou fonte moral.* No caso, as normas morais derivam de um poder sobre-humano, cujos mandamentos constituem os princípios e as normas morais fundamentais. Logo, as raízes da moral não estariam no próprio homem, mas fora e acima dele.

b) *A natureza como origem ou fonte moral.* A conduta moral do homem não seria senão um aspecto da conduta natural, biológica. As qualidades morais, ajuda mútua, disciplina, solidariedade e outras teriam a sua origem nos instintos e, por isso poderiam ser encontradas não só naquilo que o homem é como ser natural, biológico, mas inclusive nos animais. Darwin chega a afirmar que os animais experimentam quase todos os sentimentos dos homens: amor, felicidade, lealdade, etc.

c) *O homem como origem ou fonte moral.* O homem do qual se fala aqui é um ser dotado de uma essência eterna e imutável a todos os indivíduos, sejam quais forem as vicissitudes históricas ou a situação social. A moral constituiria um aspecto desta maneira de ser, que permanece e dura através das mudanças históricas e sociais.²²

Estes três direcionamentos buscam nas origens um homem histórico-social, não em um homem concreto. O autor afirma que o comportamento moral se observa desde que o homem existe como tal, desde as sociedades mais primitivas, e a moral muda e se desenvolve com as sociedades.²³

Já na concepção de May os valores cristãos como o “pecado” têm um significado social, está relacionado ao mal e para uma vida onde homem está separado de Deus, do próximo e da natureza, conforme o autor para não ser um

²⁰ CORTINA e MARTINEZ, 2009, p. 13.

²¹ VASQUEZ, 2008, p. 37.

²² VASQUEZ, 2008, p. 38.

²³ VASQUEZ, 2008, p.38.

pecador exige-se uma conduta positiva e responsável. O pecado marca as ações e atitudes para uma ruptura com a alienação, com o desrespeito com a comunidade. O pecado é o mau uso da liberdade para com os seres humanos e o meio ambiente. Portanto, é resultado da violação das leis que sustentam a vida dos seres humanos. Segundo o autor tem uma distinção entre o pecado individual que afeta outros indivíduos e as relações de convívio. May cita também o pecado social. Este estaria disfarçado de atitude normal, correto e responsável ainda que através das estruturas injustas. Por causa disso, está misturado na organização social e assim perpetua em gerações futuras.²⁴

Bonhoeffer, partindo das idéias de Agostinho, entende que o pecado foi uma forma de Deus firmar sua autoridade para proteger os seres humanos, uma vez que o pecado provoca o caos e desta forma existe Deus para proteger a vida. A autoridade foi fundamentada pelo poder e como guardião de uma justiça externa. Nesta concepção Deus é autoridade, o poder divino é o que estabelece as regras para a sociedade.²⁵

Na verdade existem, por parte dos autores, duas concepções distintas, as quais, no entanto, se entrelaçam em Deus. A primeira mais doce onde Deus é justiça, a outra posição onde Deus é incontestável e seu poder coercitivo. A moral cristã na atualidade baseia-se nos 10 mandamentos, na Lei moral de Deus, que norteiam a vida humana religiosa, pois são deveres fundamentais com Deus e com o próximo. A seguir os 10 (dez) mandamentos conforme a Bíblia Sagrada:

1. Não terás outros deuses diante de mim. 2. Não farás para ti imagem de escultura, nem alguma semelhança do que há em cima nos céus, nem em baixo na terra, nem nas águas debaixo da terra. Não te encurvarás a elas nem as servirás; porque eu, o Senhor teu Deus, sou Deus zeloso, que visito a iniquidade dos pais nos filhos, até a terceira e quarta geração daqueles que me odeiam. E faço misericórdia a milhares dos que me amam e aos que guardam os meus mandamentos. 3. Não tomarás o nome do Senhor teu Deus em vão; porque o Senhor não terá por inocente o que tomar o seu nome em vão. 4. Lembra-te do dia do sábado, para o santificar. Seis dias trabalharás, e farás toda a tua obra. Mas o sétimo dia é o sábado do Senhor teu Deus; não farás nenhuma obra, nem tu, nem teu filho, nem tua filha, nem o teu servo, nem a tua serva, nem o teu animal, nem o teu estrangeiro, que está dentro das tuas portas. Porque em seis dias fez o Senhor os céus e a terra, o mar e tudo que neles há, e ao sétimo dia descansou; portanto abençoou o Senhor o dia do sábado, e o santificou. 5. Honra a teu pai e a tua mãe, para que se prolonguem os teus dias na terra que o Senhor teu Deus te dá. 6. Não matarás. 7. Não adulterarás. 8. Não furtarás. 9. Não dirás falso testemunho contra o teu próximo. 10. Não cobiçarás a casa do

²⁴ MAY, 2008, p. 34.

²⁵ BONHOEFFER, Dietrich. *Ética*. São Leopoldo: Sinodal, 2009. p. 213.

teu próximo, não cobiçarás a mulher do teu próximo, nem o seu servo, nem a sua serva, nem o seu boi, nem o seu jumento, nem coisa alguma do teu próximo. (Êxodo10:1-17)

Para May o raciocínio moral nos remete às dificuldades de assumir posturas éticas diante de diversas situações apresentadas na vida do ser humano. Cada pessoa terá que consultar a sua essência, isto é, o seu cerne ético, e tomará suas decisões. Existem diferentes tipos de processos de raciocínio moral, que são: consequencialista, não consequencialista e o contextualista.²⁶

O tipo consequencialista preocupa-se, e caracteriza-se, pelas consequências de uma decisão ou postura ética e que leva *o que é bom*. O autor busca explicações deste tipo de raciocínio moral na história da teologia. Na Bíblia o exemplo é o mandamento de Jesus: “portanto, sejam perfeitos como perfeito é o pai celestial, desta forma busca como consequência ou resultado a perfeição” (Mt 5.48). O autor coloca a ética da virtude como consequencialista, pois a filosofia de Aristóteles (384-322 a.C) abrange a natureza de Deus (Metafísica), do homem (Ética) e do Estado (Política).²⁷

Para Arruda, no realismo aristotélico a ética é a ciência de praticar o bem, isto é, a preocupação pela natureza do bem estar humano. Também considera as virtudes éticas (justiça, coragem). O bem é o objeto de nossas aspirações, a este bem supremo para o homem a felicidade.²⁸ A felicidade para Aristóteles consistiria no prazer proporcionado pela riqueza. A glória e a honra pública, a essência da felicidade residiria na vida contemplativa e intelectual: a felicidade estaria na virtude. Portanto, a uma vida boa que se confirmaria para/nas virtudes. Este tipo de raciocínio moral busca o bem comum. Todavia, conforme o autor, pode ser transformada em uma meta onde “*os fins justificam os meios*”, uma vez que é muito subjetivo levando a uma visão distorcida do raciocínio moral consequencialista.²⁹

O tipo não consequencialista trata-se do interesse pelas obrigações. Arruda coloca como raciocínio deontológico, pois é um tratado dos deveres e da moral. Portanto, neste contexto o importante é seguir as regras e obrigações. Este raciocínio moral baseando-se nas regras de condutas ou códigos morais é amplamente utilizado na tradição cristã e ocupa um lugar central nas igrejas.³⁰

²⁶ MAY, 2008, p. 53.

²⁷ MAY, 2008, p. 53.

²⁸ ARRUDA, 2003, p. 26.

²⁹ ARRUDA, 2003, p. 26.

³⁰ ARRUDA, 2003, p. 26.

Os valores são os juízos que os indivíduos estabelecem em suas relações e ações através de comportamentos sociais aceitos pelo grupo, que são os princípios. Já a moral refere-se aos padrões normativos comportamentais de uma sociedade, ou grupo, e é mutável. E os valores cristãos estão relacionados às religiões, aos conceitos Deus e de natureza. Decisões do que é certo são baseadas em princípios abstratos como honestidade, direito, justiça, respeito, chamados de princípios universais que são imutáveis como os dez mandamentos. Estes são princípios morais da igreja católica/cristã. O homem social busca reunir estes conceitos e colocar com algo prático através da ética.³¹

Na verdade, a ética e a moral possuem diferentes significados. A ética está associada ao estudo fundamentado dos valores morais que orientam o comportamento humano em sociedade, enquanto a moral são os costumes, regras, tabus e convenções estabelecidas por cada sociedade. A finalidade da ética e da moral é semelhante, ambas são responsáveis por construir as bases que vão guiar a conduta do homem, determinando o seu caráter, suas virtudes e por ensinar a melhor forma de agir e de se comportar em sociedade.

1.4 Princípios Éticos Profissionais

Uma profissão é mais que um trabalho, é relacionar-se com pessoas diferentes, com pensamentos, valores, princípios; com a qual o profissional terá que conviver para que o trabalho seja bem feito. As relações profissionais são estabelecidas durante a vida, mas isto não quer dizer que o indivíduo terá apenas um trabalho ou exercerá a atividade em um único local. Pensando nisso, grande parte dos profissionais na atualidade investe em rede de relacionamentos profissionais, que será preservada para futuros negócios.

Para Arruda a ética profissional diz respeito às pessoas que exercem uma atividade regulamentada ou reconhecida que denomina-se profissão. Geralmente tais profissões têm sindicatos ou órgãos de classes que vão apoiar e dar embasamento jurídico como também estabelecer códigos profissionais de conduta.³²

Conforme Sá, a palavra profissão provém do latim *professione*, do substantivo *professio*; que é modo de vida, atividade especializada de caráter

³¹ AHNER. Gene. *Ética nos negócios*: Construir uma vida, não apenas ganhar a vida. Paulinas, 2009. p. 274.

³² ARRUDA, 2004, p. 25.

permanente. Na atualidade pode-se conceituar profissão como “trabalho que se pratica com habitualidade a serviço de terceiros”.³³ Ainda, de acordo com Sá, pelo conceito de Cuvillier: “é pela profissão que o indivíduo se destaca e se realiza plenamente, provando sua capacidade, habilidade, sabedoria e inteligência, comprovando sua personalidade para vencer obstáculos”.³⁴ Complementa ainda o autor que é através do exercício profissional que o homem pode ser útil a sua comunidade e sociedade.

Um ponto debatido por Sá é o individualismo e a ética profissional, quando afirma que o ser humano tem tendência para defender em primeiro lugar seus interesses próprios (egocentrismo, por exemplo). Aquele indivíduo que se preocupa apenas com o lucro tende a ter menor consciência de grupo, devido à excessiva preocupação monetária, não se importa com o que pode acontecer com a comunidade e muito menos com a sociedade.³⁵

Julga-se correto acreditar que estas ambições individuais podem levar a diversas práticas desonestas como quebras de sigilo, subornos, ameaças e revelações de segredos de negócios, denúncias falsas para ganhar eleições, propagandas enganosas, subtrair cliente e oportunismo entre colegas. Complementa-se que para os desonestos, traidores e ambiciosos não há regras claras, podendo levar a muitas ações prejudiciais a terceiros.

A conduta do ser humano tende ao egoísmo. O estabelecimento de normas para o bem coletivo, para sociedade, deve estar apoiado em princípios de virtude. Isto é, aplicar o método de Aristóteles através da virtude e praticar o bem.³⁶

Salienta-se que para os profissionais as exigências de virtudes para o exercício da profissão tornam-se fundamentais. Para Sá,³⁷ quatro virtudes são fundamentais para o desempenho profissional. Cita-se no quadro n. 2:

³³ Sá, 2010, p. 147.

³⁴ Sá, 2010, p. 147.

³⁵ Sá, 2010, p. 148.

³⁶ Sá, 2010, p. 198-220.

³⁷ Sá, 2010, p. 198-220.

Quadro 2 – Virtudes

Virtudes	Aplicabilidade
Zelo ou cuidado	- Capacidade para cuidar - Realizar sua tarefa com perfeição possível, - A responsabilidade individual
Honestidade	- Confiança - Não se admite relatividade, ou seja, o indivíduo é ou não é honesto
Sigilo	- Respeito aos segredos, dos negócios, das instituições, das pessoas
Competência	- Exercício do conhecimento de forma adequada e pertinente ao trabalho

Fonte: SÁ, 2010, p. 198-220. Elaborado pela autora.

Para o autor, o zelo pelo trabalho a ser desenvolvido vai desde o momento que é aceito pelo profissional até a entrega final, isto é, o profissional deve zelar, cuidar, ter comprometimento, responsabilidade e empenho para desenvolvê-lo. Ainda segundo Sá, se um trabalho lhe é confiado passa a requerer a fiel guarda, a lealdade, a sinceridade, a integridade, a probidade. Tais atos quando praticados no campo da virtude, caracterizam a honestidade. Afirma-se que o sigilo assume o papel de algo que é confiado a alguém em um ambiente profissional, portanto, preservar o silêncio é uma obrigatoriedade. Nem tudo é objeto de sigilo, porém deve-se ter o discernimento quando algo pode ser revelado ou não. Já a competência é referente ao conhecimento e as habilidades adquiridas para o exercício da profissão. Para Sá é preciso que o profissional tenha postura ética de recusar serviços que não esteja preparado para desenvolver.³⁸

Acredita-se que um jovem ao finalizar o Ensino Médio tem o dever de decidir qual será o futuro profissional. Este é um momento difícil, pois pode não estar preparado para suas escolhas e, principalmente, assumir tais responsabilidades. Porém, o desejo pela busca do conhecimento e a necessidade de desenvolvimento desta competência tenderá a lapidar este jovem para que possa desenvolver suas atividades e assim desempenhar da melhor forma a atividade escolhida, orientadas por valores, princípios e virtudes.

Sá afirma que “todas as capacidades necessárias ou exigíveis para o desempenho eficaz da profissão são deveres éticos”.³⁹ Sá ainda afirma que o dever

³⁸ SÁ, 2010, p. 198-220.

³⁹ SÁ, 2010, p. 167.

“nasce primeiro do empenho de escolher, depois daquele de conhecer, e finalmente do de executar as tarefas, com a prática de uma conduta lastreada em valores ou guias de conduta”.⁴⁰ O autor acima relaciona os deveres para a melhor prática da profissão:

- ✓ Dever de execução adequada.
- ✓ Dever de conhecer a profissão e a tarefa.
- ✓ Dever das virtudes exigíveis do ser.
- ✓ Dever com o micro e macrosocial.

Para Arruda, o profissional que exerce sua profissão com virtudes realiza seu trabalho com competência, cumprindo os horários estabelecidos, atualizando-se tecnicamente. Este será reconhecido pela empresa e terá condições de se desenvolver profissionalmente e em consequência terá melhores salários, e até novas propostas de trabalhos. Portanto, se cumprir seus deveres e obrigações, de uma forma repetida uma virtude e terá possibilidades de crescimento tanto pessoal como profissional. Arruda afirma:

As virtudes são hábitos bons, que para florescer devem ser praticados. As organizações têm a responsabilidade de promover, incentivar e encorajar o comportamento ético. Caso seus empregados não tragam a ética do berço, deverão aprender na organização como cultivar as virtudes, engajando-se nas atividades de treinamento adequadas para este fim, além de se comprometerem a seguir o sistema de valores da empresa.⁴¹

Salienta-se que ano após ano as empresas buscam novos desafios e para tanto, necessitam que o ambiente organizacional seja um lugar onde os colaboradores se sintam bem e possam desenvolver as virtudes de cooperação e integridade. Conforme já citado, a ética da virtude compreende o exercício dos bons hábitos e os bons exemplos são formas dos seres humanos aprenderem a serem virtuosos.

⁴⁰ SÁ, 2010, p. 168.

⁴¹ ARRUDA, 2003, p. 71.

2 ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAS PRIVADAS

Neste capítulo será abordado os conceitos de organizações empresariais, estruturas organizacionais, com as principais características de atuação organizacional, como os princípios éticos organizacionais e os códigos de conduta e de ética. Por fim, serão tipificadas as empresas prestadoras de serviços com foco nas empresas Comércio Exterior. Para ter uma visão ampla da atuação da organização dentro de um ambiente globalizado.

2.1 A Constituição e Estrutura Organizacional

Entende-se as organizações como coletividades especializadas na produção de bens/produtos e/ou serviços, isto é, através de agentes sociais que são os trabalhadores e os recursos sociais, que são suas ferramentas de trabalho para que obter um processo mais eficiente e rápido, processam as matérias primas para transformarem em bens finais. Cabe salientar que também nestas organizações tem a relação de trabalho e propriedade, onde os gestores coordenam, controlam todos os processos técnicos e os trabalhadores recebem o comando de executar tais processos. Ele nos remete aos tempos modernos na revolução industrial.⁴²

Para o autor, as organizações criam seu próprio mundo, que não é povoado por indivíduos, os funcionários, mas por relações sociais, sendo os funcionários portadores destas relações, e que o caráter principal das organizações se definem em três dimensões analíticas que demarcam todo o espaço social que se sobrepõem ou se entrelaçam, que são:

- Econômicas, produtoras de bens e serviços econômicos, que utilizam ou dependem em especial das contribuições materiais como meios de controle;
- Políticas, produtoras de bens ou serviços políticos, que utilizam ou dependem em especial de coações físicos como meios de controle;

⁴² SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 69ss.

- Simbólicas, produtoras de bens e serviços simbólicos, que utilizam ou dependem em especial das representações mentais como meios de controle.⁴³

As organizações necessitam de uma infra-estrutura material como prédios e equipamentos para executar suas atividades de produção de bens e/ou serviços que vão satisfazer uma necessidade de consumo, ou seja, um sistema de poder para coordenar tais atividades. Por isso, considera-se a dimensão política para satisfazer os interesses e um universo simbólico, composto pelos saberes profissionais e por padrões culturais da organização para satisfazer expectativas.

Para Mintzberg, toda atividade humana organizada, desde a mais simples até as atividades mais complexas, é orientada por duas exigências fundamentais, que são: a divisão do trabalho em várias tarefas que devem ser executadas pelas pessoas e a coordenação destas tarefas para se obter o resultado desejado.⁴⁴

Segundo Robbins, uma estrutura organizacional se define de acordo como as tarefas que são formalmente, distribuídas, agrupadas e coordenadas. A administração deve ter foco em seis elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de comando; centralização e descentralização e formulação.⁴⁵

O quadro 3 sugere quais perguntas chaves devem ser feitas para que os administradores respondam ao planejar a estrutura organizacional mais apropriada para os seus negócios.

⁴³ SROUR, 2012, p. 69ss.

⁴⁴ MINTEZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Editora Atlas, 1995. p. 10.

⁴⁵ ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 188.

Quadro 3 – Perguntas básicas para estrutura a organização

A pergunta-chave é:	A resposta e dada por:
1-Até que ponto as tarefas podem ser subdivididas em funções diferenciadas?	Especialização do trabalho
2-Qual a base para o agrupamento de tarefas?	Departamentalização
3-A quem os indivíduos e os grupos devem ser reportar?	Cadeia de comando
4-Quantas pessoas cada administrador pode orientar com eficiência e eficácia?	Amplitude de controle
5-Onde fica a autoridade no processo decisório?	Centralizado ou descentralizado
6-Até que ponto haverá regras e regulamentações para orientar os funcionários e administradores?	Formalização

Fonte: ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 188.

Portanto, define-se organização, conforme os autores, como uma reunião de pessoas com objetivos bem definidos, estruturada conforme a necessidade de cada empresa. Então, podem-se ter diversos tipos de estruturas e estilos de administração desde as mais complexas ou ainda as menores complexidades; das grandes multinacionais até o mercado de bairro para atender um fim que é a produção de bens e/ou serviços.

Já para Robbins as estruturas organizacionais se diferem em: as organizações com *modelos burocráticos* que são caracterizados por uma estrutura mecanicista, são departamentalizadas, extremamente formalizadas. A rede de informações limitadas e a comunicação é descendente, tendo pouca participação nas tomadas de decisões dos baixos escalões, isto é, autoridade decisória centralizada. Um modelo de *organização orgânico*, por exemplo, as organizações sem fronteiras, com equipes multifuncionais e multi-hierárquicas, formalizações simplificadas e uma rede de comunicação informal lateral, ascendente e a descendente envolve grande participação de todos no processo decisório.⁴⁶

Salienta-se que a estrutura organizacional é uma forma de ajudar seus dirigentes a conquistar os objetivos propostos pela organização. A estrutura deve estar adequada e intimamente relacionada com as estratégias empresariais. As empresas geralmente têm um organograma mostrando como está estruturada as

⁴⁶ ROBBINS, 2008, p. 199s.

hierarquias, para todos tenham conhecimento e possam se adequar a realidade empresarial.

Outro ponto de suma importância nas organizações são as relações de poder. Srouf esclarece o que a autoridade política trata-se de um conjunto de atribuições e responsabilidades, onde os gestores são incumbidos de exercer tal poder. Na verdade, são as armas dos chefes para que possam organizar, vigiar, controlar e punir seus subordinados. Portanto, trata-se de um poder institucional. O autor também explica a questão da liderança como uma relação de afinidades que se estabelece entre líderes e seguidores. Pode ser estabelecida em relações informais, que nas institucionais depende do carisma do gestor. O autor cita também a autoridade profissional, que se dá através da proficiência em relação aos seus conhecimentos técnicos e competências. Desta forma, pode influenciar outras pessoas, como exemplos temos os advogados, engenheiros e outros profissionais.⁴⁷

Portanto, conforme Diniz, nem todo gestor é líder, e nem sempre um líder é um gestor. A liderança se dá informalmente e de forma espontânea entre líder e seguidores. Portanto, o líder não requer convencimentos e sim pela sua influência em relação as demais. Trata-se do poder interpessoal.⁴⁸

2.2 Cultura organizacional e sua influência sobre o comportamento individual

Neste tópico serão vistos conceitos de cultura organizacional e como se pode divulgar a cultura através de seus fundadores diante deste contexto. Para Robbins, a cultura organizacional vem sendo estabelecida desde os tempos antigos como os grupos. Os indígenas, chamados de grupos tribais, possuíam seus totens e tabus em demonstração de um comportamento diante do seu (povo) e de pessoas exteriores ao grupo. Já as organizações têm culturas que governam os comportamentos de seus membros. O autor define cultura organizacional como sendo um sistema compartilhado de valores com seus membros e com as características que a organização valoriza. Desta forma, o valor compartilhado da cultura organizacional torna-se um instrumento poderoso para que seja possível orientar e modelar o comportamento dos funcionários.⁴⁹

⁴⁷ SROUR, 2012, p. 77s.

⁴⁸ DE ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho. A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. *Revista Economia & Gestão*, v. 5, n. 9, p. 35-47, 2008. p. 35s.

⁴⁹ ROBBINS, 2008, p. 240.

Para Marras toda organização é constituída por uma cultura própria, que a identifica e conseqüentemente forma valores, que são um dos componentes da cultura. Tais valores são as crenças, ritos, mitos e tabus. Pois, “é pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam”.⁵⁰ Para o autor cada indivíduo tem sua própria cultura e por sua vez sua própria personalidade, em contrapartida, cada organização também tem sua própria cultura e sua própria personalidade.⁵¹

Portanto, é possível traçar uma analogia entre eles. Sendo assim, uma das possíveis tarefas da ética é atrelar na responsabilidade de conhecer, analisar e acompanhar a cultura organizacional considerando as singularidades entre esses os indivíduos e a empresa. Conforme, o conceito de cultura organizacional defendido por Marras, a

[...] cultura se forma de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertence e, em aceitando essa solução, passa não só a adotá-la, mas principalmente a difundi-la para os demais membros como o “padrão ideal” para obter a resposta desejada naquele particular. O *looping* que se forma na repetição constante desta prática cria o conjunto de valores e crenças que denominamos “cultura organizacional”. Esse conjunto é obviamente mutável, dinâmico e dependente das mudanças dos cenários que permeiam o interno e o externo da empresa, fazendo com que se entenda a cultura como um processo constante de adaptação às contínuas mudanças que o tempo e o espaço produzem através das mutações dos próprios sistemas de valores que o sustentam.⁵²

Na figura, Marras ilustra como a repetição constante de uma prática cria valores e crenças para as empresas, e a forma como estes valores são internalizados, saindo do nível a da consciência, e tornando-se verdade inquestionável para o grupo. Neste ponto, pode-se fazer um a referência à teoria da ética das virtudes de Aristóteles, pois para o filósofo o trabalho é uma virtude e a repetição deste torna-se um hábito.⁵³

Estes pressupostos de Marras estão baseados no fluxograma do modelo de Schein (1997) como segue na Figura 1.

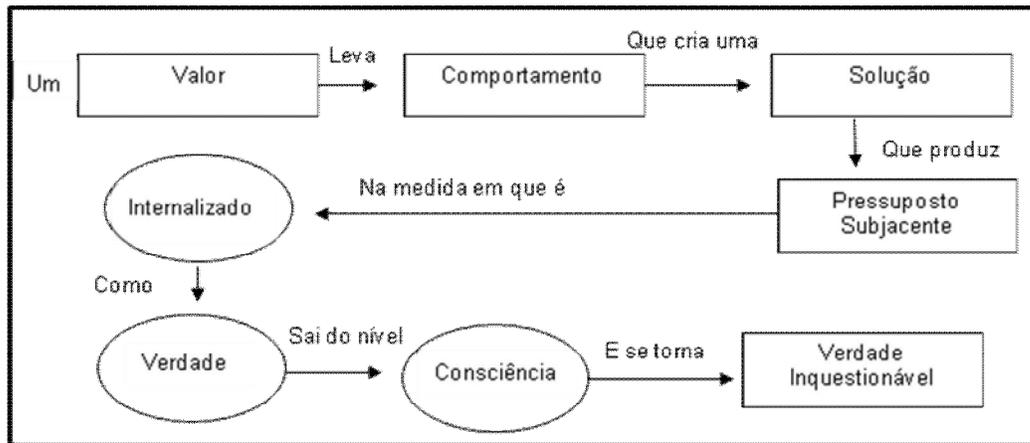
⁵⁰ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000. p. 289.

⁵¹ MARRAS, 2000, p. 289.

⁵² MARRAS, 2000, p. 290s.

⁵³ MARRAS, 2000, p. 295.

Figura 1 – Fluxograma do modelo de Schein



Fonte: Schein apud MARRAS, 2000, p. 295.

Marras apresenta também os ritos como componente da cultura, tendo como finalidade de perpetuar os valores da empresa. Identificada como um conjunto de ações praticadas no dia a dia ou em datas especiais que tornam a cultura mais coesa, à medida que aproxima dos colaboradores uns dos outros. Muitas vezes, aproxima os colaboradores com a alta administração. Pode-se citar almoços, comemorações de aniversário, festas de final de ano, café da manhã com a alta administração.⁵⁴

Ainda segundo Marras, os mitos também fazem parte dos componentes da cultura e são definidos como “figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não-concretos e que são utilizados para reforçar crenças organizacionais, com o intuito de manter certos valores históricos”.⁵⁵ O autor afirma ainda que os mitos são formas de reforçar através dos ritos. Por esta razão os ritos devem ser constantes. Se acontecerem somente uma vez, perderão a propriedade.

O último componente da cultura definido por Marras são os tabus, que reforçam as questões de proibição ou ações que não são bem vistas pelo grupo, orientando comportamentos e atitudes. Sendo assim, o autor afirma que os componentes da cultura – valores, ritos, mitos e tabus – orientam o comportamento do grupo, demonstram para onde as empresas devem seguir e mantêm a cultura da organização mais coesa.⁵⁶

⁵⁴ MARRAS, 2000, p. 292.

⁵⁵ MARRAS, 2000, p. 292.

⁵⁶ MARRAS, 2000, p. 292.

Marras também reforça o conceito de valores compartilhados, que são os valores em comum entre os colaboradores e as empresas. Estes valores representam a construção de uma cultura organizacional e aproximam a empresa dos seus colaboradores para atingir objetivos comuns. Ao conhecer os valores compartilhados fica possível conhecer as razões de comportamentos de funcionários e líderes, uma vez que estes valores servem como impulso para atitudes e comportamentos na organização.⁵⁷

Robbins afirma que a cultura em uma empresa tem diversas funções. Uma delas é de a definir fronteiras entre a organização e as outras organizações. Os colaboradores se identificam com a organização. Fortalece o comprometimento dos colaboradores com a organização e até se sobrepõe aos interesses individuais. E, por último, estabiliza o sistema social da organização. Na verdade, a cultura mantém a empresa coesa e fortalecem os padrões considerados adequados à organização além de fundamentar o que os colaboradores vão fazer ou dizer para os clientes e demais envolvidos na organização.⁵⁸

A empresa deve manter sua cultura organizacional e divulgá-la a todos os colaboradores, para que possam estar comprometidas com os valores da empresa. Uma das formas para a empresa divulgar é através da sua missão, da sua visão de negócios e, principalmente, no que a empresa acredita de fato.

2.2.1 A influência do fundador na constituição da cultura organizacional

Para Robbins, a cultura nas empresas é criada a partir de seus fundadores de três maneiras: através da contratação de funcionários que pensem como eles, socialização destes funcionários de acordo com sua forma de pensar e agir e o comportamento dos fundadores, que torna-se um modelo para os funcionários. Isto os encoraja a seguir os mesmos valores e crenças dos fundadores da empresa. Desta forma, o autor conclui que a personalidade dos fundadores se torna parte da cultura da organização.⁵⁹

A figura abaixo ilustra o conceito mencionado acima. Mostra como a cultura organizacional se forma através da filosofia dos seus fundadores que inclui seus valores e crenças. Ela visa identificar os critérios para a seleção de pessoas tanto

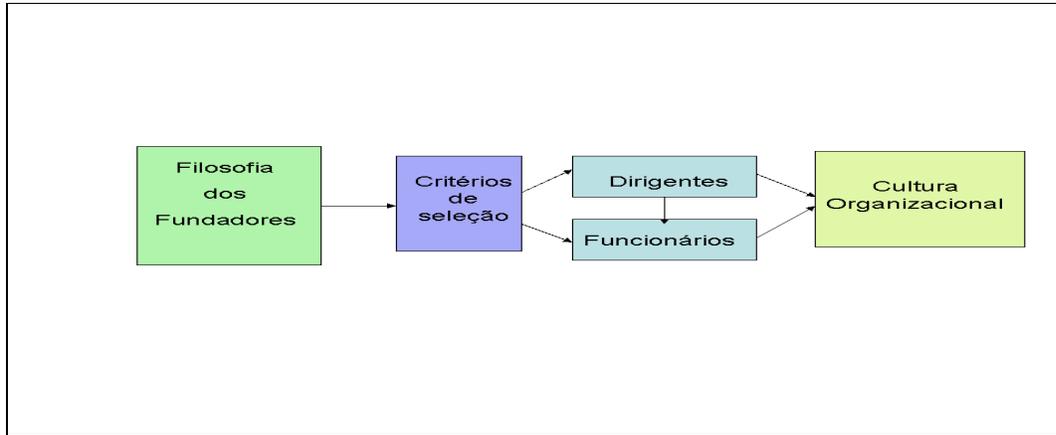
⁵⁷ MARRAS, 2000, p. 292.

⁵⁸ ROBBINS, 2008. p. 242.

⁵⁹ ROBBINS, 2008. p. 242.

para seus dirigentes como os funcionários operacionais, para que possam se identificar com a cultura apresentada pela empresa.

Figura 2 – Como se formam as culturas organizacionais



Fonte: ROBBINS, 2008, p. 385.

Segundo Robbins, a cultura organizacional, a partir de seus fundadores, é transmitida aos colaboradores através das suas histórias de vida, rituais, símbolos e linguagem. As histórias referem-se a eventos ocorridos com os fundadores e que normalmente servem como fatores motivacionais aos colaboradores. Os rituais, normalmente são criados também pelos fundadores e repetidos pelos funcionários, unem os funcionários e reforçam as crenças da empresa. Os símbolos são as evidências materiais da organização como com as suas instalações, os carros disponíveis aos executivos e a aparência dos fundadores e da alta administração. Por fim, o autor define a linguagem como os termos desenvolvidos pela organização e reconhecidos pelos colaboradores como palavras-chave no seu cotidiano.⁶⁰

Para Chiavenato, a missão da empresa tem como objetivo comunicar os valores básicos da organização e de que maneira a empresa funciona, com o intuito de orientar seus colaboradores nas suas atividades. Afirma ainda que a missão traduz a filosofia da organização e que geralmente é formulada por seus fundadores, por trazer valores e crenças centrais. Além disso, constituem-se para definir a estratégia organizacional da empresa. A missão deve ser cultivada e difundida na empresa. Já as crenças ajudam a determinar o comportamento e atitudes individuais na organização. Os valores reforçam a cultura organizacional, e para influenciar

⁶⁰ ROBBINS, 2008, p. 387.

positivamente no comportamento dos colaboradores, a missão e os valores devem fazer parte do comportamento, sobretudo, dos líderes.⁶¹

Para Robbins criar uma cultura organizacional ética e forte, com conteúdo, ela deve ter influência sobre o clima e o comportamento ético de seus membros. Para uma cultura ser forte será necessário adotar padrões éticos elevados, como sugere o autor: um *modelo visível*, orientando os comportamentos dos executivos de alto escalão como referência os funcionários recebem uma mensagem positiva e como devem agir. Isto é, reforçado o padrão através da repetição de bons hábitos; *comunicando atividades éticas* através da criação e divulgação de código organizacional de ética, que deve conter valores essenciais da organização e as regras de éticas a serem respeitadas pelos funcionários; *oferta de treinamento em ética*, organizar seminários, *workshops* e outros treinamentos éticos, aproveitando o momento para reforçar os padrões de conduta desejáveis. Esclarecer práticas que são ou não permitidas pela empresa e também tratar dos possíveis dilemas éticos; *ser bastante claro ao recompensar atitudes éticas e punir as antiéticas*, através de avaliações periódicas avaliar segundo o código ético tais decisões. Os executivos que sempre mantiveram um comportamento ético devem ser recompensados publicamente. E ao contrário, os que transgridam o código ético devem ser punidos exemplarmente; *fornecer mecanismos de proteção*, através de conselhos de ética ou atuação de fiscais éticos para que os funcionários possam falar de dilemas éticos sem medos ou represálias.⁶²

Através de seus fundadores e sua filosofia é possível criar uma cultura organizacional, divulgá-la e buscar nos bons exemplos, com as histórias e crenças de seus fundadores reforçando estes conceitos de valores, crenças, princípios éticos. Desta forma, a empresa e colaboradores adquirem uma identidade concreta, fortalecendo as relações e se tornando uma empresa coesa, reconhecida por posicionada por posicionamento ético.

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 33s.

⁶² ROBBINS, 2008. p. 251s.

2.3 Empresas de prestação de serviços de assessoria em operações internacionais

Para Zeithml, a cultura de uma organização influencia o comportamento dos funcionários através das normas e valores adotados. Desta forma, moldam o comportamento individual e o coletivo. Trata-se de um padrão comum de valores e crenças que geram aos funcionários uma noção de finalidade. “O modo como fazemos as coisas por aqui”. Ainda, segundo o autor, as organizações com foco no cliente e no serviço tem na sua essência uma cultura corporativa definida como “aquela em que o serviço de qualidade é valorizado e em que a prestação de serviços a clientes tanto internos quanto externos é considerado um modo natural de viver, uma das normas mais importantes da empresa”.⁶³ Esta definição tem influência sobre comportamento dos funcionários. Para os autores, todos os funcionários sabem a importância da qualidade dos serviços, pois é valorizado e é prestados a todos: ao público interno e externo igualmente. No entanto, pois prometer um serviço de excelência aos clientes finais não é suficiente, todos dentro da organização merecem o mesmo tipo de serviço. Portanto, na cultura organizacional das empresas de serviços prestar serviços de qualidade é “um modo de vida”. Com isso, os funcionários vão internalizar com naturalidade, pois é uma norma para a organização. Portanto, esta cultura de serviços com qualidade e focada no cliente se caracteriza como uma fonte de vantagem competitiva.

Já para Lovelock, a organização precisa ter uma cultura forte para que possa ter uma excelência nos serviços. Deve ser reforçado tais valores e crenças e as gerências devem seguir alinhadas com as estratégias corporativas. As lideranças devem despertar a paixão por servir aproveitando as características pessoais de cada um e alimentar uma energia para o comprometimento, para uma vida profissional de alegria e realizações.⁶⁴ Neste ponto pode-se relacionar esta forma de pensar da ética da virtude que conforme Arruda, trata da ética associada à excelência trazendo a virtude da cooperação e integridade, onde o trabalho também deve contribuir com a felicidade ou para um senso de importância, que gera uma

⁶³ ZEITHML, Valarie A. Bitner et al. *Marketing de serviços: a empresa em foco no cliente*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45s.

⁶⁴ LOVELOCK, Christopher. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2011. p. 75s.

satisfação pessoal como pregava o filósofo Aristóteles através do trabalho conjunto.⁶⁵

Ainda segundo Arruda, as virtudes e os vícios caracterizam as pessoas. As virtudes são ações que auxiliam na busca de uma plenitude através do modo de ser e agir. Desta forma, precisa ser exercitada, pois se trata de hábitos bons e quando a pessoa cultiva deixa transparecer na sua vida profissional. Cabe à empresa estimular e a buscar através da ética as virtudes, a transformação de bons hábitos através de treinamentos e/ou outras formas de reforçar tais conceitos. O autor relaciona ainda entre os principais valores encontrados por Berry: a excelência, inovação, a alegria, o trabalho em equipe, respeito, integridade e lucro social.⁶⁶

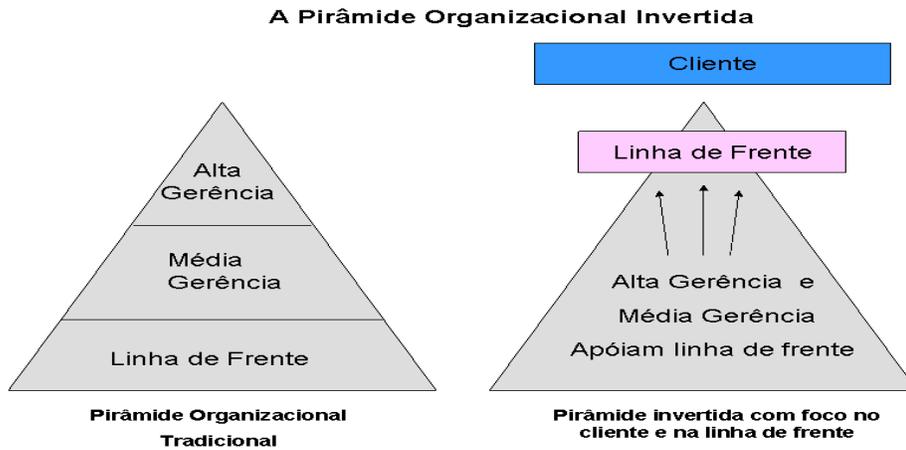
Portanto, uma cultura de serviços pode ser definida como percepções compartilhadas do *que* é importante em uma organização; valores e crenças compartilhadas do *porquê* de essas coisas serem importantes. Ainda segundo o autor, as organizações com culturas fortes têm foco na linha de frente, que são os funcionários e entende a sua real importância para a empresa, pois são os funcionários da linha de frente que farão os contatos diários com os clientes. É aqui que acontece a satisfação ou não pelo serviço prestado. O autor apresenta o conceito de pirâmide invertida, onde demonstra a importância da linha de frente construída com os funcionários operacionais. Pode-se relacionar este conceito de pirâmide invertida, com os poderes estabelecidos nas organizações e a importância do gestor e do líder e a influência de cada um para a melhoria e qualidade dos serviços.⁶⁷

⁶⁵ ARRUDA, 2003, p. 71.

⁶⁶ ARRUDA, 2003, p. 71.

⁶⁷ ARRUDA, 2003, p. 71.

Figura 3 – A Pirâmide organizacional invertida



Legenda: Encontros de serviço ou “momentos de verdade”

Fonte: LOVELOCK, Christopher. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2011. p. 367.

Segundo Lovelock, os serviços são atividades bastante complexas e de difícil definição, pois cobrem muitas atividades diferentes. Conforme o autor, a origem da palavra serviço vem associada ao trabalho dos servos que serviam a seus mestres. Mais tarde, já em dicionários, definida com a “*ação de servir, ajudar ou beneficiar o outro*”. Ao longo dos anos a definição para serviços sempre levou em conta os bens. Portanto foi definido como intangível e perecível como características mais citadas para definir serviços dos bens.⁶⁸

Para Lovelock

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.⁶⁹

Nesta definição pode-se concluir que na prestação de serviços existem contratos entre as partes, comprador e vendedor mesmo formais e informais, onde a empresa prestadora de serviços tem que ter pessoas qualificadas e com habilidades

⁶⁸ LOVELOCK, 2011, p. 21.

⁶⁹ LOVELOCK, 2011, p. 21.

de servir, executar com qualidade os serviços. Por isso, também as empresas prestadoras de serviços são remuneradas através de espécie e disponibilizam toda uma estrutura como instalações e sistemas para atender as necessidades destes clientes. Para Zeithml, os funcionários de linha de frente são essenciais e de suma importância para quaisquer empresas deste setor por personificarem os serviços. É através deste funcionário que o cliente percebe a qualidade, a responsabilidade e o comprometimento. Então o funcionário passa a imagem da empresa através de seus princípios, valores e crenças. Os funcionários representam a organização e, por isso, influenciam diretamente a satisfação do cliente.⁷⁰

Conforme os autores, a cultura organização de serviços molda o comportamento dos colaboradores e influencia o coletivo. Portanto, os valores, crenças e normas devem estar alinhados com as estratégias empresariais. Outro ponto é a importância da linha de frente ao atendimento ao cliente, devem ter o apoio da alta e média gerencia, por primar pela qualidade dos serviços. Deve ser considerado como uma forma natural, um modo de vida, portanto, a qualidade internalizada pelos funcionários fará a diferença no momento de realizar seu trabalho.

Neste contexto de empresas de serviços, será feito um breve histórico sobre as empresas de serviços de logística em comércio exterior. Para fins deste trabalho será contextualizado sob a figura do despachante aduaneiro e as empresas de agenciamentos de cargas internacionais aqui consideradas as empresas que gerenciam o agenciamento de cargas nos modais aéreo e marítimo, para que seja possível entender estes atores a fim de estabelecer a relação das organizações com as empresas prestadoras de serviços em comercio exterior e com a empresa do estudo de caso: Tradeway Consultoria & Logística.

Conforme o site “www.feaduaneiros.org.br”⁷¹ o despachante aduaneiro é um profissional que atua desde 1850 no Brasil. Isto é, desde a época do Brasil colonial ainda hoje este profissional atua para liberação de mercadorias junto as alfândegas brasileiras, sendo a principal função do despachante a elaboração da declaração aduaneira. Este conceito moderno vem através da convenção de Kyoto e absorvido pelas legislações aduaneiras globais. Ainda segundo o site, o despachante

⁷⁰ ZEITHML, 2011, p. 45s.

⁷¹ O DESPACHANTE ADUANEIRO. Disponível em: <<http://www.feaduaneiros.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2015.

aduaneiro exerce atividade de interesse público reconhecidas pelas autoridades nacionais e internacionais. Este profissional tem contatos direto e diário com fiscais da receita federal e estadual, ministério da agricultura, agencia nacional da saúde e demais empresas que atuam nesta área para a liberação de mercadorias de importadas e a exportar. Para atuar nesta área de despacho aduaneiro, o profissional deve ter inscrição prévia junto às superintendências regionais da Receita Federal. Portanto, o despachante aduaneiro é um profissional nomeado pela Receita Federal.

Este profissional está cada vez mais reconhecido pela sua importância no comércio exterior, pois necessita ter conhecimentos sólidos de legislação aduaneira, procedimentos documentais e sistemas para atuar de forma responsável. Para Keedi, a profissão exige conhecimentos extraordinária do comércio exterior em um país como o Brasil, onde centenas de normas são expedidas a cada mês por diversos órgãos públicos. São tantas as normas existentes, que é quase impossível que alguém tenha total conhecimento de tudo. A profissão já é penosa por ter que buscar atualização diária. Para o autor, a profissão exige um esforço do despachante devido ao tempo que é despendido nestes processos, e devidos aos procedimentos burocráticos envolvidos, que a maioria das indústrias não tem, pois devem atender ao *core business* e não ao processo de desembarço aduaneiro.⁷²

Conforme instrução normativa da Receita Federal do Brasil nº 1209 de 07/11/2011 que estabelece procedimentos para o exercício das profissões de despachante aduaneiro e de ajudante de despachante aduaneiro, somente será permitido à pessoa física inscrita no Registro de Despachantes Aduaneiros e no Registro de Ajudantes de Despachantes Aduaneiros, mantido pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), obedecendo as disposições desta Instrução Normativa. A competência para a inscrição nos Registros a que se refere o caput será do titular da unidade da RFB com jurisdição aduaneira sobre o domicílio do requerente. A legislação relaciona as atividades do despachante aduaneiro como segue:

Art. 2º São atividades relacionadas ao despacho aduaneiro de mercadorias, inclusive bagagem de viajante, na importação, na exportação ou na internação, transportadas por qualquer via, as referentes a: I - preparação, entrada e acompanhamento da tramitação e apresentação de documentos

⁷² KEEDI, Samir. Terceirização do despacho aduaneiro. Disponível em: <<http://blogdosamirkeedi.com.br/?p=1524>>. Acesso em: 10 out. 2015.

relativos ao despacho aduaneiro; II - subscrição de documentos relativos ao despacho aduaneiro, inclusive termos de responsabilidade; III - ciência e recebimento de intimações, de notificações, de autos de infração, de despachos, de decisões e de outros atos e termos processuais relacionados com o procedimento de despacho aduaneiro; IV - acompanhamento da verificação da mercadoria na conferência aduaneira, inclusive da retirada de amostras para assistência técnica e perícia; V - recebimento de mercadorias desembarçadas; VI - solicitação e acompanhamento de vistoria aduaneira; e VII - desistência de vistoria aduaneira. § 1º Somente mediante cláusula expressa específica do mandato poderá o mandatário subscrever termo de responsabilidade em garantia do cumprimento de obrigação tributária, ou pedidos de restituição de indébito, de compensação ou de desistência de vistoria aduaneira. § 2º A RFB poderá dispor sobre outras atividades relacionadas ao despacho aduaneiro de mercadorias. § 3º Na execução de suas atividades, o despachante aduaneiro poderá contratar livremente seus honorários profissionais. Art. 3º O despachante aduaneiro poderá representar o importador, o exportador ou outro interessado no exercício das atividades relacionadas acima.⁷³

Segundo Srour, o despachante aduaneiro é um profissional qualificado e nomeado pela Receita Federal do Brasil para atuar efetuando todos os trâmites burocráticos para liberação de mercadorias importados ou para exportar. Devidos às inúmeras legislações vigentes torna-se um desafio se manter atualizados e poder prestar um serviço de qualidade. Conforme teoria apresentada, o despachante aduaneiro é considerado uma autoridade profissional, pois detém conhecimentos técnicos e competência e é reconhecido por seus clientes e pelos outros profissionais da área de comércio exterior.⁷⁴

Para Ballou, a expansão do comércio internacional que ocorreu nos últimos vinte e cinco anos foi devido ao sucesso da indústria de transporte, que desenvolveu um sistema rápido, confiável e eficiente de efetuar os transportes das mercadorias. Com o transporte mais barato foi possível para as empresas domésticas enviarem suas mercadorias, a um custo competitivo, além das fronteiras americanas. Ainda conforme o autor, o transporte marítimo movimenta mais de 70% do comércio mundial em volume de cargas e já o transporte aéreo em torno de 16% do volume. Cerca de 20% é transportado de caminhão, trem ou duto em países onde o transporte terrestre é viável.⁷⁵ No transporte internacional os roteiros são mais restritos, pois as mercadorias movimentam-se em um número limitado de portos,

⁷³ BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. *Instrução Normativa RFB*, n. 1209, de 07 de novembro de 2011. Disponível: <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:ministerio.fazenda;secretaria.receita.federal.brasil:instrucao_normativa:2011-11-07;1209>. Acesso: em 8 nov. 2015.

⁷⁴ SROUR, 2012, p. 69ss.

⁷⁵ BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2014. p. 42s.

aeroportos e postos aduaneiros para deixar um país e entrar em outro. Outro ponto que o autor salienta, são os documentos que acompanham as cargas que são exigidas em cada país, devido aos requisitos legais de entrada e saída de cada país.⁷⁶

Segundo Keedi, “o *freight forwarder* é uma empresa de serviços gerais, com conhecimentos logísticos e ramificações internacionais”.⁷⁷ O autor cita ainda que é trabalho dos *freight forwarders* levarem as cargas de um ponto a outro dos países, para que o comerciante não precise envolver-se nos trâmites de comércio exterior. O transitário de cargas é um prestador de serviços logísticos e deve ter conhecimento da documentação exigida nas operações de comércio exterior, registros que devem ser feitos em sistemas, particularidades exigidas pelo governo para que as mercadorias possam deixar ou ingressar no país. Atua no transporte de mercadorias internacional, quando necessário no meio doméstico, para transportar as mercadorias da fábrica até o local de embarque ou do local de chegada até a fábrica. Neste contexto, o autor traz informações semelhantes sobre o agente de cargas, porém com denominações diferentes reforçam a importância da documentação, do conhecimento sobre as legislações de países onde atuam.⁷⁸

⁷⁶ BALLOU, 2014, p. 42s.

⁷⁷ KEEDI, 2015.

⁷⁸ KEEDI, 2015.

3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA TRADEWAY CONSULTORIA

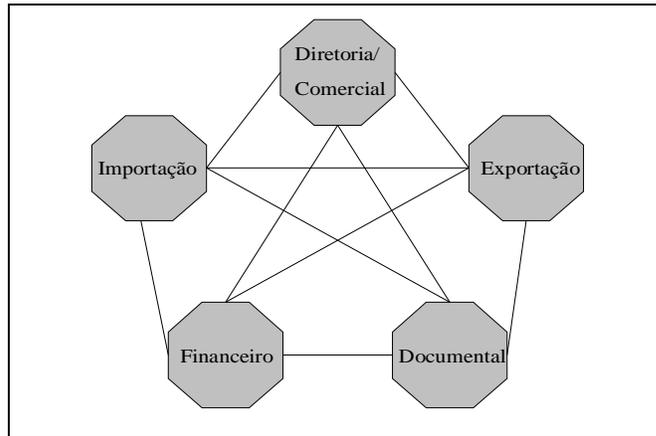
Neste capítulo será relatado todas as informações decorrentes do processo pesquisa através da observação participativa no período de três meses que com início em 03 de agosto de 2015 e finalizado em 30/10/2015, como também as análises em documentos da empresa, com o intuito de entender a realidade em que está inserida e como os princípios éticos estão presentes. A Tradeway iniciou suas atividades em 1997 no mercado nacional, prestando serviços de assessoria, consultoria em comércio exterior e desembaraço aduaneiro. Sua proposta baseia-se na prestação de serviços em toda a cadeia logística do comércio internacional a partir da apresentação do pedido até a entrega no local designado, atendendo às condições dos contratos pré-estabelecidos e prazos de entrega. Portanto, a Tradeway tem por objetivo assessorar as empresas exportadoras e importadoras em todos os aspectos concernentes às operações de comércio exterior.

Quando surgiu no mercado, há 18 anos, tinha como proposta inicial prestar somente assessoria de comércio exterior (documentação e legislação), não atuando diretamente no desembaraço aduaneiro. Porém, após dois anos de atuação e com as transformações do mercado percebeu-se uma oportunidade de atuação com o desembaraço aduaneiro direto. Já no ano de 2013, a empresa teve a oportunidade de inserção no mercado externo através da oferta de fretes internacionais de importação e de exportação. A Tradeway já atuava na área de fretes internacionais através de parceiros, porém passou a atuar com estrutura própria, tornando-se apta a interagir em toda a cadeia logística internacional. Todavia, ainda mantém parceiros estratégicos para atender globalmente.

Até 2009, a empresa contava com quatro colaboradores, além da diretora da empresa, divididos nos setores: financeiro, importação, exportação e documental (apoio à exportação e importação). Nesta época, a empresa apresentava uma estrutura organizacional horizontal com equipes multifuncionais, formalizações simplificadas e uma rede de comunicação informal, que era lateral, ascendente e a descendente envolvia grande participação de todos no processo decisório, conforme revisão teórica.⁷⁹ A estrutura organizacional da Tradeway consultoria está descrita no quadro da figura 4.

⁷⁹ ROBBINS, 2008, p. 23s.

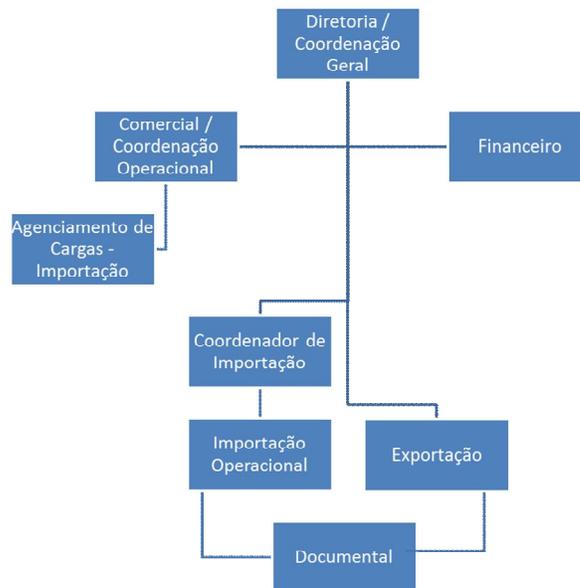
Figura 4 – Estrutura Organizacional da empresa Tradeway Consultoria



Fonte: TRADEWAY Consultoria & Logística. Disponível em: <<http://www.tradewayconsultoria.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

Com o crescimento da empresa e visando atender à demanda de seus clientes, a empresa conta atualmente com 11 colaboradores, além das sócias da empresa. Esse pessoal se divide em financeiro (1 colaborador), importação (6 colaboradores), exportação (1 colaborador), agenciamento de cargas de importação (1 colaborador) e documental (1 colaborador), apoio à exportação e importação comercial (1 colaborador). Isto tudo conforme a figura 5:

Figura 5 – Estrutura Organizacional da empresa Tradeway Consultoria



Fonte: TRADEWAY Consultoria & Logística. Disponível em: <<http://www.tradewayconsultoria.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

A partir desses organogramas percebe-se que a empresa Tradeway passou de uma estrutura horizontal, com poucos níveis hierárquicos com amplo volume e fluxo de informações entre os colaboradores, para uma estrutura com nível vertical. Conforme Robbins, a estrutura organizacional se define de acordo como as tarefas que são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. A administração deve ter foco em seis elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de comando; centralização e descentralização e formulação. Percebe-se que através do organograma que é um retrato da estrutura organizacional da empresa que os setores são agrupados conforme as atividades que são desempenhadas pela equipe e a cadeia de comando está com a sócia majoritária, uma vez que todos estão ligados diretamente à diretoria. Isto também pode ser um fator positivo, pois a diretoria permanece próxima dos colaboradores a fim de assegurar a qualidade dos serviços prestados.

Conforme estabelecido no contrato social da empresa, são duas sócias. Para fins de estudo será denominado gestora 1 e gestora 2. Atualmente, a responsabilidade pelo gerenciamento da empresa na parte operacional está com a gestora 1, e com a gestora 2 o controle financeiro e o gerenciamento comercial por serem áreas estratégicas. Para Srour, as relações de poder nas organizações seguem uma autoridade política. Trata-se de um conjunto de atribuições e responsabilidades, onde os gestores são incumbidos de exercer tal poder. Na verdade, são as armas dos chefes para que possam organizar, vigiar, controlar e punir seus subordinados. Portanto trata-se de um poder institucional. Analisando a afirmação do autor em relação à empresa Tradeway observação que realmente é um poder oficial, pois está baseado em contrato e são exercidos pelas sócias, por ser uma empresa pequena sem estruturas gerenciais intermediárias.⁸⁰

Além de seus colaboradores internos a Tradeway possui representantes nos principais portos, aeroportos e fronteiras do país, além de representantes no Porto Seco de Canoas e Porto Seco de Novo Hamburgo, a fim de garantir agilidade nos processos. A estrutura de atendimento da Tradeway está apresentada na figura 6.

⁸⁰ SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 12s.

Figura 6 – Estrutura de Atendimento



Fonte: TRADEWAY Consultoria & Logística. Disponível em: <<http://www.tradewayconsultoria.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

Atualmente, a empresa conta também com parceiros em diversos países, para atender à demanda de fretes internacionais, tais como: Estados Unidos (Miami e São Francisco, podendo atender às demandas de todo o país), Alemanha, Holanda, Espanha, Portugal, Israel, Coréia do Sul, China (parceiro em Shanghai, podendo atender à demanda de todo o país) e Japão.

Conforme relatórios gerenciais analisados no período de observação nos meses de agosto, setembro e outubro de 2015 extraídos através do sistema informatizado da empresa *software I-Log, Enterprise Resource Planning – ERP* para o comércio exterior trata-se do sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema⁸¹, o foco da Tradeway é atender as pequenas e as médias empresas, que normalmente não possuem um departamento de comércio exterior estruturado, oferecendo serviços personalizados a esses clientes. Tais empresas tendem a valorizar os conhecimentos técnicos dos profissionais, mantendo uma relação de confiabilidade em relação aos serviços prestados tanto em questões de qualidade como de preços. O objetivo é criar um relacionamento com o cliente.

Verificou-se através de procedimentos estabelecidos entre a empresa Tradeway e os clientes, consultados no período de observação, a empresa busca padronizar e customizar os processos visando garantir a continuidade na qualidade

⁸¹ SOFTWARE I-Log. Disponível em: <<http://www.idata.com.br/Products>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

dos serviços prestados. Desta forma, é possível minimizar erros que possam ocorrer durante a prestação de serviços. Os colaboradores possuem um papel fundamental na empresa, uma vez que a qualidade no atendimento torna os serviços da Tradeway personalizados. Percebe-se que os clientes valorizam tal quesito, pois sentem-se seguros com a qualificação técnica. Como também pelo suporte dado através de sistemas informatizados que são atualizados diariamente pelo colaboradores. Para Arruda, as virtudes são ações que auxiliam na busca de uma plenitude através do modo de ser e agir. Desta forma, precisa ser exercitada, pois trata-se de hábitos bons e quando a pessoa cultiva deixa transparecer na sua vida profissional. Cabe à empresa estimular e buscar através da ética das virtudes, para que se transforme em hábitos bons através de treinamentos ou outras formas de reforçar tais conceitos. Percebe-se que a empresa, através da padronização e dos procedimentos operacionais, estimula os profissionais a repetir ações que considera importante para a prestação de serviço.⁸²

Conforme consulta em documentos legais que são as notas fiscais de serviços da empresa e sistema *software I-log*, atualmente na Tradeway 70% do faturamento da empresa são de processos de serviços de importação, o percentual restante são de outros serviços de consultoria. A empresa buscou diversificar suas atividades para não ficar na dependência apenas de um serviço. Observa-se que os trâmites burocráticos na importação são considerados pelos profissionais que atuam na área como sendo uma das mais complicadas, em virtude da burocracia envolvida, como também as diversas documentações envolvendo órgãos públicos federais e estaduais como Ministério da Agricultura, ANVISA (Agencia Nacional de vigilância sanitária), SEFAZ (Secretaria da Fazenda Estadual) e demais órgãos.

Segundo Keedi, a profissão de despachante aduaneiro exige conhecimentos extraordinários do comércio exterior, em um país como o Brasil, onde centenas de normas são expedidas a cada mês por diversos órgãos públicos, são tantas as normas existentes, que é quase impossível que alguém tenha total conhecimento de tudo. A profissão é considerada demasiadamente penosa por ter que buscar atualização diária e pelo esforço devido ao tempo que é despendido nestes processos pelas burocracias envolvidas. Conseqüentemente, os profissionais da Tradeway possuem conhecimento técnico considerável e a empresa procura através

⁸² ARRUDA, 2003, p. 71.

de treinamentos periódicos atualizá-los, devido à complexidade da legislação brasileira.⁸³

Observa-se que a empresa busca evidenciar os valores que norteiam a Tradeway, no site da empresa através da missão, visão e princípios da empresa:

Prestar assessoria e consultoria em comércio exterior com comprometimento e transparência, oferecendo serviços diferenciados e especializados, atuando em parcerias com clientes, fornecedores e colaboradores com o objetivo contínuo do desenvolvimento e a melhoria dos processos.⁸⁴

Visão da Tradeway: “Ser referência na prestação de serviços em comércio exterior, apresentando soluções integradas que agreguem valor ao cliente e a empresa”.⁸⁵

Os princípios da TradeWay são:

- 1) Adotar uma cultura pró-ativa, antecipando aos acontecimentos frente ao mercado;
- 2) Perceber as tendências e identificar pontos críticos e oportunidades;
- 3) Monitorar nosso dia-a-dia através de objetivo e metas de médio e longo prazo;
- 4) Divulgar e manter nossa marca através da capacidade em prestar serviços e satisfação a nossos clientes;
- 5) Ter conhecimento técnico e ser reconhecido;
- 6) Formar e manter uma equipe com talento, motivação e, principalmente comprometida com sucesso dela e da empresa;
- 7) Prestar serviços diferenciados, com qualidade, transparência e confiabilidade;
- 8) Respeitar o indivíduo, equipe, clientes, parceiros, fornecedores;
- 9) Adotar uma política de resultados para que todos possam ser remunerados de acordo com as metas e objetivos da empresa; Reconhecimento do lucro com fator de desenvolvimento e investimento permanente.⁸⁶

⁸³ KEEDI, 2015.

⁸⁴ TRADEWAY Consultoria & Logística. Disponível em: <<http://www.tradewayconsultoria.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

⁸⁵ TRADEWAY, 2015.

⁸⁶ TRADEWAY, 2015.

Segundo Chiavenato, a missão da empresa tem como objetivo comunicar os valores básicos da organização e de que maneira a empresa funciona. Afirma ainda que a missão traduz a filosofia da organização e que geralmente é formulada por seus fundadores, por trazer valores e crenças centrais. Já as crenças ajudam a determinar o comportamento e atitudes individuais na organização. Os valores reforçam a cultura organizacional e influenciam positivamente no comportamento dos colaboradores, na missão e nos valores, que devem fazer parte do comportamento, sobretudo, dos líderes. A missão da Tradeway foi elaborada pelas sócias fundadoras. Portanto, vem ao encontro do que o autor afirma, inserindo na empresa o modo de ser e agir das fundadoras através da missão, valores e princípios. Porém, com todo o processo de crescimento revisar tais valores torna-se importante devido às mudanças ocorridas nos últimos anos. Portanto, como sugestão, cabe adequar a missão, a visão e os princípios aos dias atuais, inserindo valores como responsabilidade social, ter uma missão mais inclusiva, onde seja definido a qualidade dos serviços internos quanto externos.

Através da observação participativa identificou-se as prioridades na gestão no ambiente da atuação profissional. A busca pelo crescimento e desenvolvimento da empresa, através da estruturação da área comercial efetuando visitas planejadas para prospecção de novos clientes na região metropolitana de Porto Alegre, como também no interior do estado do Rio Grande do Sul. Outro ponto observado foi a estratégia de manter os clientes satisfeitos através da prestação de serviços buscando a fidelização, como também se destacar a cada ano com novos projetos. Cita-se a consultoria a empresas para importação de equipamentos usados como também a obtenção de redução de impostos através do ex-tarifário junto ao Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC.) Desta forma, sendo referência como empresa que preza pela qualidade dos serviços através de uma equipe comprometida com os princípios, valores e crenças e, em consequência, aumentar sua fatia no mercado de serviços de serviços. Observa-se a forma de pensar das gestoras tem relação com a ética da virtude, conforme Arruda, trata-se da ética associada à excelência. O que traz a virtude da cooperação e integridade, onde o trabalho também deve contribuir com a felicidade, ou para um

senso de importância que gera uma satisfação pessoal que pregava o filósofo Aristóteles.⁸⁷

A Tradeway é uma empresa com fins lucrativos. Nos seus princípios está bem claro esta posição, o lucro como fator de desenvolvimento e investimento. Foi exatamente respeitando os seus princípios que a empresa no ano de 2015 investiu na compra da sua sede na cidade de Porto Alegre. Isto para ter um ambiente mais confortável para todos os colaboradores e clientes, com o *layout* apropriado. Aí se prioriza a comunicação entre os departamentos. A empresa também se preocupou com locais de convivência e descanso para o conforto de sua equipe, reforçando o quesito qualidade interna.

O *layout* da empresa contribui para a comunicação e aproximação das pessoas, eliminando paredes e portas, facilitando o processo da comunicação. Ter um local apropriado para reuniões, como também locais onde as equipes de trabalho se reúnem com certa frequência para a resolução de problemas que surgem durante a execução das tarefas.⁸⁸

Os princípios éticos também podem ser observados através da prestação de serviços onde o cliente acompanha passo a passo o seu processo, através do site da empresa, na área própria para acesso *on line*, percebe-se a ênfase no uso da tecnologia e inovação na utilização de sistema informatizado para controle de todos os processos operacionais como, por exemplo, o envio de relatórios diários atualizados para acompanhamento, mostra o status dos processos ao cliente, isto é, o andamento dos serviços como também todos os documentos pertinentes disponibilizados no website da empresa. Observa-se a transparência nos serviços prestados através do acompanhamento diário pelo cliente e acesso pelo site. A empresa através de suas ações busca cumprir o que promete conforme contratos estabelecidos, mesmo que sejam informais. Também se constatou a transparência da relação com o governo através da prestação de contas financeiras com documentos originais e emissão de notas fiscais, recolhendo os impostos conforme a legislação atual, através de documentos contábeis no período observado.

⁸⁷ ARRUDA, 2003 p. 71.

⁸⁸ SACOMANO NETO, Escrivão Filho. Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho. *Gestão & Produção*, v. 7, n. 2, p. 136-145, ago. 2000. p. 137s. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2000000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 nov. 2015.

Em caso de problemas, como atrasos no transporte ou erros em documentos a orientação para todos os colaboradores é agir com transparência explicando sobre o problema e mostrando pro-atividade para a resolução de problemas. Nesta forma de atuação observam-se os princípios da honestidade que se dá através da confiança, cuidado ou zelo para que cada colaborador realize sua tarefa da melhor forma possível, com competência e conhecimento técnico para realizar suas atividades, responsabilidade profissional como também o que a empresa acredita através dos valores e crenças.⁸⁹

Outro ponto observado trata-se da relação com os colaboradores onde são respeitados e assegurados todos os direitos, como pagamento nos dias estipulados, recolhimentos de obrigações conforme as legislações pertinentes, avaliações semestrais dando *feedback*, treinamentos periódicos para atualizações sobre assuntos ligados com suas atividades. Reuniões semanais buscando trabalhar de forma compartilhada e reforçando os valores da empresa.

A empresa tem um programa do primeiro emprego em comércio exterior, que visa dar oportunidades através de bolsas de estágios para alunos que queiram se desenvolver. A empresa tem convênios com algumas universidades, faculdades e com o CIEE-Centro de integração empresa-escola através de contratos formais que estabelece bolsa-estágio, horários e demais condições que deve ser respeitada pela empresa e aluno. Através de treinamentos diários com casos práticos para seu desenvolvimento profissional, como também demonstrando os princípios éticos da Tradeway. Desta forma, contribuindo para inserir no mercado profissionais qualificados nesta área de atuação.

Nota-se que o mercado de prestação de serviços em comércio exterior é competitivo, principalmente em se tratando da administração, no quesito gestão, portanto, para se sobressair as gestoras investiram na qualificação profissional. A chave para o sucesso da empresa é que as gestoras são pós-graduadas em áreas afins que se completam para uma gestão mais eficiente. Os valores pessoais de cada gestor orientam a sua forma de pensar como empresa e inclusive a forma de relacionarem-se com outras pessoas, sendo os colaboradores, fornecedores, concorrentes e clientes e demais pessoas envolvidas nos processos empresariais.

⁸⁹ SÁ, 2010, p. 34s.

Percebe-se que a forma do pensar, de agir e difundir a empresa pelas gestoras aos colaboradores com metas estabelecidas e divulgadas anualmente dá uma visão de futuro. Se cada colaborador se sente parte do todo, terá mais sentido o trabalho, tanto para os gestores como para os colaboradores. A Tradeway comunica de forma clara onde pretende chegar. Isto até mesmo para que o ambiente organizacional fique mais tranquilo em tempos difíceis com crises econômicas. E desta forma, os colaboradores têm um compromisso com a empresa e se sentem engajados, pois acreditam na empresa. Sabem que não é apenas um discurso de diretoria, mais sim a realidade do dia-a-dia.

Constatou-se que a Tradeway também tem seus dilemas, principalmente nas questões de admissão de pessoas ou demissões. Para que seja mais tranquilo este processo a Tradeway faz as admissões diretamente divulgando suas vagas em sites e análises de currículo, como também solicita indicações. A análise inicial é feita pelo gerente operacional verificando as qualificações técnicas. E após as entrevistas são feitas pelas gestoras observando o perfil do candidato. Assim é analisado e se estão dentro do perfil esperado pela empresa. Geralmente nesta fase os valores como comprometimento, honestidade, responsabilidade, pontualidade, trabalho em equipe dentro outros são ressaltados a sua importância para a contratação.

Através de documentos de avaliações de funcionários e fichas de admissão e demissões observa-se que empresa busca no momento de contratar, esclarecer questões salariais, formas de reajustes e o que espera do profissional para atingir seus objetivos. No caso de demissões, como são feitas avaliações semestrais, são sinalizados os pontos fortes e os pontos fracos, dando ênfase nos pontos que devem ser observados como no caso de trabalho em equipe, ou o colaborador não está feliz, ou se sempre mal humorado, afeta diretamente os resultados da equipe. Se a felicidade está no trabalho e o trabalho faz parte da vida humana, não tem sentido manter pessoas insatisfeitas. Conforme May, o raciocínio moral nos remete às dificuldades de assumir posturas éticas diante de diversas situações apresentadas na vida. Cada pessoa terá que consultar a sua essência, isto é, o seu cerne ético e tomar suas decisões. Existem diferentes tipos de processos de raciocínio moral, a empresa também tem seus dilemas e deverá adotar um raciocínio moral para fazer as suas escolhas diante de tais problemas.

Observa-se o posicionamento ético por parte das gestoras para que a empresa possa ser referência na prestação de serviços em comércio exterior com princípios éticos e como a empresa transmite aos seus colaboradores tais informações.

Dentro do período observado constatou-se que a empresa não admite nenhum tipo de corrupção, não corrompendo como também não aceitando participar de atos de corrupção ou sendo conivente com atitudes de corrupção. A Tradeway trabalha diariamente com órgãos públicos. Este posicionamento ético deve sempre estar à frente de qualquer serviço ou negociação.

Observa-se que todas as pessoas envolvidas no processo de serviços como clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores, concorrentes comunidade são tratadas com respeito, cordialidade e presteza. Quanto aos concorrentes é proibido dar qualquer tipo informação quanto à lista de clientes da empresa, valores de serviços ou problemas que venham a acontecer durante a prestação de serviços.

Nota-se que a empresa estimula a valorização do ser humano para que, o profissional, possa se desenvolver através de leituras, cursos, seminários, workshops e demais ferramentas disponíveis pela internet como cursos a distância. A empresa apoia e incentiva todos os colaboradores para se desenvolver a oferta cursos durante os anos na própria empresa, como também para que seus funcionários participem em cursos ministrados pelo Banco do Brasil, na área de comércio exterior através de um cronograma semestral.

Verifica-se que todos os envolvidos na prestação de serviços devem manter a confidencialidade de todas as informações pertinentes aos serviços prestados, isto é, o sigilo, respeitando os segredos dos negócios e de cada cliente. Os princípios éticos, morais e legais na prestação dos serviços e, especificamente, para atender ao Código de Defesa do Consumidor. Contatou-se que a proposta comercial torna-se o compromisso entre a empresa e o cliente em todos os seus termos e condições apresentadas. Quanto aos contatos, para que resultem compromissos recíprocos devem ser documentados observando-se a máxima especificidade e confidencialidade, mantendo-os em arquivo próprio da empresa em pasta digital ou em pastas físicas.

No convívio diário observa-se que não é aceitável manifestar-se com discriminação diante da religião, raça, sexo, estado civil, opção política ou quaisquer

questões de ordem pessoal. O respeito é a base. Portanto, ser tolerante e benevolente em suas ações.

Observou-se que gestora 1 tem conhecimentos sobre os princípios éticos, porém ainda de uma forma espontânea. Isto é, sem uma base teórica, pelas informações recebidas ao longo da sua via profissional e baseadas em convicções. Já a gestora 2 tem conhecimentos aprofundados sobre ética, com base teórica relevante, já atua a muitos anos na área de prestação de serviços e busca ser coerente nas suas decisões também baseando-se em suas convicções.

CONCLUSÃO

Para atender ao objetivo proposto desta pesquisa foi realizado o estudo na empresa Tradeway consultoria & Logística, com o intuito de identificar e descrever as características dos princípios éticos subjacentes à atuação profissional da empresa. Para que fosse possível identificar tais fatores houve uma necessidade de revisar a teoria para se obter as respostas para um entendimento sobre o tema ética e as organizações.

Para isto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre ética e moral, sobre os conceitos de valor e valores cristãos com também os valores éticos profissionais. Neste contexto buscou-se conhecimento e argumentos para dar subsídios à pesquisa. Já sobre o tema organizações a revisão teórica buscou esclarecer sobre como se estabelece a cultura organizacional, fazendo uma relação com as empresas prestadoras de serviços.

A empresa, objeto do estudo, é do ramo da prestação de serviços onde atua em consultoria, despacho aduaneiro e agenciamento de cargas internacionais. Presta serviços técnicos que exige dos profissionais conhecimentos específicos sobre legislação aduaneira, documentação pertinente ao processo de importação e exportação. Observou-se que na contratação dos serviços e nos fechamentos dos contratos formais ou informais, as empresas depositam confiança no prestador de serviços e que será feito o melhor possível junto aos órgãos públicos para a liberação de seus bens/produtos.

Diante disto, percebeu-se que a empresa Tradeway tem uma grande preocupação com a qualidade dos serviços prestados que são evidenciados pela equipe que está à frente, diretamente em contato com o cliente, pelo cuidado na execução dos serviços, pelo comprometimento com as tarefas que devem ser executadas, pela lealdade e por conhecer a cultura organizacional da empresa onde são passados e reforçados os valores, normas e princípios. Portanto, constatou-se que é uma empresa com ética profissional, que é constituída através das normas e valores estabelecidos desenvolveu nos seus colaboradores uma consciência profissional.

Outro ponto que foi observado são princípios baseados na honestidade que a empresa passa através de suas ações através de recolhimentos dos impostos devidos aos órgãos governamentais, efetuando as prestações de contas aos clientes

com rapidez e com a comprovação de documentos, emissão de notas fiscais, devoluções de valores na prestação de contas, informações corretas nos documentos apresentados aos órgãos públicos envolvidos na prestação dos serviços como fiscais da receita federal , fiscais da agricultura e ANVISA.

Observou-se que as gestoras têm uma preocupação com a ética empresarial. A empresa divulga no seu site e também em documentos internos e no planejamento estratégico a missão, visão e os princípios já definidos pelas sócias fundadoras. Portanto, a empresa, ao longo dos anos, demonstra preocupação com os princípios éticos e com o passar dos anos busca aprimora tais atitudes.

Identificou-se que um dos dilemas administrativos da empresa que está no ramo de serviços aduaneiros a contratação de pessoas como também as demissões, pois são feitas pelas sócias gestoras da empresa, gerando uma grande apreensão para que seja contratada a pessoa certa, dentro dos preceitos estabelecidos pela empresa como, pró-atividade, pontualidade, trabalho em equipe, responsabilidade e comprometimento. Com isso, é possível evitar um desgaste futuro como demissões, quando tal profissional não se enquadra dentro do perfil da empresa. Isto geralmente acontece após a contratação, quando no dia a dia o profissional demonstra suas atitudes frente às situações de estresse e com o grupo.

Observou-se que a gestoras respeitam os princípios éticos profissionais através da sua forma de agir e pensar baseando-se em seus valores, sua fé e suas crenças, que podem ser traduzidas para a ética das convicções e através da ética da responsabilidade, em atitudes coerentes com cada situação. Como a empresa convive diariamente com órgãos públicos foi observado que a empresa não aceita nenhum tipo de corrupção, e não é conivente com este tipo de negociata. Percebeu-se que na área de comércio exterior existem grandes escândalos apresentados pela mídia devido à corrupção em troca de facilidades.

Notou-se a preocupação da empresa para que todos os colaboradores possam desenvolver através de cursos e treinamentos específicos, porém não foi detectado um treinamento específico em princípios éticos de uma forma clara e didática para uma compreensão pelo grupo. Outro quesito muito divulgado na empresa que foi observado é a confidencialidade das informações. Existe uma preocupação em manter em sigilo todos os dados tanto os que estão armazenados pelos sistemas, como também as informações diárias passadas pelos colaboradores

aos seus clientes e empresas que se relacionam na prestação de serviços, que podem ser até mesmo os concorrentes.

Hoje a empresa é administrada pela gestora 1 e gestora 2, que são as sócias. Portanto a administração é centralizada, a equipe técnica tem autonomia para decisões sobre os processos operacionais levando ao coordenador dúvidas operacionais. No entanto, as decisões centrais cabem às gestoras, principalmente as questões comerciais como definição de preços de serviços com os assuntos financeiros. Outro ponto observado foi o contato direto com os fiscais da receita federal e outros órgãos públicos para a resolução de problemas. Estes contatos são feitos pelas gestoras, que também são despachantes aduaneiras, nomeados pela Receita Federal para representar seus clientes em processos de liberações de mercadorias junto às aduanas.

Por fim, a empresa tem características e princípios éticos mencionadas pelos autores utilizados neste estudo e caminha para um processo de estabelecer um código de conduta e ética, que é a sugestão para um próximo estudo: a construção e a implantação deste código ético para a empresa Tradeway.

REFERENCIAS

AGUIAR, Francis J. *Ética nas empresas: Maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed. 1996.

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

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. *Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*. Tese de Doutorado (comunicação e artes). Universidade de São Paulo, 2010.

ARRUDA, Maria Cecilia et al. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Atlas, 2003.

BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2014. p. 42s.

BÍBLIA SAGRADA. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2011. Êxodo 20:1-17

BONHOEFFER, Dietrich. *Ética*. São Leopoldo: Sinodal, 2009.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. *Instrução Normativa RFB*, n. 1209, de 07 de novembro de 2011. Disponível: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:ministerio.fazenda;secretaria.receita.federal.br:instrucao.normativa:2011-11-07;1209>>. Acesso: em 8 nov. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORTINA, Adela e MARTINEZ, Emílio. *Ética*. São Paulo: Loyola, 2009.

DE ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho. A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. *Revista Economia & Gestão*, v. 5, n. 9, p. 35-47, 2008

DINIZ, Bruno Vieira e LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Poder e Influência Interpessoal nas Organizações. Disponível em: <<http://gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/trensurb/mod6-dinamica-dos-grupos-nas-relacoes/Poder.pdf>> . Acesso em: 13 nov. 2015.

IRELAND. Duone. Hoskisson. Robert E. *Administração estratégica*. 2. Ed. São Paulo 2011.

KEEDI, Samir. Terceirização do despacho aduaneiro. Disponível em: <<http://blogdosamirkeedi.com.br/?p=1524>>. Acesso em: 10 out. 2015.

LOVELOCK, Christopher. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução a ética cristã*. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008.

MINTEZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo, Editora Atlas.1995.

O DESPACHANTE ADUANEIRO. Disponível em: <www.feaduaneiros.org.br>. Acesso em: 10 out. 2015.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SÁ, Antonio Lopes de. *Ética e valores humanos*. Curitiba: Juruá, 2007.

SACOMANO NETO, Escrivão Filho. Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho. *Gestão & Produção*, v. 7, n. 2, p. 136-145, ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2000000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 nov. 2015.

SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

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

TRADEWAY Consultoria & Logística. Disponível em: <<http://www.tradewayconsultoria.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

VAZQUEZ, Adolfo Sanches. *Ética*. 30. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira 2008.

YIN, Robert K. *Case Study resarch – Design and Methods*.Novalorque: Sage, 1989.

ZEITHML, Valarie A. Bitner et al. *Marketing de serviços: a empresa em foco no cliente*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.