

## 2

### Referencial Teórico

O referencial teórico iniciou-se com a definição de temas fundamentais para as análises empreendidas. A busca por estes referenciais proporcionou uma maior abrangência do estudo e contribuiu de forma significativa para a elaboração das entrevistas, nas quais cada pergunta está diretamente relacionada ao levantamento de informações que possam ser justificadas pela referência teórica. Buscou-se, primeiramente, identificar alguns conceitos básicos como: valores, atitudes, comportamento e ética, para, em seguida, discorrer acerca de várias teorias sobre ética e sobre como são tomadas as decisões éticas no ambiente empresarial.

#### 2.1

##### Valores, atitudes e Comportamento

Alguns conceitos básicos devem ser conhecidos quando se fala de comportamento humano. É preciso distinguir *valores* de *atitudes* e *comportamento*. Segundo Rokeach (1973) *apud* Robbins (2002), *valor* representa a crença de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto. Os *valores* possuem um julgamento daquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável, possuindo atributos de conteúdo, que define sua importância, e de intensidade, que definem o grau de importância. Os *valores* são relativamente estáveis e duradouros, construídos muitas vezes durante a infância, fruto das diversas interações no ambiente familiar e escolar. Ao longo da vida podem ser questionados mas, em função de sua forte fundamentação e construção, normalmente são menos flexíveis. Por influenciarem a percepção do indivíduo, acabam também afetando as atitudes e comportamentos. É importante ter consciência do quanto os valores “arraigados” podem encobrir a objetividade e a racionalidade, ao definir e interpretar os comportamentos dos indivíduos. Segundo Breckler (1984), atitude não é o mesmo que valor, mas está inter-relacionado, já que é formada por três componentes: cognição, afeto e comportamento. O componente cognitivo da atitude fornece um caráter avaliativo

dos objetos, pessoas ou situações e fornece a base para o desenvolvimento do componente afetivo. O componente afetivo se refere ao sentimento e às emoções e acaba afetando diretamente nas escolhas de comportamento. Em contraponto ao entendimento de que as atitudes podem determinar o comportamento, Bem (1972) *apud* Robbins (2002), afirma que as atitudes são apenas afirmações verbais causais e, quando um indivíduo é perguntado sobre elas, a tendência é lembrar-se de seu comportamento correspondente e acabar inferindo sua atitude em função deste comportamento. Esta abordagem chamada de teoria de autopercepção acaba sendo muito observada principalmente quando o indivíduo tem pouca experiência no assunto ou pouco se pensou sobre ele, o que favorece a influência da atitude a partir do comportamento.

Em estudo mais recente, Kraus (1995) afirma que realmente as atitudes podem prever o comportamento e que este relacionamento é influenciado por variáveis moderadoras, como a importância da atitude, sua especificidade, sua acessibilidade, se existem pressões sociais e se o indivíduo teve experiência direta com a atitude. Portanto, quanto mais o indivíduo fala sobre uma determinada atitude, maior a probabilidade de que ela molde o comportamento.

Para Elliot e Devine (1994), normalmente as pessoas buscam consistência entre suas atitudes e seu comportamento, procurando rever atitudes divergentes alinhando-as a seu comportamento para que pareçam racionais e coerentes, podendo desencadear uma mudança de atitude ou uma racionalização que justifique a divergência. Existe, portanto, um forte vínculo entre atitude e comportamento, que é explicada pela teoria da Dissonância Cognitiva (FESTINGER, 1957 *apud* ROBBINS, 2002). Segundo esta teoria, a dissonância ocorre quando o indivíduo percebe que existe uma incompatibilidade entre duas ou mais de suas atitudes, ou entre suas atitudes e seu comportamento. Popularmente pode-se citar a frase “faça o que eu falo, mas não faça o que eu faço”, como um exemplo simples e muito comum de dissonância existente nas relações pessoais e profissionais.

O fato é que a dissonância acaba gerando um desconforto e as pessoas buscam, quase sempre, uma forma de reduzi-lo, utilizando-se de mecanismos como a racionalização de seu comportamento ou, ainda, a identificação de outros elementos que façam com que minimizem em sua mente a sensação de inconsistência. O indivíduo pode, ainda, mudar sua atitude ou comportamento,

eliminando, assim, a dissonância cognitiva. Porém, toda a preocupação em eliminar ou diminuir a dissonância só ocorrerá se isto for importante para o indivíduo e se realmente ele se sentir capaz de mudar. Para que isto ocorra, o indivíduo precisa ter consciência de suas atitudes e comportamentos, o que, para muitos, pode ser um exercício difícil de auto-conhecimento. Outro fator muito importante e que deve ser levado em conta são as recompensas que o indivíduo terá para reduzir ou manter esta inconsistência. Se os fatores que causam a dissonância são fruto de uma imposição externa, de difícil intervenção e com recompensas significativas para manter a situação no mesmo patamar, normalmente o indivíduo não estará estimulado para eliminá-la ou reduzi-la.

É importante deixar claro que ninguém consegue evitar todas as dissonâncias, elas fazem parte das relações e, no ambiente empresarial, muitas vezes são representadas como dilemas éticos, o que favorece a reflexão acadêmica sobre os valores humanos e como os mesmos podem estar, ao longo do tempo, perdendo o seu caráter duradouro, tornando-se mais flexíveis, principalmente diante de um cenário cada vez mais competitivo, globalizado e de mudanças aceleradas.

No desenvolvimento deste trabalho, durante as entrevistas realizadas, pode-se observar vários exemplos das dissonâncias existentes e, como cada pessoa lida com estas situações, favorecendo assim uma série de análises e conclusões relatadas nos capítulos correspondentes.

## 2.2

### **Definição de Ética – Problemas Morais ou Éticos?**

Provavelmente todo ser humano já deve ter se deparado com várias questões do tipo: Devo ou não dizer a verdade, neste caso? Devo denunciar um amigo por um ato fora da lei que cometeu? Existe alguma ocasião que posso omitir uma informação para que ambas as partes da relação sejam beneficiadas?

Essas perguntas normalmente envolvem mais de uma pessoa ou até mesmo um grupo de pessoas, já que poderão sofrer as conseqüências das decisões e ações. Na convivência em comunidade, naturalmente existem normas, quase que instintivas, que coordenam e harmonizam esta relação, definindo limites de ação em função das conseqüências que poderão afetar o outro. Para Vásquez (1995),

essas normas são os meios pelos quais os valores morais de um grupo social são manifestos e acabam adquirindo valor normativo e obrigatório. Funcionam quase como uma “receita” de boa convivência que historicamente foram aceitas e validadas pelo grupo a que o indivíduo pertence e que, portanto, podem ser mutáveis ao longo do tempo, em função da composição dos grupos que formam a sociedade.

Quando os valores e costumes estabelecidos numa determinada sociedade são bem aceitos, pode até não ocorrer muitas reflexões sobre eles. Mas quando surgem questionamentos sobre a validade de certos comportamentos, surge, portanto, o espaço para a reflexão ética.

Segundo Vásquez (1995) a Ética não cria a moral, é sim a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. A ética se depara com uma série de práticas morais já em vigor e, partindo delas, procura determinar a essência da moral, sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, e os princípios que regem as possibilidades de mudança dos sistemas morais. A ética também estuda a responsabilidade do ato moral, uma vez que o indivíduo muitas vezes pode ter oportunidade de escolher entre duas ou mais alternativas de ação, agindo, portanto, de acordo com seus princípios e a liberdade ou o determinismo aos quais os seus atos estão sujeitos. Se o determinismo é total não há espaço para a ética, uma vez que para se falar em ética pressupõem-se liberdade de ação e pensamento.

A ética pode também contribuir para justificar ou fundamentar um comportamento, vinculando-o às necessidades e interesses de um grupo social, ou ainda questionando os valores morais vigentes, uma vez que os mesmos podem estar encobrendo interesses que não correspondem à essência dos valores morais do ser humano, quando o indivíduo “corrompe” seu real valor em benefício de uma necessidade fictícia de um grupo social.

## 2.3

### Filosofias Morais

Um aspecto importante ao se analisar o comportamento, sob a ótica da ética, é identificar os princípios ou regras que o indivíduo emprega para decidir o que é certo ou errado, o que para Ferrell (2001) é conceituado como uso das filosofias morais.

Estas filosofias são freqüentemente citadas para justificar decisões ou explicar ações. Para entender como as pessoas tomam decisões éticas, portanto, será útil ter um bom conhecimento dos principais tipos de filosofias morais.

As filosofias morais segundo Rest (1986), fornecem diretrizes para determinar como conflitos em interesses humanos devem ser resolvidos e como otimizar benefícios mútuos de pessoas que vivem em grupos.

Para Ferrel (2001), nas empresas, os indivíduos aprendem métodos ou filosofias de tomada de decisão por meio de desenvolvimento cultural e social, muitas vezes não tendo oportunidade de vivenciar suas escolhas espontâneas. Embora sejam responsáveis por seus próprios atos, raramente dispõem do poder necessário para impor aos demais a sua própria perspectiva moral.

O indivíduo, no ambiente de trabalho, não pensa objetivamente em qual filosofia moral está adotando, porém conhecê-las ajuda a entender um pouco melhor o que motiva um funcionário a adotar determinado tipo de comportamento.

Entre as diversas filosofias morais, Ferrel (2001) identificou as que mais se aplicam à ética nos Negócios. Podem ser classificadas entre Teleologia, Deontologia e a perspectiva Relativista.

#### 2.3.1

##### Teleologia

Afirma que os atos são moralmente certos ou aceitáveis se produzirem um resultado desejado, como a realização de interesse próprio ou utilidade. Estudam o valor moral do comportamento examinando suas conseqüências. Atualmente os filósofos morais denominam essas teorias de consequencialismo. Duas dessas filosofias são o *egoísmo* e o *utilitarismo*.

O *egoísmo* define como ações certas ou aceitáveis aquelas que maximizam o seu auto-interesse. Não se pode dizer que todo egoísta seja antiético ou que empresas deste tipo sejam oportunistas e desleais com seus clientes.

Existe também o egoísmo esclarecido. Os egoístas esclarecidos adotam uma perspectiva de longo prazo e levam em conta o bem-estar dos demais, embora seu interesse próprio continue em primeiro plano. Essas pessoas podem cumprir códigos de ética de sua profissão, preservar o meio ambiente e ajudar à comunidade. Fazem isso não porque seus atos beneficiem outras pessoas, mas por que podem ajudá-los a alcançar algum objetivo maior, tal como a promoção da carreira ou ainda fortalecer a própria imagem da empresa, o que a médio prazo poderá lhe trazer maior retorno.

O *utilitarismo* define ações certas ou aceitáveis como aquelas que maximizam a utilidade total ou o maior bem para o maior número de pessoas. A decisão utilitarista confia em uma comparação sistemática de custos e benefícios no tocante a todas as partes afetadas. Calcula a utilidade das conseqüências de todas as alternativas possíveis e, em seguida, escolhe a que produz a maior utilidade.

Os utilitaristas empregam vários critérios para verificar a moralidade de um ato. Os utilitaristas, “ao pé da letra”, não aceitam automaticamente regras morais convencionais. Se uma regra alternativa promovesse maior utilidade, eles defenderiam a mudança da convenção.

### 2.3.2

#### **Deontologia**

Concentra-se na preservação dos direitos do indivíduo e nas intenções associadas a um comportamento particular, e não em suas conseqüências. A idéia fundamental é que todas as pessoas devem ser tratadas com igual respeito. Algumas coisas não se devem fazer, nem mesmo para maximizar a utilidade.

A deontologia moderna foi muito influenciada pelo filósofo alemão Immanuel Kant, que formulou o chamado imperativo categórico: “Age de tal modo que a norma da tua conduta possa ser tomada como lei Universal” (Kant, 1972, p. 229, *apud* Ferrell, 2001).

Tal como no utilitarismo, os deontologistas podem dividir-se entre os que dão primazia aos preceitos morais e os que se concentram na natureza dos próprios atos.

Os chamados deontologistas “ao pé da letra” acreditam que a conformidade com princípios morais gerais determina o caráter ético do que quer que seja. Os direitos básicos do indivíduo e a conduta ética sobrepõem a quaisquer outros aspectos do contexto e da situação.

Os deontologistas da “ação”, em contrapartida, afirmam que os atos constituem a base apropriada sobre a qual julgar a moralidade ou a qualidade ética. Os preceitos servem apenas como diretrizes, e as experiências passadas têm, no processo de tomada de decisão, peso muito maior do que as regras.

### **2.3.3**

#### **Perspectiva Relativista**

Na Perspectiva Relativista, as definições de conduta ética são derivadas subjetivamente das experiências de indivíduos e grupos. Os relativistas usam a si mesmos e as pessoas em volta como base para definir padrões éticos (Ferrel, 2001).

O relativista busca o consenso existente, no tocante a um dado comportamento, através das ações dos membros de algum grupo relevante. Consenso positivo significa que a ação é considerada certa ou ética. Este consenso não é eterno, uma vez que um comportamento, antes aceito, pode ser futuramente negado, em função da evolução ou mudança na constituição do grupo.

O relativismo reconhece que vivemos em uma sociedade na qual as pessoas têm opiniões diferentes e usam critérios diversos para justificar suas decisões como certas ou erradas. O relativista examina a maneira como os grupos interagem e tenta descobrir prováveis soluções com base no consenso entre eles. Ao formular estratégias e planos para a empresa, por exemplo, ele tenta prever os conflitos que surgirão entre diferentes filosofias adotadas pelos membros da empresa, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

## 2.4

### Conceito de Ética Empresarial

A ética tem sido conceituada sob diversos enfoques. Para Maximiano (1974), ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações. É a disciplina que dispõe sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo, levando-se em consideração os entendimentos presentes na sociedade ou em agrupamentos sociais particulares.

Moreira (1999) define ética empresarial como o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas).

Denny (2001), o qual não vê distinção entre moral e ética, conceitua ética como a busca do interesse comum, ou seja, do empresário, do consumidor e do trabalhador, afirmando, ainda, que a lógica da empresa é necessariamente ética, e as empresas imorais não são, por conseguinte, autênticas empresas.

Segundo Nash (2001), a ética nos negócios representa os hábitos e as escolhas que os indivíduos e profissionais fazem com relação às suas próprias atividades e às do restante da organização. Essas atividades e escolhas são influenciadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas que podem sofrer uma transformação em suas prioridades ou sensibilidades, quando inseridas no contexto institucional de pressão econômica, concorrência desenfreada e guerra de poder.

Embora existam muitos aspectos morais diferentes dos negócios, a ética empresarial, geralmente incide sobre três áreas básicas de tomada de decisão gerencial:

- Escolhas quanto à lei – o que deveria ser e se deverá ser cumprida ou não;
- Escolhas sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da Lei – em geral, chamados de “valores humanos”; dizem respeito aos meios tangíveis ou intangíveis pelos quais se tratam os outros, e incluem não apenas as noções morais de honestidade, palavra



e justiça, mas também a de evitar danos e a da reparação voluntária dos prejuízos causados;

- Escolhas sobre a preeminência do interesse próprio – o quanto o bem-estar próprio vem antes dos interesses da empresa ou de outras pessoas dentro ou fora da empresa; incluem-se as decisões que dizem respeito aos direitos de propriedade e quanto dinheiro deve ser retido ou distribuído.

Sem dúvida, algumas escolhas deverão ser feitas com relação aos meios e aos fins empresariais, estando aí inseridos os valores morais dos administradores, da empresa e da sociedade.

Nenhuma lei ou a política corporativa, pode resolver mecanicamente os conflitos e as difíceis decisões que um administrador enfrenta. Para contribuir na solução desta equação, são fundamentais o autoconhecimento e a visão mais abrangente dos negócios, de modo a que se possa analisar de forma mais abrangente as conseqüências para os diversos *stakeholders*.

Para Casey (1988) *apud* Nash (2001), a palavra ética pode ser uma “farsa”. O termo mais útil para descrever as tomadas de decisão éticas deveria ser a Integridade nos negócios.

Tom Peters (1997), vê a integridade dos negócios como a condição essencial da administração da mudança, compreendendo os seguintes valores:

- Honestidade – precisão ao avaliar e representar a empresa e qualquer atividade relevante para ela;
- Confiabilidade – ser consistente nas ações com os valores que se defende;
- Justiça – equilibrar os direitos dos diversos grupos com consistência e boa vontade; justiça significa adotar uma ética que não tenda totalmente nem para o comprador nem para o vendedor;

- Pragmatismo – dar contribuições concretas para a contínua saúde financeira e organizacional da empresa.

Na visão de Peters, a integridade, portanto, é uma condição que exige que o indivíduo aja como diz.

Uma observação da psicologia desenvolvimentista indica que os membros de quase qualquer grupo, embora individualmente bem-intencionados, podem tomar atitudes imorais que, como indivíduos isolados não se atreveriam a experimentar. Isto revelaria um lado perverso da influência da cultura organizacional sobre a personalidade do indivíduo. O que faz com que muitas vezes o discurso dos indivíduos possa não corresponder à prática apresentada.

O profissional precisa ter consciência de quais hábitos de pensamento e ação têm mais probabilidade de subverter o bom-senso moral, e como a informação e o conhecimento podem dificultar que tal situação aconteça.

Nash (2001), afirma que a principal questão para a ética nos negócios não é detectar quem é antiético. A supervisão do cumprimento das regras é necessária, mas não assegura uma conduta ética nos negócios. A tarefa urgente de todo líder empresarial é concentrar-se não apenas naquilo que não deve ser feito, mas também naquilo que o administrador ético deve pensar em termos morais e econômicos. É nesse ponto que a liderança moral verdadeira vai acontecer nas empresas.

A ética empresarial ou dos negócios concebe a empresa como organização econômica e social, desenvolvendo uma função diretiva e de tomada de decisões.

Ao definir ética empresarial, Cortina (1996), destaca várias correntes de pensamento:

- Como um processo de decisão - entende ética como o processo de decidir o que deve ser feito. A reflexão ética é vista como a análise da argumentação, permitindo se tomar decisões mais coerentes e melhor justificadas. Cabendo às organizações, como agentes éticos, escolherem o caminho a seguir para a tomada de decisão.

- Como uma preocupação das relações com os *Stakeholders* externos e internos - Utiliza o código de ética e as normas de conduta como meio capaz de comunicar seus valores e pressupostos. Corre o risco de “engessar” ou “camuflar” o efetivo surgimento de uma cultura ética, se permitir que seus profissionais se escondam atrás de um código de ética, limitando o seu entendimento de ética como obediência às regras e normas de conduta, não favorecendo com isto o surgimento espontâneo de julgamentos e a concretização dos ideais profissionais.
- Como um ramo da ética - na primeira fase esta corrente busca aplicar os princípios éticos nos negócios. Na segunda fase coloca as Organizações com obrigações sociais além das econômicas, partindo para a terceira fase quando a responsabilidade social se torna objetiva e influencia diretamente o processo de decisão.
- Como inserida no contexto de uma Ética das Instituições: Esta corrente engloba as demais e complementa a abordagem com os seguintes elementos destacados por S. Garcia Echevarria e citado por Cortina (1996).:
  - ✓ a empresa é um sistema de valores com potencialidades que podem aflorar na cultura organizacional;
  - ✓ as empresas devem definir suas finalidades a partir dos valores que as identificam;
  - ✓ a ética constitui uma exigência de sistemas abertos, com normas de comportamentos baseados em valores compartilhados;
  - ✓ o ético é rentável, pois possibilita uma identificação com a Organização e uma motivação eficiente;
  - ✓ a cultura própria da empresa permite a sua diferenciação frente aos competidores;
  - ✓ o papel da liderança é fator decisivo, devendo identificar-se com a Organização e ter capacidade e habilidade para integrar pessoas.

Cortina (1996), revela, ainda, que a ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas fundamentalmente na sua prática diária e não apenas em situações especiais e excepcionais. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando conveniente, mas o tempo todo.

#### 2.4.1

##### **Ética do Interesse Próprio**

Como justificativa pela sobrevivência das empresas no mercado altamente competitivo de hoje, Nash (2001) relata a ética do interesse próprio como entre as mais adotadas em todos os segmentos. Baseada na premissa do “faça o bem para ganhar bem”, ganha muitos adeptos no mundo empresarial por enfatizar que os fins muitas vezes podem justificar os meios. Seu enfoque está centrado na maximização do retorno, pois acredita que o mesmo traga mais prosperidade e melhores condições para a Sociedade. O discurso do respeito às Leis aparece como elemento fundamental para o ganho de vantagens monetárias e, portanto, muitas vezes não corresponde efetivamente ao que se pratica, já que, na essência, o respeito pelo outro é precedido pelo interesse próprio. Pode utilizar a manipulação de clientes a fim de garantir maior retorno para a organização, mas sem esquecer de sempre permanecer dentro da Lei e do respeito aos Códigos de Ética.

Segundo Nash (2001), o conceito do interesse próprio esclarecido vem dominando as empresas há muito tempo. Thomas Hobbes plantou as sementes no início do século XVII. Ele argumentava que a humanidade era fundamentalmente egoísta e destituída de qualquer preocupação genuína com as necessidades alheias. Em última análise, o objetivo primário de todo indivíduo seria a autopreservação.

As regras morais e os elementos políticos da sociedade eram, portanto, na opinião de Hobbes, uma expressão pragmática do interesse próprio e da concorrência individual. Por exemplo, se indivíduos se juntavam coletivamente e impunham determinados tipos de ordem ao grupo, eles faziam isso somente porque ganhavam proteção em troca de suas liberdades perdidas. A supressão das liberdades individuais, de se fazer o que queria para quem quisesse, só poderia ser justificada em função dos benefícios finais que poderiam ser ganhos com tal auto-restrição. Fazendo uma analogia com as empresas modernas, pode-se verificar o

caráter manipulador das lideranças ao conseguir, de seus funcionários, “lealdade” e compromissos com resultados, num ambiente de elevado desemprego, desigualdades sociais e baixa escolaridade. Esta lealdade e compromisso, podem ser “mascarados” por lucros inconsistentes e por um discurso que atenda às expectativas, mas que não corresponda à realidade encontrada no dia-a-dia das empresas. Os funcionários conseqüentemente também estarão adotando a ética do interesse próprio frente às demandas da empresa, o que alimenta a não visibilidade de uma forma mais saudável de comportamento empresarial.

Alguns estudiosos de visão utilitarista, tais como, Jeremy Bentham e John Stuart Mill refinaram ainda mais os argumentos do interesse próprio esclarecido.

Mill (1987), sugere que a moralidade de uma ação é medida não em termos de intenções, nem mesmo dos meios, mas em termos dos fins. Se os fins são morais, os meios e motivações não têm tanta importância. As escolhas pelos meios éticos, parte de um interesse próprio de quem a pratica e que conseqüentemente lhe trará algum benefício, por isso que realiza. Assim, mesmo quando um indivíduo se submete a alguma restrição moral é porque logicamente um maior número de pessoas poderá estar ganhando com isso – “o maior bem para o maior número”.

As premissas básicas de Hobbes e Mill surgem em várias filosofias empresariais, entre elas a de Friedman (1970) *apud* Nash (2001), que define a maximização do lucro como a primeira responsabilidade da empresa e seu principal motivador, colocando ainda a eficiência como fundamental para a geração de maiores benefícios à sociedade.

Tanto Friedman como Mill, estão expressando uma filosofia dos fins: o maior bem para o maior número. Os meios pessoais ou psicológicos pelos quais tais atividades são conduzidas ficam inexplorados.

Para Nash, podem-se atribuir muitas práticas não-éticas e de maus negócios à ética da sobrevivência. Os administradores constroem cenários de sobrevivência para si próprios ou para seus subordinados a fim de justificar o comportamento não-ético. O interesse próprio tem o poder de abafar a consciência, uma vez que ao colocar o lucro da empresa em primeiro plano é capaz de abrir mão, voluntariamente, de seus valores e da sua “liberdade” em favor do seu prestígio e visibilidade, já que cultura da empresa certamente estará reforçando a obediência e o enfoque do retorno imediato.

Um gerente comercial bancário, por exemplo, deve ser capaz de perceber que, a longo prazo, o sucesso das vendas é, em última análise, função do serviço prestado ao cliente e que a honestidade e a justiça são fatores importantes para ganhar a sua confiança. Mas, dada a natureza autocentrada do sistema de incentivos, é provável que seus funcionários e ele próprio não enfoquem esses valores. Ao contrário, a atenção estará voltada para a empresa, para seu produto, seu histórico, suas políticas e seus alvos.

Na prática, Nash observa que os valores morais, embora sendo revelados, não são expressos na linguagem que os executivos adotam para definir as estratégias e incentivos a seus funcionários, uma vez que as motivações para obedecer as normas éticas não está centrada no conceito do que é certo ou errado e sim nas melhores conseqüências para um maior número de pessoas. O Lucro está por trás deste fundamento e pode ser observado ao se analisar o que incentiva os comportamentos cotidianos dentro das empresas.

A maximização do retorno, sem dúvida alguma, pode beneficiar muito a sociedade, a partir do momento que as decisões levem em conta os interesses também de outras pessoas, dentro e fora da organização, permitindo assim que realmente um maior número de pessoas possa ser beneficiado. Não basta analisarmos apenas o resultado, se a forma de alcançá-lo infringiu os valores que constituem a visão íntegra dos negócios. Se isto acontecer, esse resultado pode ser brevemente comprometido com uma resposta negativa da sociedade, incluindo os funcionários da Organização.

O mercado de hoje, porém, não é mais tão ingênuo ou submisso a ponto de aceitar tal comportamento sem reação. Prova disto, no setor bancário, é o número de reclamações junto aos Órgãos de Defesa do Consumidor contra posturas inadequadas dos bancos na prestação de serviços, como também na Justiça de trabalho, no que se refere às questões de assédio moral e exploração da força de trabalho. Independente de estar ou não dentro da Lei, o desgaste e o custo das Instituições, frente às inúmeras ações ajuizadas, já causa um grande transtorno e há a necessidade de se rever algumas práticas até então muito comuns.

Todo o conceito de ética do interesse próprio está pautado na racionalidade do pensamento e das atitudes. Deve-se lembrar, porém, que os padrões morais, embora tenham papéis funcionais, com freqüência surgem de forma irracional (NASH, 2001). David Hume, filósofo do século XVIII, defende que, embora a

razão seja essencial nas decisões morais, a fonte da moralidade é o sentimento. Muito da irracionalidade pode estar na religião, na cultura ou ainda na preferência de nossos pais.

Uma melhor análise dos conflitos éticos e a solução para os grandes desafios de negócios, pode ser feita, segundo Nash (2001), através da integração da prática do valores éticos aos objetivos de lucro. Desta forma, surge o que se pode chamar de *Ética Convencionada*, com uma motivação e orientação voltada para si mesmo e para os outros, nas quais as decisões de negócios pragmáticas terão o objetivo de criar relacionamentos mutuamente capacitantes e consolidar o sucesso econômico e a saúde da Organização.

#### **2.4.2**

#### **Ética Empresarial Convencionada**

Essa abordagem da ética, feita por Nash (2001), afirma que a solução ética dos problemas é uma convenção, pois envolve valores e atitudes que não podem ser totalmente explicitados em contratos legais.

Essa convenção sugere que a obrigação primária de um administrador é zelar para que todas as partes de um empreendimento comercial prosperem com base no valor criado e no intercâmbio voluntário de recursos.

Enquanto a ética do interesse próprio focaliza o lucro como primeiro propósito e os valores orientados para os outros como condição contratual secundária, a abordagem convencionada tem, como primeiro propósito, o bem estar dos outros e vê o lucro como condição contratual secundária. A *Ética Convencionada* vê a criação de relacionamentos mutuamente capacitantes como o resultado assumido e os relacionamentos de prestação de serviço como veículo primário para a solução de problemas.

Sob essa convenção, o retorno é reconhecido como um componente essencial dos negócios, mas o recebimento de um retorno legítimo é absolutamente condicionado à criação e à entrega de valor em relação a outras pessoas.

Um comprometimento com o serviço e não a busca egoísta do próprio interesse, é a faísca que impulsiona a solução gerencial dos problemas.

A ética convencionalizada tem por base, e busca motivar uma atitude de promoção dos outros. A maioria dos conceitos éticos também está profundamente assentada em uma orientação para o eu e para o outro, o que foi descrito por Amitai Etzioni (1969) em sua frase “Orientação EuENós”. Com isso, ele quer dizer que uma pessoa define seus mais altos propósitos e seu sistema prático de valores com um reconhecimento paradoxal da autonomia pessoal, e do fato de fazer parte de uma comunidade maior, cujo bem-estar e cujos valores estão ligados à própria identidade da pessoa. Dessa orientação surgem muitas normas éticas.

A ética convencionalizada testa o sucesso através da qualidade do serviço, conforme ela é definida em relação a outras pessoas: satisfação do cliente, saúde da comunidade, bem estar da equipe.

Reportando-se ainda a Etzioni, Nash entende que a adoção de uma orientação para o outro como atitude primária não exige renúncia total do eu. Ao contrário, ela exige que as necessidades do eu sejam equilibradas por uma atitude de serviço aos outros.

Segundo Nash, a natureza dos negócios exige que um administrador atenda a relacionamentos múltiplos e a responsabilidades múltiplas. Estabelecer uma preocupação justa e equilibrada com todos os relacionamentos relevantes é um processo constante. No mínimo, os relacionamentos que devem ser incluídos no pensamento de um administrador são os seguintes: clientes – fornecedores, anunciantes e distribuidores – comunidade – concorrentes – subordinados e o chefe – acionistas – colegas competindo pela promoção – a alta administração e a diretoria cuja visão de mundo pode não ser a mesma que a do superior imediato.

Embora esses grupos sejam importantes, em nenhuma outra área a necessidade de respeito e confiança torna-se mais evidente do que nos relacionamentos com os empregados. Tanto o empregador como empregado devem ser capazes de esperar um espírito de serviço e retribuição do outro, ou, em termos convencionalistas, o relacionamento deve ser capacitante. A empresa tem direito a uma Ética Convencionista por parte de seus empregados tanto quanto o público: os empregados devem estar prontos para dar valor não apenas ao cliente, mas também à empresa – ou seja, competência, criatividade e disposição para colocar os interesses empresariais acima de sua própria satisfação. Da mesma forma, os empregados têm o direito de esperar que as abordagens convencionalistas



trabalhem em seu interesse: eles devem obter vantagens em troca de seu funcionamento de valor.

Muitos aspectos da grande organização destroem as perspectivas gerenciais necessárias para um ponto de vista convencioneiro e um desempenho empresarial ético. Os sistemas de incentivos e valorização, os objetivos, a linguagem utilizada com os funcionários, o modo pelo qual as informações são obtidas e os canais pelos quais elas podem ser comunicadas, tudo contribui para a habilidade que um indivíduo tem de distinguir o certo do errado.

## 2.5

### **Obstáculos ao comportamento ético**

Nash entende que para adotar um comportamento ético dentro das Organizações o indivíduo enfrenta vários obstáculos, criados pela própria Organização ou pelo *modos operandi* do mercado em que se encontra.

Todos esses comportamentos quando levados longe demais, criam grandes barreiras intelectuais e psicológicas que cegam o executivo no que se refere à ética, principalmente se a empresa em que trabalha estiver num ambiente altamente competitivo onde o resultado financeiro de curto prazo é visto como o principal atributo de sucesso.

Entre as possíveis causas, aquele autor relaciona as principais: a importância dada ao resultado final do balanço, a busca pela eficiência e pelo oportunismo, o poder de sedução dos incentivos ao ego e as dificuldades do indivíduo desenvolver vários papéis simultaneamente.

#### 2.5.1

##### **A grande importância dada ao resultado final do balanço**

Um exame rápido da linguagem que se usa para expressar um problema ou comunicar os objetivos para os outros pode, com frequência, detectar quando a visão distorcida do resultado financeiro está impedindo que um problema tenha uma solução ética.

Quando uma estratégia de redução de custos, por exemplo, passa a ser comunicada exclusivamente na linguagem da sobrevivência, sem que sejam

observados os aspectos éticos do processo, onde os direitos do cliente e funcionários parecem bobagens, se comparados ao imperativo do resultado financeiro, estará se criando uma forte barreira para o surgimento de idéias criativas, que sejam capazes de resolver os problemas. Neste caso a pressão exclusiva de custos, num cenário de sobrevivência, não permitiu o surgimento de alternativas de qualidade que fossem capazes de criar valor.

### **2.5.2**

#### **A constante busca pela eficiência e pelo oportunismo a curto prazo**

Como diz a Bíblia no Livro dos Provérbios, 28:20 “Aquele que tem pressa de ficar rico não ficará inocente”. A recompensa instantânea – das ordens de um administrador ou das expectativas de um investidor – raramente é uma receita para a construção de uma resposta empresarial criadora de valor e uma condição para um negócio honesto.

### **2.5.3**

#### **O poder de sedução dos incentivos ao ego**

O problema do ego é antigo, especialmente no caso do líder. Por um lado, a liderança forte exige autoconfiança e habilidade de pensar independentemente. Por outro, autoconfiança demais ilude o ego forte, levando-o a desprezar a realidade e a se tornar insensível às necessidades e aos direitos de quem o líder pretende ajudar ou representar.

As culturas empresariais freqüentemente jogam deliberadamente com o ego das pessoas para motivá-las a trabalharem duro e serem leais.

A empresa focada em produtividade estimula o surgimento do administrador egoísta o que freqüentemente é bastante efetivo para fazer as coisas acontecerem. Pode-se até não gostar do modo como estes administradores lidam com as pessoas, mas se eles não estiverem “infringindo” a lei e estiverem fazendo as coisas acontecerem, como se pode justificar a sua penalidade por algum comportamento não tão ético? Além disso, estes profissionais são muito convincentes no desejo de desenvolver os interesses da empresa.

Mesmo em empresas em que exista uma estrutura de tomada de decisão relativamente igualitária, os administradores podem cair em armadilhas do ego que criam para si próprios e para os outros através de sistemas de incentivos e recompensas orientados para o eu. Recompensas materiais extremamente disparatadas entre o alto e a base são acusadas de criar uma forte crença de que autopromoção é um caminho nobre e eficiente para assegurar o sucesso da empresa. Embora tal sistema de incentivos pareça, à primeira vista, ser um motivador eficiente e eficaz, é mais difícil controlá-lo e administrá-lo do que se imagina. As correlações, entre a contribuição do indivíduo e o desempenho da empresa em uma organização complexa não são facilmente determinadas com precisão. Assim sendo, as avaliações das contribuições são particularmente vulneráveis a muita politicagem. No entanto, em algumas corporações, o ego é o único jogo que está sendo jogado. Os administradores simplesmente não empregam outras medidas para motivar o sucesso da empresa.

Quando os administradores pensam em termos de ego, eles estabelecem bloqueios cognitivos e emocionais para a tomada ética de decisão do tipo descrito pela Ética Convencionada. O ego corrói a empatia; ele impede o administrador de manter vivo o “sentimento” pelos outros, aquela orientação para o outro que está no cerne da integridade empresarial e do sucesso de mercado. Quando a automotivação e a ingenuidade cruzam o caminho do ego, elas impedem que uma pessoa veja os pontos de vista dos outros e, assim, colete fatos relevantes e avalie objetivamente as informações.

Mesmo que um administrador tenha cuidado de manter seu ego em perspectiva, ele pode tornar-se um instrumento para corromper outra pessoa da empresa através do uso dos incentivos de massagem do ego. Em determinadas áreas funcionais, os incentivos no cumprimento de metas de vendas podem valorizar em excesso o ego e estimular a subversão dos princípios morais.

#### 2.5.4

### **As dificuldades do indivíduo em lidar e se comprometer com vários papéis simultaneamente**

Para lidar com as experiências sociais fragmentadas com as quais um indivíduo se depara, ele normalmente cultiva múltiplas imagens, cada uma com seu próprio ponto de referência e seus próprios valores. A força relativa de qualquer imagem, ou papel, está em fluxo constante. Não há nada de extraordinário em ser, ao mesmo tempo, uma pessoa de família, um técnico habilitado e um embaixador da empresa.

Como esses papéis não trazem, necessariamente, valores idênticos, sua própria multiplicidade acarreta dificuldades éticas para um indivíduo. A fragmentação do eu, aspecto inevitável da vida moderna, pode freqüentemente representar impulsos morais conflitantes para uma pessoa.

O carisma da empresa pode incentivar os administradores a colocarem seus “chapéus empresariais” e nunca tirá-los; eles não recorrerão a perspectivas privadas, nem julgarão as questões a partir de um ponto de vista mais amplo. Em termos psicológicos, um gerente subordina sua identidade particular à de uma instituição. Ao lidar com os ditames da imagem da empresa, um administrador pode confundir a lealdade à empresa, que é um dever razoável, com lealdade inquestionável, que nada tem de razoável.

Todo administrador depara-se com uma responsabilidade contraditória: ajudar a alimentar o carisma empresarial, contribuindo para criar uma imagem de força e simpatia para a empresa, dar prioridade a seus interesses em muitas ocasiões e, ao mesmo tempo manter a autonomia para julgar questões independentemente e do ponto de vista do observador.

Para se adotar um comportamento ético, mesmo com todas essas barreiras, é necessário desenvolver meios de reconhecer quando, no processo decisório, estas considerações estão impondo distorções de visão e prejudicando os julgamentos e a real compreensão dos desafios que se apresentam.

Para o administrador efetivo é importante testar não apenas suas próprias habilidades para construir relacionamentos, mas também como motiva essas qualidades nos outros através de sistemas de recompensas.

Muitas das qualidades que formam ou impedem o desempenho ético nas empresas não podem ser enquadradas nas medidas tradicionais para o desempenho, como aumento de receita ou redução de custos. O administrador ético tem a responsabilidade de cuidar para que as características menos quantificáveis de capacitação de relacionamento de um administrador; como “habilidade em cooperar” ou “sucesso para delegar poder às pessoas”, sejam levadas em consideração na admissão, no treinamento e na avaliação dos subordinados. Essa é uma das responsabilidades mais difíceis e importantes de um administrador bem-intencionado, pois, uma vez que o sistema de incentivos encoraja o comportamento destruidor de relacionamentos, o desenvolvimento destas características, menos quantificáveis, poderá minimizar os efeitos destruidores de alguns sistemas de recompensas e incentivos.

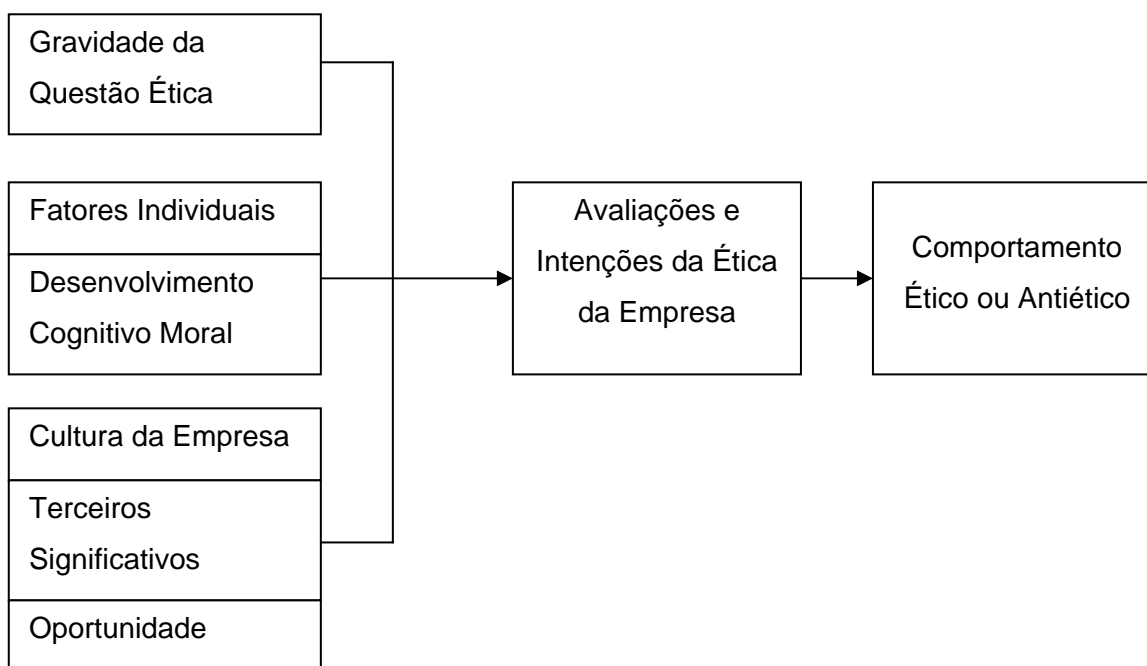
## 2.6

### **As tomadas de decisão ética na Empresa**

Para aprimorar o processo de tomada de decisão ética na empresa é fundamental compreender como o mesmo é feito. Embora seja impossível descrever exatamente como uma pessoa ou um grupo de trabalho, tomam suas decisões, Ferrel (2001) forneceu algumas generalizações sobre os padrões comuns ou típicos de comportamento nas empresas, através da análise de um modelo estrutural que conjuga seis modelos de decisões éticas de alguns filósofos e cientistas sociais.

Esse modelo integra conceitos de filosofia moral, psicologia, sociologia e administração de empresas. Esse modelo estrutural é específico para decisões éticas tomadas em empresas nas quais existe ambiente de trabalho em grupo. Não representa um guia, mas fornece alguns *insights* e conhecimentos sobre o processo de tomada de decisão nas empresas. O modelo é apresentado na Figura 1 e seus componentes são descritos a seguir.

Figura 1 – Modelo Estrutural de Tomada de Decisão Ética



Fonte: Ferrel (2001)

### 2.6.1

#### Gravidade da Questão Ética

A gravidade da questão diz respeito à importância de que ela se reveste para quem vai tomar a decisão.

Pode ser definida como a sua relevância ou importância para a pessoa, ou grupo de trabalho e/ou empresa. Assume caráter pessoal e temporal no sentido de ter que levar em conta valores, crenças, necessidades, maneiras de ver as coisas, características especiais da situação e pressões pessoais. Reflete a sensibilidade ética da pessoa ou do grupo de trabalho e inicia o processo de tomada de decisão.

A empresa pode influenciar a presumida importância da questão ética por incentivos positivos e/ou negativos.

## 2.6.2

### Fatores Individuais - Estágios de Desenvolvimento Cognitivo Moral

A teoria nesse particular baseia-se no conjunto de obras de psicologia voltadas para a criança e seu desenvolvimento cognitivo. O psicólogo Lawrence Kohlberg (1969, *apud* Ferrel, 2001) elaborou o modelo em seis etapas, embora o mesmonão tenha sido montado especificamente para o mundo dos negócios.

De acordo com o modelo de Desenvolvimento Cognitivo moral, de Kohlberg, as pessoas tomam diferentes decisões em situações éticas semelhantes, por que se encontram em estágios diferentes do desenvolvimento cognitivo moral. Segundo Kohlberg, o indivíduo desenvolve-se de acordo com seis estágios:

- No Estágio de Castigo e Obediência - o indivíduo define o certo como obediência literal a normas e autoridade. O certo e errado não estão associados a quaisquer nobres concepções ou filosofias, mas à pessoa que dispõe de poder.
- No Estágio de finalidade e troca instrumental da pessoa - o indivíduo define o certo como aquilo que serve às suas necessidades. Alguns autores denominam esse estágio como o da reciprocidade, caso em que, do ponto de vista prático, as decisões éticas se baseiam em um acordo do tipo “uma mão lava a outra”, e não em princípios de equidade e justiça.
- No Estágio de Expectativas, relacionamentos e conformidade interpessoais mútuas - a pessoa dá mais importância aos outros do que a si mesma. Embora a motivação ainda tenha origem na observância de regras, o indivíduo leva em conta o bem-estar dos demais. Muitas vezes os gerentes ao tomar uma decisão, tentam se colocar no lugar da alta administração e também dos empregados.
- No Estágio da manutenção do Sistema Social e da Consciência - se determina o que é certo, levando em conta o seu dever para com a sociedade, e não apenas para com as outras pessoas. O dever, o respeito

pela autoridade e a manutenção da ordem social tornam-se os pontos mais importantes.

- No Estágio de direitos mais importantes, contrato social ou utilidade - o indivíduo preocupa-se em defender os direitos fundamentais, os valores e os contratos legais da Sociedade. Desenvolve senso de obrigação e participação de um “contrato social” com outros grupos. A fim de reduzir possíveis conflitos baseia suas decisões em um cálculo racional de utilidade geral.
- No Estágio de princípios éticos Universais - o indivíduo acredita que o certo é determinado por princípios éticos Universais, que todos devem seguir. Nesse estágio a pessoa pode preocupar-se mais com questões éticas de cunho social e não mais confiar apenas na empresa em matéria de orientação sobre como proceder de maneira justa. Muitas vezes o lucro de uma empresa não mais servirá de justificativa para se continuar a vender um produto que possa causar a morte de um cliente (Ex. indústria farmacêutica)

Os seis estágios podem ser reduzidos a três. Inicialmente o indivíduo preocupa-se com seus interesses imediatos e com recompensas e castigos externos. No segundo define o certo como conformação às expectativas de bom comportamento de parte da sociedade ou de algum grupo de referência importante. No terceiro nível, o nível dos “princípios”, ele estende a vista para além das normas, leis e autoridade de grupos ou pessoas. O modelo de Kohlberg indica que o nível de Desenvolvimento moral do indivíduo influencia a sua maneira de interpretar e de reagir à questão ética.

O modelo sugere também que nossas prioridades de decisão continuam a mudar depois de nossos anos de formação. A educação, a experiência, o indivíduo pode mudar seus valores e comportamentos éticos.



### 2.6.3

#### Cultura da empresa

A cultura da empresa pode ser definida como um conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de resolver problemas compartilhados por seus membros (FERREL, 2001).

O clima ético é um componente da cultura da empresa. Enquanto a cultura envolve normas que prescrevem uma ampla faixa de comportamento para seu pessoal, o clima indica se ela tem ou não uma consciência ética.

A cultura e o clima dela resultante podem estar diretamente relacionados com o reconhecimento das dimensões éticas das decisões, com a procura de alternativas e com o desenvolvimento cognitivo moral do pessoal. Em diversos estudos descobriu-se que o caráter ético reconhecido do grupo de trabalho imediato é um dos fatores mais importantes para influenciar o comportamento.

Outra importante abordagem a ser observada no comportamento ético dos negócios é o relacionamento entre os valores pessoais e a cultura da empresa, que Trevino (1990) chamou através de uma metáfora de relação “maçã podre / barril podre”, que analogamente reflete uma situação bastante comum nas organizações.

O argumento da “maçã podre” dá idéia de que a culpa pelo comportamento antiético geral cabe a uns poucos indivíduos de má índole, pressupõe que as pessoas sejam éticas ou antiéticas, dependendo do desenvolvimento moral de cada uma, e implica que as empresas pouco podem fazer para influenciar o comportamento delas. Se o princípio da maçã podre é verdadeiro, então as empresas deverão tentar identificar esses indivíduos e evitar contratá-los ou, então, demiti-los, e ainda assim pode confirmar a pouca “utilidade” dos códigos de ética na formação da conduta moral do indivíduo.

A idéia do barril podre é que nele há alguma coisa que estraga as maçãs boas. Em outras palavras, a cultura da empresa influencia negativamente pessoas corretas. Essa tese supõe que os indivíduos não sejam inerentemente éticos nem antiéticos, mas influenciados pela cultura da empresa que os envolve, incluindo colegas, superiores e o sistema de recompensas. A empresa pode influenciar o comportamento criando condições que incentivem a boa conduta e desestimulem a má conduta. Esse enfoque é favorável ao emprego de códigos de ética e

programas de treinamento, que embora necessários, sozinhos não serão capazes de formar uma cultura ética.

Portanto, o sistema funcionará se houver boas maçãs e bons barris. Tanto maçãs como barris podres, provavelmente resultarão em problemas éticos.

#### **2.6.4**

##### **Terceiros Significativos**

Ferrel define também os “terceiros significativos”, como aqueles que exercem influência sobre o grupo de trabalho, incluindo companheiros, gerentes, colegas e subordinados. Eles ajudam os trabalhadores diariamente quando enfrentam tarefas novas e proporcionam aconselhamento e informações de modo formal e informal

O trabalhador aprende um comportamento ético ou antiético pela interação com pessoas que fazem parte de seus grupos de relacionamento estreito. O tomador de decisões que se associa a quem se comporta de maneira antiética tem maior probabilidade de agir do mesmo modo. Em um ambiente de grupos de trabalho, os empregados começam a desenvolver pensamento coletivo e sentem-se fortalecidos à medida que se assemelham ao grupo e são reconhecidos como exemplo legitimado do comportamento da maioria.

Neste mesmo enfoque, Cunnigham (1999), relata que o destaque dado à tarefa é um fator importante e que também influencia o comportamento antiético. A ênfase na tarefa pode provocar a tensão, o conflito ou o resultado irritante de falta de acordo sobre certas atividades ligadas a ela. O papel desempenhado pelo indivíduo na empresa, incluindo as várias tarefas com potencial para criar conflito, pode exercer influência direta sobre o processo de tomadas de decisão éticas. Algumas tarefas exigem que o indivíduo faça muitas trocas compensatórias e enfrente muito mais dilemas éticos do que os outros.

#### **2.6.5**

##### **Oportunidade**

Para Ferrel, a oportunidade descreve as condições que limitam ou permitem um comportamento ético ou antiético. Resulta de condições que

proporcionam recompensas, sejam internas e externas, ou obstáculos ao comportamento.

A Oportunidade relaciona-se com o contexto imediato do trabalho do indivíduo – onde trabalha, com quem trabalha, e a natureza do trabalho. O contexto imediato do trabalho inclui sistema “premio/punição” motivacional que os funcionários mais graduados usam para influenciar o comportamento dos subordinados. (Exemplo: um vendedor que recebe reconhecimento público e uma gratificação por ter cumprido suas metas, sem que ocorra a preocupação da empresa analisar seu comportamento ético, tendo o mesmo usado de táticas antiéticas, provavelmente se sentirá motivado a repetir a mesma coisa no futuro, mesmo que tal comportamento colida com seu sistema pessoal de valores).

Algumas vezes, a cultura da empresa apóia decisões tomadas com a finalidade de aproveitar oportunidades de maximizar o auto-interesse, e os retornos de curto prazo, o que pode influenciar na adoção de determinado tipo de comportamento.

#### **2.6.6**

### **Avaliações e Intenções da Ética das Empresas**

A grande preocupação das empresas em disseminar e consolidar a prática de um comportamento ético, não pode estar revelada apenas através da adoção e implementação de um código de ética. Esta intenção deve representar um sentimento claro e objetivo da Alta Administração, reconhecido e compartilhado entre todos os funcionários, o qual precisa estar presente em todos os processos organizacionais. É um processo de elevado comprometimento da Alta Direção e de todos, que precisa ser “alimentado” e avaliado constantemente a fim de realmente garantir a prática de um comportamento ético na organização.

#### **2.7**

### **Consumidor X Comportamento Ético**

Creyer e Ross Jr. (1997) sugerem quatro constructos para estudar a perspectiva do consumidor perante o comportamento ético das empresas, ademais oferecendo escalas unidimensionais para a mensuração de cada um deles. Dois

desses construtos são: a) a importância atribuída pelo consumidor ao comportamento ético empresarial; b) as expectativas do consumidor quanto ao comportamento ético empresarial, como crenças referentes ao que se espera ou antecipa sobre o comportamento ético empresarial. De certa forma, expectativas e importância acabam complementando-se, uma vez que um cliente pode ter elevada expectativa, porém reduzida importância sobre algum atributo, entre eles o comportamento ético empresarial.

Os outros construtos propostos por Creyer e Ross Jr. (1997) são a propensão do consumidor a recompensar o comportamento ético empresarial e a propensão do consumidor a punir o comportamento antiético empresarial.

Para um indivíduo equilibrado, normalmente o comportamento ético das empresas deve ser algo desejável (com variados graus de importância), como benefício que ele recebe nas relações de troca, seja direta ou indiretamente, de modo tangível ou intangível. Mas há outro lado da equação de troca entre consumidores e fornecedores. É onde entram as inclinações (em graus também variados) a recompensar o comportamento ético das empresas ou punir o antiético, mediante exercício da prerrogativa de escolher um ou outro fornecedor sob determinadas condições negociais. Aí está em cena a determinação do consumidor em sacrificar-se (monetária e não monetariamente) para valorizar uma empresa ética ou desvalorizar uma antiética.

## 2.8

### **Códigos de Ética**

Código de ética formalizado é o documento da organização que retrata os valores éticos, condutas e comportamentos éticos esperados em relação aos diversos *stakeholders*, podendo assumir diversos formatos, disseminados de modo a serem internalizados pelos funcionários e inscritos na cultura corporativa. (CHERMAN 2003).

Para Weaver (1993) o código de ética é um documento formal, diferenciado, o qual especifica obrigações e comportamentos esperados, de forma consciente, no qual os padrões morais levam a uma conduta organizacional ética. Ele não faz parte de um manual de conduta, muito embora possua orientações a

respeito, sua existência tem objetivo definido, só existindo se for formulado com o propósito único.

Na evolução para a ética de integridade, Paine (1994), citado por Cherman (2003), redefine o código de ética como qualquer documento da organização, não importando sua forma, que estimule os valores de integridade ética, os quais contribuam na prática do comportamento e na tomada de decisão ética pelos funcionários.

O Comportamento ético da liderança passa a ter um papel importante, por contribuir diretamente com a formação e disseminação dos princípios e valores. Neste momento surge um novo conceito de Liderança Ética (Treviño, Hartman & Brown, 2000) formado pela moral pessoal (integridade, confiabilidade, honestidade, princípios, valores) e a moral gerencial do líder

No Brasil, o Instituto Ethos (2000) define: que o código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações, (Instituto Ethos, 2000), podendo ser identificado como credo, carta de valores e códigos de ética e conduta.

Os códigos de ética são uma prática americana e surgiu da preocupação em atender e responder aos aspectos de ordem legal e disciplinar frente às exigências dos *stakeholders* externos: governo, sociedade e consumidores (CRESSEY & MOORE, 1983)

Cherman (2003), em seu trabalho, consolidou as observações de pesquisas de outros autores, que buscaram analisar o conteúdo dos códigos e identificaram que estes davam mais atenção às condutas não éticas, não priorizando o reforço das condutas esperadas, uma vez que as primeiras, a princípio, afetam mais objetivamente a lucratividade. Verificou que os códigos foram construídos sobre princípios de autoridade e preceitos internos, onde 90% deles estavam voltados para *compliance*, ou seja, procedimentos de controle *top-down* na estrutura hierárquica e punições (Cressey & Moore, 1983, *apud* Cherman, 2003). Assim, segundo Cherman os códigos estariam tentando moldar um comportamento ético nos funcionários em meio a organizações que continuavam a desencorajar esta atitude.

Weaver (1993) observou que os códigos têm papéis múltiplos, nem sempre consistentes com a cultura e realidade da empresa que os adota. Apresentou quatro vertentes intencionais para implantação do código de ética:

- a) Em benefício da atitude ética como um fim em si mesma, talvez a mais importante e de maior consistência;
- b) como resposta às necessidades e expectativas de um *stakeholder* específico, forjando uma aparente atitude ética para que a empresa possa se beneficiar, embora internamente possa não acontecer na prática este comportamento;
- c) com foco nas questões ambientais e sociais, voltada para a não discriminação e bem estar social;
- d) como ferramenta simbólica de gestão que racionaliza e legitima o controle intra-organizacional e a manipulação dos *stakeholders*, fazendo-os se identificar com idéias da organização ou ainda orientar as equipes para responder dentro dos padrões éticos aceitáveis. Estas intenções de manipulação, se percebidas, acabam comprometendo a aplicabilidade do código;

O código de ética pode ser o início de um processo de mudança de Comportamento que somente será bem sucedido a partir de uma mudança na cultura Corporativa. Portanto, sozinho não é capaz de estabelecer um ambiente ético. São necessários instrumentos para suportá-lo (WEBER, 1993) num ambiente e com uma infra-estrutura, capazes de facilitar a internalização e a prática de valores compartilhados, coerentes com a proposta do negócio e com o firme propósito de se construir uma cultura ética Organizacional.

Cada Organização avalia a tomada de decisão como ética ou não, a partir da coerência entre o discurso da Organização e a prática do comportamento ético na tomada de decisão. Salientando que, o conceito de ética na Organização representa o somatório do que está expresso no código de ética com o discurso dos gestores já incorporados na cultura Organizacional.