

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ADRIANA MIGUEL VENTURA

ÉTICA NOS NEGÓCIOS E ÉTICA PESSOAL
Uma questão de integridade

SÃO PAULO
2004

ADRIANA MIGUEL VENTURA

ÉTICA NOS NEGÓCIOS E ÉTICA PESSOAL
Uma questão de integridade

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção de título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de concentração:
Organização, Planejamento e Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Cecilia Coutinho de Arruda.

SÃO PAULO
2004

ADRIANA MIGUEL VENTURA

ÉTICA NOS NEGÓCIOS E ÉTICA PESSOAL
Uma questão de integridade

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção de título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de concentração:
Organização, Planejamento e Recursos Humanos.

Data de aprovação:
____/____/____

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Maria Cecília Coutinho de Arruda (Orientadora)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Renato Guimarães Ferreira
FGV-EAESP

Prof Dr. Mario Aquino Alves
FGV-EAESP

Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho
UNIMEP

Prof. Dr. José Maria Rodriguez Ramos
FAAP

**Para minha mãe, um
exemplo de integridade.**

**Para minha filha Carolina,
uma fonte de inspiração.**

AGRADECIMENTOS

Ao Claudio, meu amado companheiro de todas as horas, pela compreensão e ajuda incansável para a concretização deste trabalho.

À Camila, pela paciência e apoio nos últimos meses.

Aos meus pais, pelo constante apoio.

À Prof^a. Cecilia Arruda, cujas críticas e sugestões foram sempre objetivas e construtivas e também pela sua incansável prontidão e disponibilidade.

À Graziela Rodrigues, secretária do CENE que tanto me ajudou

Aos meus queridos amigos, Walter e Carla, pela grande ajuda no teste piloto do questionário e na fase final.

Ao colega Luiz Eduardo, pelas críticas positivas na avaliação do questionário.

Ao colega Edmilson, pela disponibilidade e ajuda na análise estatística.

Ao Prof. Reynaldo Canevari, mais uma vez, pela prontidão e revisão da versão final.

À CAPES pelo apoio financeiro, tornando viável a realização deste curso de doutorado.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para o alcance deste objetivo.

“Senhor Negócio foi à missa, nunca perdeu um domingo. Senhor Negócio foi para o inferno pelo que fazia na segunda-feira.” (Baumhart).

RESUMO

Este trabalho aborda os conceitos de Ética nos Negócios e Ética Pessoal, usando como base a Ética das Virtudes de Robert Solomon, oriunda da abordagem Aristotélica. Discorre sobre conceitos como Valores, Atitudes e Comportamentos, bem como Dissonância Cognitiva e Tomada de Decisão. A coerência da Ética nos Negócios e da Ética Pessoal leva à integridade, a maior das virtudes.

Com base no referencial teórico, foi realizada uma pesquisa que tinha por objetivo verificar a coerência entre os comportamentos de executivos na vida pessoal e na vida profissional.

Os resultados desta pesquisa indicaram que não existe convergência total entre os comportamentos dos executivos na vida pessoal e na vida profissional.

Palavras-chave: Ética das Virtudes, Ética nos Negócios, Ética Pessoal, Integridade, Valores, Comportamento Humano.

ABSTRACT

The coherence between business and personal ethics leads to integrity, which builds the character and is the greatest virtue on any business or personal environment.

This survey explores general concepts on Business Ethics and Personal Ethics and is based on Robert C. Solomon's Virtue Ethics, which was developed from the Aristotelian approach. Concepts such as human values, attitudes and behavior as well as cognitive dissonance and decision-making are explained.

A research intended to assess the coherence between the executive's behavior in the enterprise when exposed to a professional situation and the executive's behavior in this same situation in his personal life.

The results of how an executive reacts in his business environment in contrast to how he responds in his private life, revealed two different paths, which do not totally converge.

Key-words: Virtue Ethics, Business Ethics, Personal Ethics, Integrity, Values, Human Behavior.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 | Colocação do Problema e Justificativa da Pesquisa..... | 22 |
| 1.2 | Objetivos da Pesquisa | 24 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 27 |
| 2.1 | Fundamentos da Ética | 28 |
| 2.1.1 | Ética das Virtudes | 37 |
| 2.2 | Valores, Atitudes ,Comportamento | 75 |
| 2.2.1 | Valor | 76 |
| 2.2.2 | Atitudes | 102 |
| 2.2.3 | Comportamento | 103 |
| 2.2.4 | Dissonância Cognitiva | 111 |
| 2.2.5 | Tomada de Decisão..... | 118 |
| 2.3 | Ética nos Negócios e Ética Pessoal..... | 125 |
| 2.3.1 | Ética Pessoal | 126 |
| 2.3.2 | Ética nos Negócios | 128 |
| 2.3.3 | Ética Pessoal Versus Ética nos Negócios | 143 |
| 3 | A PESQUISA | 160 |
| 3.1 | Hipóteses de Trabalho da Pesquisa | 160 |
| 3.2 | Pesquisa de Campo..... | 160 |
| 3.2.1 | Objeto de Estudo | 161 |
| 3.3 | Metodologia | 161 |
| 3.3.1 | Estudo Exploratório Inicial | 162 |
| 3.3.2 | Organização do Questionário | 162 |
| 3.3.3 | Pré-teste | 166 |
| 3.3.4 | Levantamento dos Dados | 167 |
| 3.3.5 | Técnicas Estatísticas Utilizadas..... | 171 |
| 3.4 | Apresentação dos Resultados e Comentários | 172 |
| 3.4.1 | Informações da Empresa..... | 173 |
| 3.4.2 | Informações do Entrevistado | 175 |
| 3.4.3 | Consistência Interna | 182 |
| 3.4.4 | Análise Descritiva dos Índices | 185 |
| 3.4.5 | Análise de Correlação dos Índices..... | 187 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.4.6 | Análise dos Índices – Características do Entrevistado | 191 |
| 4 | CONCLUSÕES DA TESE | 200 |
| 4.1 | Validação da Hipótese | 205 |
| 4.2 | Limitações do Estudo..... | 206 |
| 4.3 | Contribuições do Estudo | 208 |
| 4.4 | Sugestões para Estudos Futuros..... | 208 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 210 |
| | APÊNDICES..... | 220 |
| | ANEXOS | 229 |

LISTA DE ESQUEMAS

| | |
|---|-----|
| Esquema 1 – O hábito, o caráter e a virtude | 48 |
| Esquema 2 – Valores Terminais e Instrumentais | 79 |
| Esquema 3 – Seqüência entre crenças e resultados | 84 |
| Esquema 4 – Seqüência entre crenças e resultados da organização..... | 93 |
| Esquema 5 – Relação entre conduta e caráter | 105 |
| Esquema 6 – Tomada de decisão individual..... | 107 |
| Esquema 7 – Modelo Estrutural da Tomada de Decisão Ética na Empresa | 122 |
| Esquema 8 – Duas Dimensões de tomada de Decisão | 123 |
| Esquema 9 – Fontes da Ética e da Integridade..... | 201 |
| Esquema 10 – O indivíduo e a integridade | 206 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 – Traços de gerentes..... | 97 |
| Tabela 2 – Distribuição de Freqüência segundo Origem do Capital Majoritário..... | 173 |
| Tabela 3 – Distribuição de Freqüência segundo Capital Aberto..... | 173 |
| Tabela 4 – Distribuição de freqüência segundo Ramo de Atividade. | 174 |
| Tabela 5 – Distribuição de Freqüência segundo Número de Empregados. | 174 |
| Tabela 6 – Distribuição de Freqüência segundo Localização | 174 |
| Tabela 7 – Distribuição de Freqüência segundo Gênero | 175 |
| Tabela 8 – Distribuição de Freqüência segundo Idade | 175 |
| Tabela 9 – Distribuição de Freqüência segundo Estado Civil | 175 |
| Tabela 10 – Distribuição de Freqüência segundo Educação | 176 |
| Tabela 11 – Distribuição de Freqüência segundo Tipo de Emprego..... | 176 |
| Tabela 12 – Distribuição de Freqüência segundo Religião | 176 |
| Tabela 13 – Distribuição de Freqüência segundo Religião Agrupada..... | 177 |
| Tabela 14 – Distribuição de Freqüência segundo Natureza do Trabalho..... | 177 |
| Tabela 15 – Distribuição de Freqüência segundo Descrição de Outros..... | 177 |
| Tabela 16 – Distribuição de Freqüência segundo Remuneração..... | 178 |
| Tabela 17 – Distribuição de Freqüência segundo Tempo de Trabalho | 178 |
| Tabela 18 – Distribuição de Freqüência – Bloco A – Situações Gerais | 179 |
| Tabela 19 – Distribuição de Freqüência – Bloco B – Situações Pessoais | 180 |
| Tabela 20 – Distribuição de Freqüência – Bloco C – Situações Profissionais | 181 |
| Tabela 21 – Estatísticas descritivas dos índices de cada bloco | 185 |
| Tabela 22 – Estatísticas descritivas dos índices dos domínios por Bloco..... | 186 |
| Tabela 23 – Resultado da Correlação entre os índices..... | 188 |
| Tabela 24 – Resultado da Correlação entre os índices de Respeito..... | 189 |
| Tabela 25 – Resultado da Correlação entre os índices de Cuidado. | 190 |
| Tabela 26 – Resultado da Correlação entre os índices de Honestidade..... | 190 |
| Tabela 27 – Resultado da Correlação entre os índices de Responsabilidade. | 190 |
| Tabela 28 – Resultado da Correlação entre os índices de Justiça..... | 191 |
| Tabela 29 – Comparação dos Índices com relação ao Sexo do entrevistado. | 192 |
| Tabela 30 – Comparação dos Índices com relação à Religião do entrevistado | 194 |
| Tabela 31 – Comparação dos Índices com relação à Pós-graduação | 194 |
| Tabela 32 – Comparação dos Índices com relação ao Estado civil | 196 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 33 – Comparação dos Índices com relação à Idade | 197 |
| Tabela 34 – Comparação dos Índices com relação à Natureza do trabalho | 198 |
| Tabela 35 – Comparação dos Índices com relação à Remuneração mensal | 199 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Gerais segundo Sexo do respondente. | 193 |
| Gráfico 2: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Pessoais segundo Educação do respondente. | 195 |
| Gráfico 3: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Profissionais segundo Estado Civil do respondente. | 196 |
| Gráfico 4: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Profissionais segundo Natureza do trabalho do respondente. | 198 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Teorias Éticas..... | 34 |
| Quadro 2 – Virtudes nos Negócios..... | 62 |
| Quadro 3 – Três perspectivas éticas..... | 66 |
| Quadro 4 – Valores Terminais e Instrumentais, segundo a Rokeach Value Survey . | 78 |
| Quadro 5 – Tipos de Valores..... | 81 |
| Quadro 6 – Ética Gerencial Global..... | 90 |
| Quadro 7 – Modelo de Tomada de Decisão Ética..... | 120 |
| Quadro 8 – Tipologias de tomada de decisão..... | 124 |
| Quadro 9 – Definições operacionais | 125 |
| Quadro 10 – A Regra de Ouro em diversas religiões..... | 127 |
| Quadro 11 – Os dois mitos sobre negócios..... | 135 |
| Quadro 12 – Situações éticas | 155 |

1 INTRODUÇÃO

A Ética parece estar sendo levada mais a sério. Na última década, é crescente a preocupação com a ética em vários níveis, envolvendo os níveis político, econômico e sócio-cultural, bem como no nível individual, grupal e sistêmico (ENDERLE, 1998). Em algumas sociedades a área consensual entre estes níveis é muito grande. Já em outras, não há nenhum consenso ético entre estes níveis.

No contexto atual, em que vivemos os “males da modernidade”, como o aumento da pobreza e da discriminação, dificuldade de educação, a erosão da família, um círculo vicioso de exclusão e um aumento da criminalidade, torna-se indispensável falar de Ética. Muitos seminários, congressos, palestras têm sido realizados nos últimos anos.

A Ética estuda o comportamento humano, envolvendo o desenvolvimento do ser humano, a equidade e o trabalho social. É um referencial a ser utilizado para ajudar a tomar as melhores decisões, agir de maneira correta, e usar a liberdade com responsabilidade e compromisso.

Assim, parece haver uma preocupação constante das empresas em zelar pelos seguintes aspectos:

- a) capital humano – cuidando da nutrição, saúde e educação de seus colaboradores;
- b) capital social – zelando por valores compartilhados, cultura, capacidade de cooperação, confiança, respeito a valores;
- c) equidade – buscando, quanto maior a equidade, maior o desenvolvimento da possibilidade de crescimento econômico.

Uma outra abordagem explica que a ética tem como principal função integrar os negócios e a sociedade, dando legitimidade das operações de negócios, por meio de uma reflexão crítica. (JEURISSEN, 2000, p.821).

As empresas preocupam-se em demonstrar clareza e transparência a seus fornecedores, clientes e acionistas. É como se a sua sobrevivência dependesse desta atitude. Desta maneira ela passa a ser bem vista pelos membros da comunidade a qual pertence.

Por sua vez, os clientes também têm demonstrado a preocupação de se envolverem somente com empresas que ajam eticamente. Não se contentam apenas com pagar um bom preço pelo produto. Querem também saber se o produto foi elaborado dentro dos padrões de qualidade, se a empresa em questão cumpre as suas obrigações fiscais e previdenciárias, se ela respeita a comunidade e o meio ambiente, se ela age corretamente com todos os seus *stakeholders* em todos os níveis do relacionamento.

A empresa é constituída de seres humanos que buscam o bem como ideal, como fim, emanando daí a dignidade de cada pessoa. O meio para alcançar esse fim são as virtudes. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.70).

Por conta disto, a importância da Ética na vida pessoal vem sendo mais explorada. Comportamentos que visam somente ao benefício de alguém, em detrimento da comunidade ou do meio ambiente, têm sido expostos e atacados publicamente pelos meios de comunicação e pela sociedade.

Notoriamente, as pessoas criticam atitudes e comportamentos que possam colidir com os princípios universais. Por sua vez, os pais também se preocupam em dar uma boa educação aos filhos. Deixar de pagar uma conta que veio errada em restaurante deixou de ser um comportamento esperado. Ao contrário, passou a ser visto com maus olhos uma pessoa que deliberadamente tome essa atitude.

Como sabemos, todo comportamento humano advém de uma escala de valores que cada um de nós possui. Também sabemos que cada situação pode dar origem a um comportamento que contém sempre um valor embutido em si.

Dentro deste raciocínio, se toda atitude ou comportamento exibido por um indivíduo está calcado em um valor, a adoção ou não de um dado comportamento pode

implicar na existência ou ausência de um determinado valor no sistema de valores de uma pessoa. Ou ainda em uma não-priorização.

Foi este questionamento que deu origem a esta pesquisa. Por que algumas pessoas exibem um comportamento e as outras não? Indo até mais longe, como uma mesma pessoa pode apresentar comportamentos diferentes para situações semelhantes?

O homem de negócios é freqüentemente criticado por ter dois padrões éticos: aquele que ele usa para aferir suas ações no emprego e um outro para ações fora do trabalho. (BAUMHART, 1971, p.116).

Por essa razão, com esta pesquisa pretendemos investigar a relação entre o comportamento exibido por um profissional na empresa em que trabalha e o comportamento exibido por este mesmo profissional em situações de sua vida pessoal, verificando se os princípios éticos e valores que regem os negócios são diferentes daqueles que regem a sua vida pessoal.

Será que os valores que permeiam estes comportamentos na vida profissional e na vida pessoal são os mesmos?

Será que uma pessoa que possua determinadas posturas e comportamentos éticos em sua vida pessoal também possui as mesmas posturas e comportamentos éticos em sua vida profissional?

Estas são algumas perguntas que nortearam nossa pesquisa. Uma pessoa que adota padrões e valores éticos em sua vida pessoal, muitas vezes é exposta a atitudes erradas e questionáveis das empresas, como crimes de colarinho branco, e comportamento antiético em geral, como subornar fiscais e adulterar livros.

Solomon (2000, p.14) afirma que a ética é relegada a um segundo plano devido ao modo de conceber os negócios e às “pressões do mercado”. Assim, “as pessoas boas fazem coisas ‘não tão boas!’”

A falta de honestidade é aparentemente ensinada pelas autoridades da empresa. Quando falta ética neste aspecto, a pressão dos colegas e subordinados sacrifica os padrões éticos em favor de

resultados somente financeiros. A idéia de sobrevivência parece ser a razão de muitas atitudes antiéticas. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p.34).

Estas atitudes, quando transportadas para a vida pessoal dos indivíduos, tornam-se inaceitáveis. É como se houvesse uma cultura de leniência enraizada em nossas mentes, e os crimes cometidos pelas empresas fossem considerados *menos* sérios, tornando-se, assim, aceitáveis em nome da sobrevivência da empresa ou na manutenção de seu emprego.

Mas será que os princípios éticos que regem os negócios são diferentes de outros sistemas éticos? Esta discussão não é recente, como se percebe a seguir:

Freqüentemente as pessoas adotam um duplo padrão de ética, um para a sua vida privada pessoal, e outro para o local de trabalho. Invariavelmente, a noção de “ética nos negócios” procura justificar condutas que são inconsistentes com princípios éticos universais, como se estas condutas se tornassem aceitáveis no mundo dos negócios. (JOSEPHSON¹, 1989 apud BARLETT; OGIBY, 1996).

Segundo a citação acima, as pessoas, assim, são extremamente honestas, justas, cuidadosas e respeitadas quando se trata de relações pessoais com seus filhos, pais, amigos, não transferindo este mesmo comportamento para o contexto empresarial.

Em suma, as pessoas exibem dois comportamentos antagônicos que embutem o mesmo valor pelo simples fato de estar inserido em outro contexto.

Mas se os nossos comportamentos são regidos por valores, será que poderíamos falar em dois comportamentos distintos para uma mesma situação?

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. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.71).

¹ JOSEPHSON, M. Ethical Obligations and Opportunities in Business: Ethical Decision Making in the Trenches”, a paper written for the Josephson Institute for the Advancement of Ethics, Marina Del Rey, CA, 1989.

Cada pessoa é única, e tem uma hierarquia própria de valores. Talvez a questão a ser discutida é se esta hierarquia é a mesma no contexto pessoal e no contexto profissional. Ainda que a hierarquia não seja a mesma nos dois contextos, o que é aceitável, os comportamentos exibidos nos dois contextos em situações semelhantes deveriam ser coerentes e consistentes. Afinal, dizem respeito a um mesmo valor.

Como afirmou Oded Grajew² na apresentação feita no livro de Robert Solomon:

Quase diariamente deparamos com desafios que colocam em xeque nossos valores e a visão de certo e errado; é preciso estar muito consciente para responder a esses questionamentos e manter-nos íntegros.[...] A tarefa de todos nós é estimular a educação dos princípios da integridade e ética e, muitas vezes, esses princípios não são facilmente identificáveis. No mundo real, os interesses nem sempre são complementares.

É isto o que torna um indivíduo íntegro. Suas atitudes são uníssonas: não há ambigüidade, dualidade. Há coerência de comportamentos. A pessoa não entra em dissonância cognitiva, não entra em conflitos devido a esta dualidade, que não pode ser confundida com dilema ético.

Srour (1994, p.6) diferencia as racionalizações dos dilemas. Racionalização ocorre quando o administrador sabe o que é certo fazer, mas não o faz mediante justificáveis. Já os dilemas ocorrem quando o administrador não sabe o que é certo fazer, e isto constitui um problema de incerteza ética. Todas as decisões empresariais não são neutras. Resta a dúvida de como equacionar interesses individuais e interesses da empresa, uma vez que são conflitantes.

Os componentes de uma decisão ética são, segundo Gaudine e Thorne (2001, p.179): a identificação do dilema, um pré-julgamento, uma intenção ética e, por fim, um comportamento ético.

Este comportamento ético sempre leva em consideração as raízes, vivências, e princípios de moralidade existentes em cada pessoa. Cada pessoa, ao exibir um

² Diretor Presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo, Brasil, na apresentação à edição brasileira do livro "A Melhor Maneira de Fazer Negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo" de Robert Solomon, lançado pela Negócio Editora em 2000.

determinado comportamento, o faz por alguma razão, como vemos no escrito de Lichtenberg (s/d), reproduzido abaixo:

Só dispomos de quatro princípios da moral:

- 1) O filosófico: faça o bem pelo próprio bem, por respeito à lei.
- 2) O religioso: faça-o porque é vontade de Deus, por amor a Deus.
- 3) O humano: faça-o porque seu bem-estar o requer, por amor-próprio.
- 4) O político: faça-o porque o requer a sociedade da qual você faz parte, por amor à sociedade e por consideração a você. (LICHTENBERG³ apud SAVATER, 2002, p.46).

Assim, o indivíduo que não possui a mesma hierarquia de valores nestes dois contextos tão diferentes, tende a entrar em um processo de dissonância cognitiva, isto é, os seus valores entram em choque com o seu comportamento, uma vez que não há coerência entre os valores e as atitudes que permeiam estes comportamentos.

Embora não encontremos muitos trabalhos que abordem com exatidão o problema da coerência no comportamento na vida pessoal *versus* comportamento na vida profissional, alguns autores abordaram o problema da coerência entre valores e atitudes e este paradoxo do comportamento ético de maneira simples e diretamente. (BARTLETT; OGILBY, 1996; QUINN, 1997; TREVINO, 1986).

Às vezes, temos que tomar decisões éticas que muito nos custam. Temos que decidir entre aquilo que julgamos correto e aquilo que a empresa julga correto, ou entre aquilo que julgamos correto na nossa vida pessoal, mas cujo julgamento na vida profissional poderia ser outro.

Os bons executivos e diretores conhecem – ou gostariam de conhecer – o poder da integridade, dos valores positivos, do cultivo de virtudes no trabalho que permitam enfrentar as exigências éticas mais difíceis [...]. (SOLOMON, 2000a, p.14).

Essas situações de conflito acontecem diariamente na vida de um executivo. Muitas vezes o conflito entre o “necessário” e o “correto” leva muitos deles a crises de consciência e choques de realidade.

³ LICHTENBERG, Aforismos. Obra não localizada. Na fonte não há indicação de data ou outras informações.

“Mas até nas empresas mais corretas, cada diretor ou executivo por vezes tem de optar entre fazer o que é necessário e o que julga correto”. (SOLOMON, 2000a, p.15).

A linguagem ética engloba muitos conceitos distintos, como valores, direitos, deveres, regras morais e relacionamentos. A moralidade comum nada mais é do que um conjunto de regras morais que governam problemas éticos comuns, como o cumprimento de promessas, não prejudicar os outros, respeito pelas pessoas e pela propriedade e ajuda mútua.

A reflexão ética é, neste sentido, importante, na medida em que permite aos homens de negócios fundamentarem suas escolhas, que comportam em implicações morais. Todo executivo lida diariamente com questões ambíguas.

Mais uma vez, Oded Grajew⁴ comenta:

Para atingirmos o estágio ideal é necessário que, além de nos informarmos sobre a questão, a pratiquemos diariamente, a cada minuto, em todos os nossos relacionamentos: no campo pessoal, com a família, os amigos e, no ambiente empresarial, com os colaboradores, acionistas, concorrentes, fornecedores, clientes, consumidores, comunidade e poder público.

A seguir, delimitaremos o problema e justificaremos a presente pesquisa, mostrando os objetivos gerais e específicos do presente estudo, bem como a organização deste trabalho.

1.1 COLOCAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O problema da pesquisa em questão é verificar se há ou não coerência entre os comportamentos na vida pessoal e na vida profissional de executivos, com base nos valores embutidos nestes comportamentos.

A bibliografia aponta uma lacuna em estudos que tentam aferir a existência ou não de conflitos de valores entre a vida individual e

⁴ Diretor Presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo, Brasil, na apresentação à edição brasileira do livro “A Melhor Maneira de Fazer Negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo” de Robert Solomon lançado pela Negócio Editora em 2000.

profissional dos executivos, o que poderia indicar ou rejeitar a existência de uma tensão entre o ambiente social e o econômico, pelo menos sob a ótica destes. (SALLES, 1998, p.138).

Será que um diretor de uma empresa que suborna um fiscal da receita para que esta não sofra uma autuação terá a mesma atitude em uma mesma situação dentro de um outro contexto? Por exemplo, será que ele subornaria um guarda em uma estrada para não ser multado ou ter seu carro apreendido, supondo que sua esposa e seus filhos estejam dentro do carro?

As perguntas que permanecem, demandando uma investigação, são:

- a) Quais são os valores envolvidos nas duas abordagens em questão?
- b) Qual a sua hierarquia em cada contexto?
- c) Será que a hierarquia no contexto pessoal e no contexto profissional é a mesma?
- d) Há coerência entre eles?
- e) Quais são os critérios utilizados e priorizados para cada comportamento adotado?
- f) Será que o dirigente em questão age pelo sentimento? Pelo medo de ser mal visto? Pelo medo de perder a sua posição?

As justificativas para a realização desta pesquisa junto a executivos de empresas brasileiras são:

- a) a aparente ausência de um estudo semelhante publicado no Brasil;
- b) a crescente preocupação que as empresas brasileiras vêm despertando acerca da importância de ética em todas as áreas, tanto profissional quanto pessoal, e a discrepância de atitudes que pode haver entre elas;

- c) a influência direta que a literatura e discussões deste trabalho têm sobre as decisões das empresas e sobre o comportamento de quem nelas trabalham;
- d) a influência que esta discussão pode ter na reflexão sobre a Ética Pessoal de cada indivíduo, questionando a sua postura e integridade, que por sua vez também trará um reflexo em sua conduta profissional.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a coerência das atitudes de executivos das empresas diante de dilemas semelhantes em contextos diferentes, sendo um em sua vida pessoal e outro na sua vida organizacional.

Assim, pretendemos verificar se há similaridade nos comportamentos dos indivíduos em sua vida pessoal e sua vida profissional, e também se há uma consistência entre os valores pessoais e os valores profissionais do executivo em questão.

Com este trabalho, esperamos provocar uma reflexão na classe empresarial, tanto no nível dos dirigentes das empresas quanto no nível dos seus colaboradores, gerando, assim, um questionamento acerca de seus comportamentos que são incoerentes, uma vez que abarcam os mesmos valores.

Partindo deste objetivo principal, este estudo tem como objetivos secundários:

- a) explorar alguns conceitos de ética universal, ética pessoal e ética nos negócios que sejam relevantes para a pesquisa em questão;
- b) explorar alguns conceitos de valores, atitudes, comportamento e integridade;
- c) fazer um levantamento junto às pessoas, de situações que envolvam comportamentos que poderiam ser percebidos como ilegais, imorais ou antiéticos, na vida pessoal e na vida profissional, para a formulação do questionário para a pesquisa de campo;

- d) elaborar uma pesquisa de campo junto a dirigentes de empresas, que tem por objetivo verificar a coerência das atitudes nos dois contextos citados, com base nos valores escolhidos no levantamento prévio;
- e) examinar a evolução e as pesquisas mais recentes junto a empresas no campo da ética pessoal e profissional, que sejam relevantes para o estudo em questão.

Com esta pesquisa, esperamos verificar qual a hierarquia de valores dos empresários, comparando-a com a hierarquia de valores pessoal, com base nos valores previamente escolhidos, fornecendo subsídios para pesquisas futuras, de modo que outras pesquisas venham a ser feitas, utilizando-se dos mesmos instrumentos, para que diversos retratos de épocas e setores diferentes possam ser comparados consistentemente.

Esta pesquisa não visa a abranger toda a vasta teoria que o tema "Ética" possui. A revisão bibliográfica terá um caráter exploratório, visando a abordar somente pontos relevantes à pesquisa em questão.

Para o propósito específico desta pesquisa, foram excluídas do presente estudo toda e qualquer discussão filosófica acerca do assunto, bem como diversas correntes econômicas que abordam questões éticas. A abordagem foi restrita aos autores que discutem a presença e embasamento dos valores. Assim, o foco é, basicamente, as pessoas, e não as regras que as empresas colocam por meio de seus códigos de ética.

Não será objeto deste estudo adentrar em abordagens filosóficas e nem conceituais de Ética, bem como mostrar a hegemonia ou sobreposição de uma corrente Ética sobre a outra.

Nosso interesse estará restrito a alguns autores que abordem a Ética Pessoal e Ética nos Negócios, baseada na Ética dos Valores.

Nosso objetivo, no entanto, é bastante ambicioso, uma vez que tentaremos discutir e agrupar valores, baseados em atitudes e comportamentos que eles firmem ou apresentem.

Será um trabalho multidisciplinar, abordando questões gerais de Administração, Psicologia, Comportamento Organizacional, Ética e Sociologia.

O trabalho está dividido em quatro partes.

Na Seção 1, encontramos a introdução, a colocação do problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa.

Na Seção 2, apresentamos a Fundamentação Teórica. Inicialmente, trataremos dos Fundamentos da Ética Geral e a A Ética das Virtudes. Depois, discorreremos sobre Valores, Atitudes, Comportamento e Integridade. Finalmente, discutiremos a diferença entre Ética nos Negócios e Ética Pessoal.

A Seção 3, dedicamos à pesquisa de campo. Encontraremos as hipóteses do trabalho de Pesquisa, a Metodologia do Trabalho utilizada e a apresentação e análise da pesquisa.

Por fim, na Seção 4, encontraremos as Conclusões deste trabalho, bem como as suas limitações, contribuições e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No tocante à revisão bibliográfica, foi feita uma pesquisa em artigos de publicações especializadas, como:

- a) Journal of Business Ethics;
- b) Business and Professional Ethics Journal;
- c) Business Ethics Quarterly;
- d) Business Ethics- A European Review.

Outros periódicos acadêmicos renomados nacionais e internacionais também foram pesquisados desde que abordassem o objeto de estudo deste trabalho, tais como:

- a) RAE;
- b) RAUSP;
- c) Academy of Management Journal;
- d) Academy of Management Review;
- e) Journal of Business Research;
- f) Organization;
- g) Organizational Behaviour and Human Decision Processes.

Além da busca cruzada de pesquisas de todo o período disponível que tratassem diretamente do tema em questão, todas as publicações dos últimos 5 anos das revistas citadas acima foram analisadas, para que nada que fosse muito atual ou alguma tendência pudesse ser desconsiderada.

Também foi feito um levantamento em livros e materiais relevantes disponíveis, em bibliotecas da FGV-EAESP, da FEA-USP e da Psicologia-USP, *sítes* e associações vinculadas à área que tratem do assunto, que permitam selecionar, analisar, articular e sintetizar contribuições existentes no campo.

O tema Ética possui uma vasta e rica bibliografia. Não pretendemos exaurir este assunto e, sim, focalizar os aspectos mais relevantes à pesquisa em questão, como Ética das Virtudes e aspectos da Ética Pessoal e Profissional.

2.1 FUNDAMENTOS DA ÉTICA

Conforme já foi dito anteriormente, não é objeto desta pesquisa fazer um estudo detalhado sobre as inúmeras doutrinas e correntes da Ética. Vamos fazer algumas referências a algumas delas com o único intuito de embasar a pesquisa posteriormente apresentada.

Não é nossa pretensão querer discorrer totalmente sobre um assunto tão complexo e abrangente como a Ética.

Definir ética já é, por si só, uma atividade bem complexa, uma vez que a ética pode ser abordada de diversas maneiras. Diferentes abordagens vêm sendo desenvolvidas desde a época da Grécia Antiga, aproximadamente cinco séculos antes do nascimento de Cristo.

Se tentássemos explicitar uma definição para Ética, tamanha a sua amplitude e os vários campos que engloba, seria humanamente impossível usar uma definição que sirva a todos os propósitos. Assim, vamos entender a ética como uma ciência que se preocupa, substancialmente, com o comportamento humano, com as suas razões, origens e conseqüências, cujo objetivo é o bem do homem.

Ética é a ciência que versa sobre a conduta, na medida em que se considera esta certa ou errada, boa ou má. Um termo simples para a conduta assim considerada é “conduta moral” ou “vida moral”. Outro modo de enunciar a mesma coisa é dizer que a ética visa a dar uma explicação sistemática sobre o juízo que formamos acerca da conduta, quando a avaliamos sob o ponto de vista do certo e do errado, do bom ou mau. (DEWEY, 1964, p.IX).

Existem correntes que consideram Ética e Moral conceitos sinônimos. Ainda que exista discussão, tanto na sua tradução como na classificação, por parte de alguns autores, estes dois conceitos são utilizados com significados semelhantes.

“Do ponto de vista etimológico, ética e moral estão relacionados com costumes, embora não sejam sinônimos.”⁵ (BAUMHART, 1971, p.204).

Apesar de Baumhart fazer a afirmação acima, ele, a exemplo de outros, também utilizou em sua pesquisa a ética e a moral como sinônimos.

“A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.” (VASQUEZ, 2001, p.23).

Como podemos notar nestas três definições iniciais, vemos o quanto a ética está vinculada diretamente ao comportamento humano, à maneira de um ser humano agir.

Não é simplesmente o comportamento que entra na discussão, mas também o seu elemento julgador.

Segundo Moreira (1999, p.44), as teorias informadoras dos princípios são também chamadas de teorias morais, dada a relação direta entre a ética e a moral. O autor frisa que a ética é a prática da moral.

A ética e a moral serão tratadas no presente estudo, assim, como sinônimos.

“Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano; quer dizer, considera os atos humanos enquanto são bons ou maus.” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.42).

⁵ Nas sociedades pré-literárias, o costume, que geralmente indica o consenso de uma maioria, ajuda a regularizar as expectativas de conduta e, assim, redundando numa ordem mínima necessária à existência comunitária. A palavra grega *ethos*, donde *ética* deriva, significa costume. Similarmente, *moral* deriva da palavra latina *mos*, *moris* que significa *costume*. Essas derivações não significam que costumeiro seja sinônimo de ético ou moral mas assinalam uma estreita relação entre as três palavras.

A ética existe para confortar e dar parâmetros de conduta para o ser humano. É fundamental a todo ser humano, bem como a toda sociedade, ter uma base sólida sobre a qual as decisões possam ser embasadas.

A ética não constitui um sistema ideal que seja nobre na teoria mas que não funcione na prática. O contrário disso está mais próximo da verdade: um juízo ético que não funcione na prática, deve igualmente padecer de um defeito teórico, pois o objetivo essencial dos juízos éticos é orientar a prática. (SINGER, 2002, p.26).

A ética, assim, deve auxiliar as pessoas a viverem bem, comportando-se de maneira construtiva com os outros e visando ao bem da comunidade.

Ela não está vinculada diretamente à religião, embora Singer (2002, p.27) afirme que: “Alguns teístas afirmam que a ética não pode abrir mão da religião, já que o próprio significado de ‘bom’ é apenas o ‘que Deus aprova’.”

A religião promove motivos tão fortes para a prática da virtude, protege-nos da tentação do vício por meio de restrições tão poderosas, que muitos foram levados a supor que os princípios religiosos constituíam os únicos motivos louváveis de ação. (SMITH, 1999, p. 207).

Esta confusão, ou melhor, esta vinculação ética-religião-virtude aparecerá novamente na parte da pesquisa.

Reafirmando a teoria, Rodriguez Luño (1991, p.17) afirma que a Ética se ocupa da moralidade: uma qualidade que corresponde aos atos humanos exclusivamente pelo fato de proceder à liberdade em ordem a um fim último, e que determina a consideração de um ato como bom ou mau em um sentido muito concreto, não extensível aos atos e movimentos não livres. “A ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade ‘do agir’ humano;que dizer, considera os atos humanos como sendo bons ou maus.”

Se para definirmos a ética já encontramos dificuldades, o mesmo se aplica para o que significa “ser ético”.

Em sua pesquisa, Baumhart (1971, p.39) pediu que 100 executivos definissem o que significa ser “Ético”. Cinquenta por cento dos entrevistados tiveram como sua

primeira escolha “o que os meus sentimentos me dizem estar certo”⁶; 28% afirmaram estar “de acordo com as minhas convicções religiosas” e em terceiro “o que promove o maior bem para a maioria das pessoas.”

Como vemos, existe uma variedade de enfoques, sendo que as respostas envolvem a percepção do que é certo e a promoção do bem comum, indo de encontro ao já discutido anteriormente.

Baumhart definiu “Ético” com sendo tudo o que está em conformidade com os princípios de conduta humana. De acordo com o uso comum, os seguintes termos são mais ou menos sinônimos de ético: moral, bem, certo, justo, honesto. Os padrões éticos, por sua vez, são os princípios ou ideais de conduta humana.

No entanto, nem sempre os comportamentos de uma pessoa condizem com o que ela acredita ser ético.

É útil ter presente a distinção entre (1) o que uma pessoa sabe ou acredita ser ético, isto é, os seus padrões, ideais ou código; e (2) o que uma pessoa faz, isto é, as suas ações. Há frequentemente uma disparidade entre os padrões de uma pessoa e o seu comportamento; usualmente os primeiros são superiores. (BAUMHART, 1971, p.42).

Assim, há uma diferença significativa entre o que a pessoa acha ético e como ela se comporta de fato.

Esta disparidade mencionada acima é o que pode levar um indivíduo a um processo de dissonância cognitiva, que veremos na Seção 2.2.4.

Arruda, Whitaker e Ramos (2001) fazem uma retrospectiva e um resumo dos pensamentos de diferentes filósofos. Começando pela Grécia Clássica, os autores passam por Sócrates (470-399 a.C.), que, infelizmente, nada deixou escrito. O seu discípulo Platão (427-347 a.C.) diz que “Comportar-se eticamente é agir de acordo com o logos, ou melhor, com a retidão da consciência”. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.25).

⁶ Muitos associaram os ‘sentimentos’ com consciência. Outros somaram aos sentimentos a crença e o intelecto.

Aristóteles (384-322 a.C.), afirma que a ética é a ciência de praticar o bem. O bem do homem seria viver uma vida virtuosa, buscando a sua felicidade.

Com efeito, para Aristóteles, a ética é parte da ciência política e lhe serve de introdução. O objetivo da ética seria, então, determinar qual é o bem supremo para as criaturas humanas (a felicidade) e qual é a finalidade da vida humana (fruir esta da maneira mais elevada- a contemplação).⁷

Como notamos, Aristóteles já coloca como objetivo da ética o alcance da felicidade.

Para Arruda, Whitaker e Ramos, a abordagem aristotélica dos negócios vem sendo recuperada de uns tempos para cá. “A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também virtudes” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.57).

As virtudes, que são desenvolvidas por meio de uma repetição de atos, visam a atingir um bem maior. No caso de Aristóteles, este bem é a felicidade.

“Toda arte e toda indagação, assim como toda ação e todo propósito visam a algum bem; por isso foi dito, acertadamente, que o bem é aquilo a que todas as coisas visam.” (ARISTÓTELES, 1985, p.17, livro I, 1094 a).

Este legado de Aristóteles é a base da Ética das Virtudes, especialmente apresentada por Solomon, na qual este trabalho está embasado.

“Aristóteles já dizia que não se estuda Ética *para saber o que é a virtude, mas para aprender a tornar-se virtuoso e bom; de outra maneira, seria um estudo completamente inútil.*” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p. 43, grifo dos autores).

Retornaremos à Ética Aristotélica e suas ramificações a seguir na Seção 2.1.1, quando discutirmos sobre a Ética das Virtudes.

⁷ Kury, Mário da Gama, tradutor da obra na introdução do livro de Aristóteles, *Ética a Nicômacos*, UNB, 1985.

Segundo Srour (2000) não existe somente uma teoria ética. Ele afirma que a despeito de os teóricos fazerem da unicidade da ética um postulado, há pelo menos duas teorias éticas:

- 1) A ética da convicção, entendida como deontologia (tratado dos deveres), segundo a qual as decisões decorrem da aplicação de uma tábua de valores pré-estabelecidos, conforme vemos nos exemplos a seguir:
 - a) como sou empregado, tenho que “vestir a camisa” da empresa;
 - b) como sou mãe, devo cuidar de meus filhos e me dedicar à família;
 - c) como sou motorista, preciso cumprir as regras de trânsito.
- 2) A ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos e conseqüências), segundo a qual as decisões decorrem de deliberação, em função de uma análise das circunstâncias, conforme exemplos que seguem:
 - a) Como sou empregado, é importante eu me desempenhar com seriedade, para não atrapalhar o serviço dos outros, não comprometer os resultados alcançados e minha promoção;
 - b) Como sou motorista, é de interesse meu e dos demais que existam regras de trânsito e que sejam obedecidas.

Discordamos das colocações de Srour ao classificar a deontologia e a teleologia como teorias éticas. Na verdade, acreditamos que se tratam de abordagens ou correntes éticas, uma vez que outras teorias delas emanam.

O quadro a seguir ilustra as teorias éticas, seus fundamentos e justificativas apontadas por Srour (2000):

| Teoria Ética | Abordagem | Fundamentos | Justificação |
|--|------------------|--------------------|-----------------------------------|
| CONVICÇÃO (ética do dever, das virtudes e da tradição) | Princípio | Leis morais | Normas universais |
| | Esperança | Ideais | Valores universais |
| RESPONSABILIDADE (ética da reflexão, dos resultados e da deliberação) | Finalidade | Objetivos | Bondade dos fins |
| | Utilitarista | Conseqüências | Máximo de bem para o maior número |

Quadro 1 – Teorias Éticas

Fonte: Srour, 2000, p.94.

Vemos pelo quadro acima que há diferenças significativas entre estas teorias. A Ética da Convicção (deontologia) e suas ramificações se baseiam no dever e nas virtudes, que são “herdados”, pré-estabelecidos ou adquiridos, envolvendo o indivíduo e sua essência, conforme vemos no exemplo abaixo:

Aparentemente, a ética da convicção não autoriza o uso de meios ilegítimos, porquanto não aceita que se cometa um mal para evitar outro mal, ainda que maior. Por exemplo, não seria válido usar a força para alcançar a paz ou a cessação das hostilidades. (Srour 2000, p.117).

Já a Ética da Responsabilidade (teleologia) irá se pautar nos resultados a serem atingidos; a busca é pela maximização deste resultado.

Com uma visão um pouco mais ampliada e ainda na retrospectiva de Arruda, Whitaker e Ramos (2001), podemos citar algumas correntes da Ética:

- a) Ética Estóica- segundo esta corrente, que teve início em IV a.C., a vida feliz é a vida virtuosa. Assim, torna-se necessário lutar contras as paixões, de maneira que nada a perturbe ou a inquiete.
- b) Ética Epicurista- é a antítese do Estoicismo, uma vez que difunde a Ética do prazer. Epicuro afirma que a felicidade não está na ausência de dores e preocupações.

- c) Ética Kantiana ou Ética do dever – segundo Kant, aspirar ao bem é egoísmo, e o egoísmo não pode fundamentar os valores morais. A única atitude não egoísta é a boa vontade, que é a bondade em si mesma, a retidão. “Não atues para procurar algo, por utilidade, mas de tal modo que o valor de tua conduta possa atrair a pura liberdade humana” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.32).
- d) Ética da Simpatia- a simpatia é a condição básica e suficiente para fundamentar a moral. Segundo Adam Smith, deve-se atuar de tal modo que o observador imparcial possa simpatizar com a sua conduta.
- e) Utilitarismo ou o princípio da maior felicidade – “os fins justificam os meios” – pode ser considerado uma atualização do Epicurismo. Assim, o objetivo da Ética é a maior felicidade para o maior número de pessoas. A felicidade é a presença do prazer e a ausência da dor. “[..] as ações são justas se promovem a felicidade (prazer e ausência da dor) e injustas (dor e ausência de prazer) enquanto produzem o contrário de felicidade.” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.36).

A Ética Utilitarista, assim como o liberalismo, se fundamenta no materialismo econômico.

O liberalismo é uma doutrina inteiramente voltada para a conduta dos homens nesse mundo. Em última análise, a nada visa senão ao progresso do bem-estar material exterior do homem, e não se refere às necessidades interiores, espirituais e metafísicas. Não promete a felicidade e o contentamento, mas tão-somente, a maior satisfação possível de todos os desejos suscitados pelas coisas e pelo mundo exterior. [...] O mais sério erro do liberalismo é que nada tem a oferecer às aspirações mais profundas e nobres do homem. [...] O liberalismo busca produzir apenas o bem-estar exterior, porque sabe que as riquezas interiores, espirituais, não podem atingir o homem de fora, mas somente de dentro de seu coração. (MISES, 1987, p.6).

- f) Conseqüencialismo - a conseqüência é levada em conta na hora da decisão. Assim, a pessoa escolherá sempre o que mais lhe convier, o que mais ela quiser, dependendo das conseqüências envolvidas.

Temos como exemplo do consequencialismo a história do barco e da tempestade (Aristóteles). Um barco foi atingido por uma forte tempestade. Um homem que estava neste barco com todos os seus bens deveria fazer uma escolha entre a perda de seus bens e a perda de sua vida. Isto é, segundo a linha do consequencialismo, de acordo com as consequências que um ato traz consigo, a opção é feita.

Munt (2004) discorda desta visão consequencialista da ética. Para ele a ética é um fim em si mesma, e não um mero instrumento de vantagem competitiva. Torna-se necessário o desenvolvimento de competências morais, para elevar de forma importante a qualidade dos juízos morais e a sua capacidade de resolver dilemas éticos.

Petrack and Quinn (2000, p.7) dizem que as teorias éticas podem ser divididas em quatro categorias, a saber:

- a) teorias teleológicas – orientadas para os resultados e objetivos (gerentes de resultados);
- b) teorias deontológicas – orientadas para o dever (gerentes que monitoram e coordenam);
- c) teoria da ética das virtudes – orientada para o caráter dos indivíduos;
- d) teorias de desenvolvimento de sistemas – para melhorar a ética no dia a dia, por meio do desenvolvimento e melhoria de processos éticos.

Embora elas possam ser isoladas, a questão principal é que as quatro teorias são necessárias para entender completamente o fenômeno, e devem ser utilizadas pelos gerentes para desenvolverem a capacidade de um melhor julgamento para uma tomada de decisão.

Como vemos, não há um consenso entre as definições e delimitações das diversas correntes e teorias éticas. Sem desmerecer ou entrar em conflito com uma outra abordagem apresentada, vamos considerar a Ética das Virtudes como uma teoria

isolada que tem origem na abordagem deontológica, isto é, na ética de convicção-do princípio e da esperança.

A seguir, passaremos a discorrer sobre a Ética das Virtudes, Aristóteles e Solomon, que são as bases deste trabalho.

2.1.1 Ética das Virtudes

Conforme já vimos, a Ética das Virtudes será a base do presente trabalho e tem origem no pensamento e nos escritos de Aristóteles.

Vemos renascer, mais de dois mil e quinhentos anos depois, a Ética das Virtudes, principalmente por meio de Solomon, como analisaremos adiante.

Para esses autores, assim como a Economia, as empresas podem ser consideradas éticas se os empregados que a compuserem, e seus executivos, forem pessoas que tentam viver de modo total a integridade das virtudes morais. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.70).

Arjoon (2000, p.161) faz uma retrospectiva, dizendo que a Teoria das Virtudes é a mais antiga tradição normativa da filosofia ocidental, e tem suas raízes na civilização grega, em especial na “Ética a Nicômacos” de Aristóteles, que foi a maior influência que a Ética das Virtudes possuiu.

Segundo a autora, a importância da Ética das Virtudes diminuiu no período do Renascimento e da Revolução Científica. No entanto, ela veio a ressurgir novamente no início dos anos 80 com o filósofo britânico Philippa Foot (1978) e MacIntyre (1984). Na literatura, a Teoria das Virtudes pode ser encontrada por outros sinônimos como Ética das Virtudes, Ética baseada nas Virtudes, Ética centrada nas Virtudes, Ética baseada no agente, Ética do Caráter, Ética Aristotélica e Ética da Natureza Humana.

O fundamento da moralidade se baseia, então, no desenvolvimento de bons traços de caráter como Virtudes.

A Teoria das Virtudes oferece a mais atrativa, prática, unificada e compreensível teoria de ética nos negócios do que as abordagens tradicionais. Ela se apóia na moralidade dos fatos sobre a natureza humana, se concentra nos hábitos e nos objetivos de longo prazo, vai além das ações para alcançar desejos, objetivos, gostos e desgostos, e, em geral, o que uma pessoa é e deseja se tornar. (ARJOON, 2000, p.173).

Assim, segundo a autora, a Teoria das Virtudes constitui uma abrangente teoria dos negócios em um contexto no qual estratégias podem ser desenvolvidas para atingir uma vantagem competitiva sustentável.

Porém, entendida adequadamente, a ética não consiste e não deveria consistir em um conjunto de princípios ou normas proibitivas. A virtude da ética é ser, antes de tudo, uma parte *intrínseca* e a força propulsora de uma vida bem-sucedida e bem vivida. (SOLOMON, 2000a, p.89).

Mas o que seria uma virtude?

Segundo Solomon (1992, p.188), as virtudes são uma maneira curta de sumarizar os ideais que definem um bom caráter.

Uma pessoa de bom caráter seria, assim, uma pessoa virtuosa.

Segundo Solomon (2000, p.20), nossas virtudes (e vícios) fazem de nós as pessoas que somos; mas as virtudes pressupõem *valores*. Um valor apenas adotado, no qual acreditamos sinceramente, de pouco vale se não se traduzir em ação. Virtudes são valores transformados em ações. Virtudes e valores se unem na visão dos negócios e na função dos negócios na vida, de modo mais genérico. Nossa visão dita os nossos valores e dá forma às nossas virtudes, de modo que virtude não é só ação. Ela é ação inteligente, de visão, que expressa a noção pessoal de como o mundo deve ser. E as virtudes fornecem os fundamentos da vida ética e do sucesso nos negócios.

Vemos, assim, como valores e virtudes estão intimamente relacionados, uma vez que as virtudes advêm dos valores que cada um possui.

O homem virtuoso é tal que realiza o bem obedecendo a suas inclinações mais íntimas. A virtude significa o imperturbável

encaminhamento do homem para a verdadeira realização de seu ser, é dizer, para o bem.(PIEPER, 1997, p.15).

Assim, vemos a estreita relação entre a virtude, entre fazer o bem e o caráter.

O conceito das virtudes fornece um vínculo conceitual entre o indivíduo e a sociedade. Uma virtude é um traço penetrante de caráter que permite a alguém se adaptar em determinada sociedade, até mesmo sobressair-se nela”. (SOLOMON, 2000a, p.89).

A idéia de que o vínculo entre o indivíduo e a sociedade se dá por meio das virtudes será aprofundado na próxima seção, ao falarmos de valores.

“As virtudes eram, por um lado, aspectos essenciais do indivíduo; por outro, eram precisamente as ‘excelências’ que certa sociedade exigia”. (SOLOMON, 2000a, p.103).

Da mesma forma que na vida pessoal, os negócios deveriam também ser regidos pelas virtudes.

Como sabemos, a idéia de negócios, no senso comum, não traz consigo a idéia de virtudes. Em geral, sempre há um certo ceticismo em relação às virtudes nos negócios. Há uma preocupação exagerada com a busca do lucro, e muitas vezes as empresas acreditam que as virtudes são obstáculos no mundo dos negócios. Em outras ocasiões elas buscam a virtude não pensando no bem comum, mas como algo que possa trazer benefícios futuros para ela própria.

Turillo et al. (2002, p.839) conseguiram evidências de que “a virtude é a sua própria recompensa”, e que a procura por justiça e preocupações morais podem influenciar decisões que possuem um impacto econômico, uma vez que as pessoas algumas vezes sacrificam o seu próprio bem-estar para condenar, ainda que privadamente, uma má intenção.

“Os negócios devem ser regidos pelas virtudes assim como a necessidade do lucro, e essas virtudes não são obstáculos e, sim, o padrão principal nos negócios.” (SOLOMON, 1992, p.191).

As virtudes não podem se caracterizar, assim, como um obstáculo aos negócios.

Também não concordamos com esta posição negativa do uso das virtudes nos negócios como uma mera geradora de lucro, e, sim, como algo essencial para a perpetuação da empresa.

Uma virtude, de acordo com Aristóteles, é ela mesma uma excelência, sendo uma maneira exemplar de se relacionar bem com outras pessoas e de manifestar, por meio de pensamentos, sentimentos e ações, os ideais e objetivos de toda comunidade. (SOLOMON, 1992, p.192).

Existem virtudes morais e não morais. Não podemos somente classificar a virtude dentro de uma categoria ‘moral’. Da mesma forma, a palavra virtude pode ser utilizada, além dos traços desejáveis de uma pessoa, como um sinônimo de moralidade.

Se Ética é igual a moralidade e a moralidade é igual a virtude, podemos também concluir que Ética é igual à virtude.

De acordo com Vasquez, (2001, p.214) a virtude supõe uma disposição estável ou uniforme de comportar-se moralmente de maneira positiva, isto é, de querer o bem, sendo que ela se relaciona de perto com o valor moral.

Mas um ato moral, por si só, isolado e esporádico, não basta para considerar um indivíduo virtuoso.

Como definir um ato moral? Ato moral é o ato humano em que a vontade é previamente assistida pela inteligência, ou seja, em que o homem delibera, com liberdade, sobre o que vai fazer. Esta liberdade o direciona para o bem e, então, se concretiza um ato moral. (BOCHACA, 1987, p.279).

A virtude, então, tem como base o princípio da continuidade de atos morais. Não basta uma atitude ou ato para tornar alguém virtuoso. Somente após inúmeras vezes que um mesmo comportamento é exibido, podemos falar que alguém possui aquela virtude.

Existem inúmeras virtudes, tais como honestidade, sinceridade, coragem, benevolência, tolerância, prudência, hospitalidade, e muitas outras que delas são oriundas. Seria penoso listá-las aqui. As virtudes, em linhas gerais, são 'boas' e nos levam a ações corretas. Por sua vez, existem virtudes negativas, seja por seu viés anti-social ou por seu excesso e superioridade. (falta de cuidado, excesso de autoconfiança). Essas virtudes negativas, também chamadas de vícios, são consideradas "más" e nos levam a ações erradas. (SOLOMON, 1992, p.189).

Aristóteles (1985) afirma:

Tanto a virtude como o vício estão em nosso poder. Com efeito, sempre está em nosso poder o fazer, também o está o não fazer, e sempre que está em nosso poder o não, também o está o sim; de modo que, se está em nosso poder o realizar quando é belo, também o estará quando é vergonhoso, e, se está em nosso poder o não realizar quando é belo, também o estará, do mesmo modo, não realizar quando é vergonhoso.

Assim, segundo Aristóteles, as pessoas definem o que querem fazer e o que não querem. São elas que determinam o quê, o quando, o como e o onde fazer as coisas. Também serão elas que responderão pelas conseqüências.

Não podemos deixar de levar em consideração o fato de que as virtudes estão sempre envolvidas em um contexto, e são relativas a várias práticas. Algumas virtudes, como honestidade e coragem, serão virtudes, não importa em qual situação ou contexto elas se apresentem, mas elas tomam um sentido especial dependendo das circunstâncias.

"Virtudes são limitadas em um contexto, e este contexto se sobrepõe e se choca com outro." (SOLOMON, 1992, p.260).

Segundo Solomon, o conceito de virtude faz a ligação entre o indivíduo e a sociedade. A felicidade é formada pelas virtudes que representam os aspectos essenciais de um indivíduo. Uma ‘boa pessoa’ seria assim uma pessoa que possuísse um conjunto de virtudes, abrangendo não só o indivíduo que as possui, mas esse mesmo indivíduo inserido num contexto maior.

A virtude tem um papel fundamental de integração do indivíduo à sociedade.

Algumas virtudes são consideradas virtudes em qualquer lugar e contexto. Às vezes, elas podem ser específicas de algumas situações. A virtude de ser implacável pode ser bem vista nos negócios, mas talvez não em todos os contextos.

Solomon nos dá o exemplo de que a coragem, exigida em uma empresa, é bem diferente da coragem exigida em um campo de batalha.

Podemos explicar o exemplo de Solomon de uma maneira mais clara. O fato de alguém ser considerado corajoso em uma empresa, talvez signifique dizer as coisas diretamente para outras pessoas, saber dizer “não” ao chefe, enfrentar as adversidades financeiras, dentre outras coisas. Por sua vez, ser corajoso em um campo de batalha tem um sentido completamente diferente. Talvez signifique ser destemido, “rir diante do perigo”.

Estas duas formas de coragem, apesar de estarmos falando da mesma virtude, não significam a mesma coisa nas duas situações apresentadas. Se transportarmos a coragem da empresa para o campo de batalha, o sentido não seria o mesmo. Dizer o que se pensa ou dizer não ao chefe em um campo de batalha significa não coragem, e, sim, um ato de desobediência e falta de respeito à equipe.

Solomon (2000a, p.104) nos dá outro exemplo de contextualização bem específico:

A criatividade espontânea e o comportamento imprevisível podem ser aplaudidos num artista ou num intelectual, mas são freqüentemente desastrosos num médico ou dentista no exercício da profissão.

A diferenciação não se refere apenas a situações e contextos, mas também a sociedades. Ainda que as situações sejam as mesmas, o sentido pode mudar, como vemos nas citações de Solomon a seguir:

Mesmo entre diferentes sociedades, as virtudes podem possuir diferentes significados. A coragem de batalha na Grécia de Homero é diferente da coragem de Aristóteles, embora ambas representem virtudes. Ela deve ser considerada boa dentro do contexto de alguma sociedade em particular. Atitudes em relação à comida e sexo variam muito de cultura para cultura. A perversidade e a gula em uma cultura talvez sejam vistas com bons olhos por outra cultura. (SOLOMON, 1992, p.197, tradução nossa).

No entanto, Solomon argumenta:

But that does not mean that virtues are 'relative' in the more insidious sense- that there are ultimately virtues and no virtue and in certain circumstances, such as the hard-headed world of business "anything goes". On the contrary, it is when times get tough and when heads get hard that the virtues become most essential. (SOLOMON, 1992, p.190).

Sim, torna-se imprescindível que as virtudes sejam transportadas para o mundo dos negócios, para que a empresa tenha parâmetros e coerência.

Assim, não é nada simples definir uma virtude. MacIntyre sugere três visões de virtudes na citação a seguir:

We thus have at least three very different conceptions of a virtue to confront: a virtue is a quality which enables an individual to discharge his or her social role (Homer); a virtue is a quality which enables an individual to move towards the achievement of the specifically human telos, whether natural or supernatural (Aristotle, the New Testament and Aquinas); a virtue is a quality which has utility in achieving earthly and heavenly success. (Franklin). Are we to take these as three different rivals accounts of the same thing? (MACINTYRE, 1984, p.185).

MacIntyre nos instiga a olhar para dentro de nós próprios e mudar o enfoque que damos: “Em vez de perguntar ‘que ação é a correta?’, MacIntyre sugere que discutamos ‘quem estamos nos tornando’, ou ‘que tipo de pessoas devemos nos tornar?’” (THOMPSON, 2002, p.358).

A seguir, discutiremos algumas definições de virtudes.

A virtue is an acquired human quality the possession and exercise of which tends to enable us to achieve those goods which are internal to practices and the lack of which effectively prevents us from achieving any such goods. (MACINTYRE, 1984, p.191, grifo do autor).

Vemos que MacIntyre considera a virtude uma qualidade humana adquirida.

A Virtude, em termos bem gerais, é a elevação do ser na pessoa humana. A virtude é, como diz São Tomás, *ultimum potentiae*, o máximo a que o homem pode aspirar, ou seja, a realização das possibilidades humanas no aspecto natural e sobrenatural. (PIEPER, 1997, p.15, tradução nossa).

Já comentamos, anteriormente, a importância das virtudes no mundo dos negócios. Assim, podemos considerar que as virtudes são habilidades, ou talentos especiais que temos para alguns papéis ou profissões. Existem algumas virtudes genéricas que merecem ser chamadas de Virtudes nos Negócios, que muitas vezes entram em conflito entre si. (SOLOMON, 1992, p.198).

Estas virtudes nos negócios são traços de caráter que permitem o conhecimento e o entendimento mútuo possível.

Moberg (2000) afirma que o estudo das virtudes possui um solo muito fértil na Ética nos Negócios, e que as virtudes são mais bem ensinadas pela experiência da observação dos outros que demonstram uma profunda excelência de caráter. Os líderes, provavelmente, estão em uma melhor posição para servirem de exemplos a serem seguidos nas organizações.

Assim, os funcionários, pela Aprendizagem Social, absorveriam as virtudes dos líderes das organizações.

Segundo Arjoon (2000, p.166) um verdadeiro líder, quando nos negócios, educação ou em qualquer outro setor, deve ter uma visão clara do bem comum e os meios para promovê-lo.

Solomon, em seu livro “Ética e Excelência”, traz algumas virtudes básicas dos negócios. Citaremos algumas delas, a saber:⁸ *fairness*, “a virtude básica”, que em síntese chamaremos de justiça, que por sua vez traz consigo a honestidade, a confiança e a equidade.

Sabemos que não é fácil ser justo. Uma simples decisão acerca de uma divisão de um bônus salarial envolve muitas considerações, tais como igualdade, os resultados, os esforços, a habilidade, a necessidade, os direitos, a utilidade de cada serviço, os deveres e responsabilidades, o risco do trabalho, o valor de mercado, a senioridade, a lealdade, a virtude moral e a tradição.

Além das virtudes já citadas, Solomon fala também da obstinação, que é considerada não só uma virtude mas, dependendo da situação, pode ser considerada também um vício. Seria o saber quando agir, o saber quando ficar calado (especialmente em negociação e em outras práticas dos negócios), quando ser cooperativo e quando não o ser.

Pode ser considerada “esperteza ou inteligência” para os negócios, o ter conhecimento do mercado, conhecer os competidores, saber como fazer as coisas. Mas também significa perseverança, ter um objetivo e conseguir alcançá-lo, tomar medidas drásticas quando houver necessidade, desde que o seu objetivo seja a sobrevivência da empresa e dos empregos, e não simplesmente o lucro.

“As such, much of what is called toughness might better be called moral courage”.
(SOLOMON, 1992, p.216).

Ainda segundo Solomon, as virtudes nos negócios são um subconjunto das virtudes, de acordo com a prática dos negócios em questão. As virtudes da empresa, em si mesmas, seriam a amizade (que inclui respeito e obediência a superiores), a honra (que pode significar orgulho ou vaidade), a lealdade e a vergonha (um senso de vergonha, que é o oposto de honra), a competição (desejo da excelência), o cuidado com os empregados e a compaixão (que também envolve a empatia).

⁸ Optamos por deixar algumas virtudes em sua língua materna, para não correremos o risco de perder com a tradução uma parte significativa do sentido.

Já os vícios da organização seriam a inveja e o ressentimento.

Como podemos notar, a ética nos negócios é mais social e pessoal, uma vez que encontramos nas virtudes da empresa as mesmas virtudes pessoais.

E nem poderia ser diferente. Embora em contextos diferentes, as pessoas são as mesmas. E são elas que constituem a empresa.

“Para que uma comunidade como esta exista, os negócios devem criar condições que ofereçam uma larga base de participação, distribua responsabilidades e benefícios, e contribua para uma comunidade maior” (ARJOON, 2000, p.166). Assim, a empresa deve levar em conta o propósito do trabalho do homem, ação e dignidade.

Segundo Pieper (1997, p.376), existem as virtudes teologais⁹ e as cardeais, sendo que as teologais são superiores às cardeais.

- 1) Cardeais – podem ser consideradas virtudes gerais e também virtudes particulares específicas.
 - a) Prudência é o fundamento das outras virtudes cardeais – é a necessidade que o querer e o fazer sejam conforme a verdade; “mais que conhecer, decidir retamente”. É a “reta medida”.
 - b) Justiça é a capacidade de viver a verdade com o próximo, é a base da possibilidade real de ser bom e de dar a cada um o que lhe pertence; “mais que a compensação, é o princípio estrutural da sociedade”.
 - c) Fortaleza é a disposição para realizar o bem à custa de qualquer sacrifício – vencer as dificuldades depende da justiça.
 - d) Temperança é a virtude mais pessoal entre as quatro cardeais – é a discricção ordenadora – fazer um todo harmônico de uma série de componentes

⁹ Existem autores que utilizam a palavra “teológica”.

dísparos, seria uma medida exata. Segundo Rodriguez Luño, suas partes subjetivas são a abstinência, a sobriedade e a castidade. A humildade assume aqui uma especial importância, uma vez que a falta de humildade é considerada a raiz de todos os vícios e pecados do homem.

Segundo Frankena:

Por conjunto de virtudes cardeais, entendemos um conjunto de virtudes tais que: 1) não possam decorrer uma da outra e 2) seja possível demonstrar que todas as demais virtudes são espécies das cardeais, ou delas podem ser derivadas. [...] O escrúpulo é uma dessas virtudes; não se limita a certo setor da vida moral, como a gratidão ou a honestidade, mas é uma virtude que abrange o conjunto da vida moral. (FRANKENA, 1981, p.77).

- 2) Teologais – o sobrenatural – é muito difícil dar o significado de modo preciso à significação plena das virtudes teológicas, uma vez que são elas que levam o homem à plenitude do seu ser e à Deus: “a virtude teológica expressa uma culminação entitativa que ultrapassa em absoluto aquilo que o homem por si mesmo pode ser” (PIEPER, 1997, p.376). São elas a Fé, a Esperança e o Amor, mas não serão discutidas no presente trabalho.

Porém, só uma lista de virtudes não basta para que possamos transportar a Ética para os negócios, conforme notamos na citação a seguir:

[...] a Ética nos Negócios não pode estar limitada a uma descrição e a uma celebração das virtudes; ela também deve se preocupar em cultivá-las – e em criar tipos de organização em que elas possam florescer. (SOLOMON, 1992, p.258).

Assim, se não as colocarmos em prática, ou não criarmos condições favoráveis para que as organizações o façam e permitam que seus membros o façam, as virtudes não perdurarão.

Esta postura e exemplo devem vir obrigatoriamente de cima para baixo. De nada adianta o discurso das virtudes para os empregados de uma organização, se os exemplos que eles possuem destroem cada virtude anteriormente listada.

Rodriguez Luño (1991, p.135) elenca as maneiras de adquirir as virtudes, a saber:

- a) as virtudes humanas (e os vícios) se adquirem e aumentam por repetição de atos;
- b) as virtudes diminuem e se perdem mediante a realização de atos contrários aos próprios da virtude. A não-prática de atos virtuosos leva à debilidade e à perda da virtude.

Assim, segundo o autor, os hábitos se repetem e dão origem às virtudes. Elas são, assim, adquiridas.

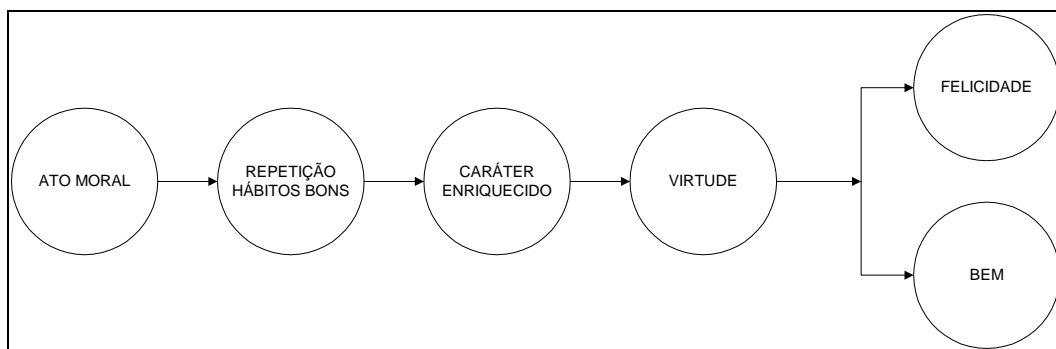
“À medida que cresce o hábito de praticar ações boas, o caráter da pessoa torna-se mais enriquecido, e ela, mais virtuosa”. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.72).

Podemos, novamente, ligar o hábito com o caráter e com a virtude, que nos leva à Ética.

Êthos quer dizer caráter e deriva de Éthos, que quer dizer hábito (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.72).

“A ética da virtude ensina que o exercício contínuo de bons hábitos conduz à aquisição da virtude, mesmo que seja árduo o caminho para conquistá-la”. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.71).

Podemos resumir as citações anteriores no Esquema 1, a seguir.



Esquema 1 – O hábito, o caráter e a virtude

Fonte: Autora desta tese (a partir das citações).

As coisas que temos de aprender antes de fazer, aprendemo-las fazendo-as; por exemplo: os homens se tornam construtores construindo, e se tornam citaristas tocando cítara; da mesma forma, tornamo-nos justos praticando atos justos, moderados agindo moderadamente, e corajosos agindo corajosamente. (ARISTÓTELES, 1985, p.35, 1103b, livro II).

Da mesma forma, transportando estes conceitos para o ponto central da visão aristotélica, as virtudes são aprendidas, e devem ser praticadas, para que nos tornemos virtuosos.

Algumas virtudes são mais básicas e importantes no ambiente de trabalho. As virtudes clássicas identificadas por Aristóteles são o bom julgamento (prudência), justiça, fortaleza e temperança. [...] E uma pessoa virtuosa, porque desenvolveu bons hábitos morais, agirá eticamente, isto é, fará a coisa certa no trabalho e em qualquer lugar. (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002, p.112).

Mas, como já dissemos, é necessário que a pratiquemos para que ela possa ser considerada uma virtude.

É correto, então, dizer que é mediante a prática de atos justos que o homem se torna justo, é mediante a prática de atos moderados que o homem se torna moderado; sem os praticar ninguém teria sequer, remotamente a possibilidade de tornar-se bom. (ARISTÓTELES, 1985, p.39, 1105b, livro II).

MacIntyre também compartilha o pensamento aristotélico, como vemos a seguir:

But the exercise of the virtues is not in this sense a means to the end of the good for man. For what constitutes the good for man is a complete human life lived at its best, and the exercise of the virtues is a necessary and central part of such a life, not a mere preparatory exercise to secure such a life. Virtues are dispositions not only to act in particular ways, but also to feel ways. To act virtuously is not, as Kant was later to think, to act against inclination; it is to act from inclination formed by the cultivation of the virtues. (MACINTYRE, 1984, p.149).

Assim, só a prática das virtudes pode levar o homem à felicidade, tanto na sua vida pessoal como na sua vida profissional. A seguir, falaremos sobre Aristóteles.

2.1.1.1 Aristóteles

Aristóteles discorreu, séculos antes do nascimento de Cristo, sobre as virtudes, e o importante papel das virtudes na vida de um homem.¹⁰

Há mais de dois mil anos, Aristóteles falava das virtudes, como amizade, agudeza, ambição, amabilidade, audácia, arte, bom entendimento, eqüidade, intelecto, justiça, liberalidade, magnanimidade, magnificência, mansidão, moderação, prudência, pudor e vergonha, responsabilidade, sabedoria, sinceridade, valentia e veracidade. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p. 73).

Também foi Aristóteles quem pregou a busca da chamada “justa medida” de uma virtude, para que o excesso, ou falta desta, não a transformassem em vício. Para exemplificar, a virtude da magnificência traria em seu excesso a mesquinhez, e a sua falta seria a ostentação.

Portanto, da mesma forma que na parte de nossa alma, que forma opiniões, há dois tipos de qualidades, que são o talento e o discernimento; na parte moral também há dois tipos, que são a excelência moral natural e a excelência moral em sentido estrito, e esta última pressupõe discernimento. (ARISTÓTELES, 1985, p.126, livro VI, 1144b).

[...] a excelência moral não é apenas a disposição consentânea com a reta razão, e o discernimento é a reta razão relativa à conduta (ARISTÓTELES, 1985, p.126, livro VI, 1144b).

Aristóteles enaltece o papel do discernimento em diversos trechos de sua obra, pois é através dele que o homem possui o “bom julgamento”, como vemos a seguir:

“[...] sem o discernimento não é possível ser bom no sentido próprio da palavra, nem é possível ter discernimento sem excelência moral.” (ARISTÓTELES, 1985, p.127, livro VI, 1145 a).

¹⁰ Nas citações diretas de Aristóteles (1985) neste trabalho a virtude aparece como “excelência moral”. O tradutor da obra destaca na introdução a preferência: “Em alguns casos a palavra [...] usada em português [...] se desgastou [...] e adquiriu [...] ambigüidade [...]. Isto ocorre com *Areté*, geralmente traduzida por ‘virtude’; preferimos usar ‘excelência moral’ em vez de ‘virtude’ pura e simples [...]”.(ARISTÓTELES, 1985, p.12).

Aristóteles também dá muita ênfase ao caráter do indivíduo e nas suas virtudes, visando a um bem maior da comunidade.

Cumpre-nos, porém, não somente definir a excelência moral como uma disposição, mas também dizer que espécie de disposição ela é. Devemos observar que cada uma das formas de excelência moral, além de proporcionar boas condições à coisa a que ela dá excelência, faz com que esta mesma coisa atue bem; por exemplo, a excelência dos olhos faz com que tanto os olhos quanto a atividade sejam bons, pois é graças à excelência dos olhos que vemos bem. (ARISTÓTELES, 1985, p.40, livro II, 1106 a).

Aristóteles faz a distinção entre dois tipos de virtudes: a virtude moral e a virtude intelectual.

Vejamos a explicação abaixo:

Como já vimos, há duas espécies de excelência: a intelectual e a moral. Em grande parte a excelência intelectual deve tanto o seu nascimento quanto o seu crescimento à instrução (por isso ela requer experiência e tempo); quanto à excelência moral, ela é o produto do hábito, razão pela qual seu nome é derivado, com uma ligeira variação da palavra 'hábito'. É evidente, portanto, que nenhuma das várias formas de excelência moral se constitui em nós por natureza, pois nada que existe por natureza pode ser alterado pelo hábito. Por exemplo, a pedra, que por natureza se move para baixo, não pode ser habituada a mover-se para cima, ainda que alguém tente habituá-la, jogando-a dez mil vezes para cima; tampouco o fogo pode ser habituado a mover-se para baixo, nem qualquer outra coisa que por natureza se comporta de certa maneira pode ser habituada a comportar-se de maneira diferente. Portanto, nem por natureza nem contrariamente à natureza a excelência moral é engendrada em nós, mas a natureza nos dá a capacidade de recebê-la, e esta capacidade se aperfeiçoa com o hábito. (ARISTÓTELES, 1985, p.35, 1103a, livro II).

A excelência moral é, então, o que conduz o homem à felicidade. Um homem virtuoso pode ser considerado, assim, um homem feliz.

Segundo Rodriguez Luño (1991), as virtudes morais estão conectadas entre si: uma não pode atingir um estado perfeito sem que as outras aconteçam. A conexão das virtudes morais entre si se realiza ao máximo na prudência, uma vez que sem prudência não pode haver nenhuma virtude moral. A conexão das virtudes obedece também à conexão existente entre os diversos âmbitos da vida moral, e entre os

objetos das diversas potências operativas – o homem que não é prudente em todos os âmbitos da vida moral não tem assegurada a prudência em nenhum deles.

A grande importância de Aristóteles dentro da Ética das Virtudes se deve à ênfase dada à comunidade, englobando cidades, aldeias e natureza. E também por dar ênfase ao indivíduo e à sua responsabilidade individual, que só pode ser conquistada se estiver inserida dentro do contexto de uma comunidade.

Aristotelian Ethics is an ethics of virtue, an ethics in which personal and corporate integrity are not to be found in a vacuum. They do not appear miraculously in the atomistic individual, they cannot be contracted or commissioned, nor are they the special province of saints. (SOLOMON, 1992, p.108).

Schudt (2000) buscou virtudes nas empresas que derivassem das virtudes de Aristóteles. Essas virtudes seriam características que levariam as empresas a um lucro sustentável, como uma produção eficiente, gerenciamento de recursos, preços justos e um relacionamento correto. Todas estas virtudes da empresa seriam benéficas para os seres humanos.

O fato de achar que a virtude pessoal leva à virtude corporativa ignora a possibilidade de ignorância. “A existência da ignorância permite às corporações fazerem coisas erradas enquanto todos os seus outros agentes estão atuando eticamente.” (SCHUDT, 2000, p.711).

Outro aspecto positivo de Aristóteles advém da ênfase da intencionalidade, que transcende as fronteiras das empresas, e faz surgir a idéia da “responsabilidade social”, tão em voga e explorada atualmente, apesar de seus 2500 anos de existência. Na verdade, Aristóteles almejava a busca da excelência como um todo, e não somente de partes isoladas, uma vez que só a busca do bem do todo poderia trazer a *Eudaimonia*, da qual falaremos a seguir.

2.1.1.1.1 Eudaimonia

Parece que a felicidade, mais que qualquer outro bem, é tida como este bem supremo, pois a escolhemos sempre por si mesma, e nunca por causa de algo mais; mas as honrarias, o prazer, a inteligência e todas as outras formas de excelência, embora as

escolhamos por si mesmas (escolhê-las-íamos ainda que nada resultasse delas), escolhemo-las por causa da felicidade, pensando que por meio delas seremos felizes. Ao contrário, ninguém escolhe a felicidade por causa das várias formas de excelência, nem, de um modo geral, por qualquer outra coisa além dela mesma. (ARISTÓTELES, 1985, p.23, livro I, 1097 b).

A *Eudaimonia* para Aristóteles é a felicidade, o bem supremo que é alcançado pelas virtudes.

Algumas pessoas, de fato, pensam que felicidade é excelência, outras que ela é discernimento, outras que é uma espécie de sabedoria; outras, ainda, pensam que ela é tudo isso, ou uma destas noções em conjunto com o prazer, ou sem que lhe falte o prazer, enquanto outras, finalmente, acrescentam a prosperidade exterior. (ARISTÓTELES, 1985, p.26, 1098b, livro I).

Vemos que a felicidade não possui uma definição objetiva, uma vez que é algo individual e inerente a cada um.

MacIntyre (1984, p.148), ao falar sobre a *Eudaimonia*, afirma que as virtudes são justamente as qualidades por meio das quais quem as possui estará apto a alcançar a *Eudaimonia*...

Então a felicidade é o melhor, mais belo e mais agradável dos bens, e estes atributos não devem estar separados, como na inscrição existente em Delos: '*Mais bela é a justiça, e melhor a saúde; mais agradável é possuir o que amamos.*' Todos estes atributos estão presentes nas melhores atividades, e identificamos uma destas (a melhor de todas) como a felicidade. (ARISTÓTELES, 1985, p.27, 1099a, livro I).

Não podemos, assim, “coletivizar” o conceito de felicidade, uma vez que ela é definida por cada indivíduo internamente.

“A excelência humana significa, dizemos nós, a excelência não do corpo, mas da alma, e também dizemos que a felicidade é uma atividade da alma.” (ARISTÓTELES, 1985, p.32, 1102b, livro I).

O *Eudaimonia* de Aristóteles – a felicidade, o fazer bem incluía o pessoal e o trabalho e visavam a um bem maior.

“Happiness (for us as well for Aristofle¹¹) is an all-inclusive, holistic concept. It is ultimately one’s character, one’s integrity, that determines happiness, not the bottom line.” (SOLOMON, 1992, p.106).

Solomon faz a ligação da felicidade de Aristóteles, afirmando que um ser humano feliz é um indivíduo virtuoso, e que só conseguiremos alcançar a felicidade por meio das virtudes.

“Whatever happiness may be, and however it differs from person to person, there are certain essential if variable ingredients that are required. We can summarize them in a single word, in the concept of the virtues”. (SOLOMON, 1992, p.107).

Assim, a abordagem da ética aristotélica acredita e prega a importância da comunidade, dá ênfase na intencionalidade, que transcende a empresa e o indivíduo, abrangendo a sociedade como um todo. Ela dá uma grande ênfase ao caráter do indivíduo e às virtudes, em serviço à grande comunidade. (SOLOMON, 1992, p.103).

Continuaremos a falar sobre Aristóteles e a Ética das Virtudes a seguir, com base nos estudos feitos por Solomon.

2.1.1.2 Robert Solomon

Solomon (1992) sumariza os seis parâmetros da abordagem aristotélica nos negócios que definem as virtudes da ética dos negócios, que são:

- 1) *A empresa como uma comunidade*, que possui responsabilidades e obrigações. Mas a empresa é, por sua vez uma cidadã, um membro de uma comunidade maior.

¹¹ Encontramos na bibliografia duas grafias distintas para ‘Aristóteles’: *Aristotle* ou *Aristofle*. Optamos por manter a grafia do documento original. Por esta razão, encontramos ambas as grafias neste trabalho.

“Sejam quais forem as formas de legitimidade, uma empresa é um membro da comunidade mais ampla, que é inconcebível sem aquela”. (SOLOMON, 2000a, p.83).

Pensando assim, todas as atividades e a ética da empresa passam a ser mais compreensíveis, abrangentes e ‘humanas’. O que leva uma empresa para frente é a vontade coletiva e a ambição de todos os seus membros, isto é, os seus *stakeholders* (funcionários, acionistas, consumidores).

Business ethics thus becomes a matter of corporate ethics, emphatically not in the sense that what counts is the ethics of the corporation considered as an autonomous, autocratic agent, ruling over its employees (perhaps exemplified by its ‘corporate code’), nor in the more innocent sense that the ethics of the corporation is nothing but the product of the collective morality of its employees. (SOLOMON, 1992, p.152).

O autor afirma que os executivos, que geralmente passam mais da metade de sua vida em uma organização, além de exemplos para todos, uma vez que são muito visíveis na empresa, influenciam bastante na moralidade da organização.

Esta passagem de Solomon sumariza em boa parte essa discussão.

- 2) A busca da excelência, que é uma palavra que satisfaz não só às exigências do mercado de trabalho, mas também às exigências éticas. “*Doing well, but also doing good*”.¹²

A excelência merece recompensas, mas, paradoxalmente, a excelência não é um desempenho para a recompensa: é acima de tudo cooperação e competição. “*It is not enough to do no wrong.*”¹³ (SOLOMON, 1992, p.159).

Segundo Solomon (2000, p.95), a excelência indica uma missão, um compromisso além do potencial de lucro e das diretrizes.

¹² “Fazer bem mas também fazer o bem”.

¹³ “Não é suficiente o não fazer errado”.

Seria um senso de justiça particular, uma *meritocracia*, cujo mérito ou excelência é recompensada no mercado de trabalho. A questão levantada por Solomon é que o senso de mérito, ou excelência é ambíguo nos negócios, uma vez que o conceito de excelência varia de indivíduo para indivíduo e de empresa para empresa. Também a expectativa de um empregado que espera uma recompensa é diferente daquela que o mercado paga, e a justiça em recompensar um bom trabalho é uma das mais importantes partes do negócio. A queda da meritocracia no mundo atual sugere que nem sempre o trabalho exigente e as boas idéias são recompensados. A meritocracia é defendida e incentivada por Aristóteles.

“Um mérito compensado é o principal critério para a atividade justa, uma virtude sem a qual até as organizações mais bem-sucedidas se tornarão antros de amargura e ressentimento.” (SOLOMON, 2000a, p.98).

O que o autor quer dizer é que, embora a virtude talvez seja a sua própria recompensa, se não for também recompensada, pode se transformar em ressentimento.

Estas duas primeiras são a essência da estrutura aristotélica, isto é, o senso do propósito coletivo e do bem-estar social vão definir as aspirações e virtudes do indivíduo.

- 3) O *indivíduo na organização (participação)*: o indivíduo é parte de vários grupos em sua vida. Na organização na qual trabalha, ele passa boa parte de sua vida. A maneira como pensamos e agimos é moldada pelos vários grupos dos quais participamos ao longo de nossa vida: família, escola, amigos, corporação.

Trabalhar em uma empresa significa aceitar as suas regras éticas e obrigações, embora alguns conflitos possam ocorrer.

Cada pessoa possui o seu papel na organização, e deve saber as suas tarefas e obrigações. O seu papel exige, abrange e envolve. Não deve existir o relativismo, percebido em expressões como: “eu estou só fazendo o meu trabalho”. A pessoa

deve se orgulhar de seu trabalho, sendo que este nunca deve ser um motivo de vergonha. Como vimos anteriormente, às vezes os contextos se chocam.

Este é um dos pontos que discutiremos neste trabalho. O indivíduo, às vezes, fica dividido entre o seu “eu-pessoal” e o seu “eu-indivíduo-da-organização”.

The problem, of course, is that people in business inevitably play several roles or wear several hats at once, and these roles may clash with one another as they may clash with more personal roles based on family, friendship and personal obligations. (SOLOMON, 1992, p.166).

Os papéis da vida do indivíduo e os vários papéis do indivíduo na organização se chocam, uma vez que ele “usa muitos chapéus” concomitantemente.

Será que o fato de os papéis e contextos mudarem é razão para que não apresentemos a mesma virtude?

- 4) O significado de integridade – ela será discutida com mais pormenor, posteriormente, neste trabalho. Esta seria a “virtude das virtudes”, algo essencial para uma vida decente.

Solomon (1992, p.168) afirma que a integridade não é uma virtude isolada, e, sim, um complexo de virtudes. São as virtudes trabalhando juntas para formar um caráter coerente e uma personalidade identificável e confiável.

Embora alguns autores acreditem que a integridade seja uma virtude específica, consideramos essa virtude um somatório de várias virtudes. Na verdade, é mais do que isso: é a manutenção da mesma virtude, independentemente do contexto ou situação.

- 5) *Tomada de Decisão e bom julgamento.* – Paradoxalmente, a experiência leva a um bom julgamento e maus julgamentos levam à experiência.

Segundo Aristóteles, o bom julgamento, advindo de uma boa criação e educação, é um elemento de fundamental importância para a Ética. A tomada de decisão é uma das grandes artes do gerenciamento. Ela deve ser cuidadosa,

uma vez que deve sempre levar em conta interesses conflitantes e diferentes considerações. Deve pensar em beneficiar sempre o maior número de pessoas.

[...] there are a great many ethical demands and principles, some of them much more important than others and it is only good judgment, not some all-purpose hierarchy of rules, that instructs us the right thing to do. (SOLOMON, 1992, p.178).

Assim, o “bom julgamento” é fundamental para que tomemos uma decisão correta, muito mais do que seguir o manual da empresa e suas regras.

A partir do momento em que nos baseamos no bom julgamento, e não somente nas regras, vemos que a ética não é singular. Prova disso é a existência de inúmeras correntes éticas. Cada grupo ou corrente tem uma visão diferente acerca de diversos assuntos.

Solomon (1992, p.178) dá exemplo dos desentendimentos causados no dia a dia de uma empresa: um executivo insiste em seguir as regras da empresa (“seguir o manual”), outro o acusa e insiste que a empresa deve fazer o que é prático; já outro afirma que a empresa deve pensar nela mesma e no bem de seus acionistas, enquanto outros acusam os demais de não ter coração pelo fato de não basearem as suas decisões em pessoas.

O que estamos discutindo no exemplo dado acima, mais do que decidir o que deve ser feito, são as diferenças de critérios utilizados nas tomadas de decisão e nos procedimentos diários.

O bom julgamento torna-se essencial na ética dos negócios, uma vez que os contextos, interesses e demandas são diversos.

“But good judgment only means making the best decision available, which means making the decision in the right way.” (SOLOMON, 1992, p.179).

Levamos em conta que nem sempre a decisão “ótima” é factível ou está disponível, mesmo contra a nossa vontade e interesses.

6) *Holismo* – seria a preocupação pelo todo, e não somente por algumas partes do todo. Assim, um executivo se preocuparia pelo bem comum, pelo todo da empresa e da comunidade que a envolve, e não teria somente a visão estreita de seus lucros. Segundo Solomon, para que isto ocorra, temos que rejeitar as falsas dicotomias e antagonismos entre negócios e ética, entre fazer o bem e o lucro, entre valores profissionais, pessoais e as virtudes, além de, é claro, diferenciarmos ética pessoal e ética profissional.

“What we need to cultivate is a certain way of thinking about ourselves in and out of the corporate context, and this is the aim of ethical theory in business, as I understand it”. (SOLOMON, 1992, p.103).

Assim, não podemos pensar em ética nos negócios como alguma ciência meramente aplicada ao dia-a dia dos negócios, mas como algo maior e mais duradouro.

A Ética das Virtudes, ao ser aplicada à ética dos negócios, tende a mudar a sua ênfase de:

- a) uma obsessão com questões éticas ou dilemas para o comportamento ético do dia a dia;
- b) ações e políticas da empresa para as pessoas que são as agentes;
- c) insistência em regras universais sem referência para aquelas que fazem referência para as pessoas, papéis e relacionamentos;
- d) confiança nos princípios racionais para a confiança nas emoções e no caráter. (SOLOMON, 1992, p.188).

“Para viver uma vida decente, escolha a empresa correta”, uma vez que na ética nos negócios, a empresa é uma comunidade imediata e, para melhor ou para pior, ela se considera a instituição que define os valores e os conflitos de valores com os quais cada um vive boa parte de suas vidas. (SOLOMON, 1992, p.148).

2.1.1.2.1 A Ética das Virtudes de Solomon

Vimos na seção anterior a abordagem aristotélica da ética dos negócios.

The Aristotelian approach to business ethics rather begins with the two-pronged idea that it is individual virtue and integrity that counts, but good corporate and social policies encourage and nourish individual virtue and integrity. (SOLOMON, 1992, p.103).

Assim, uma empresa ética estimula e incentiva a prática das virtudes de seus membros.

A excelência moral, então, é uma disposição da alma relacionada com a escolha de ações e emoções, disposição esta consistente com um meio termo (o meio termo relativo a nós) determinado pela razão (a razão graças à qual um homem dotado de discernimento o determinaria). Trata-se de um estado intermediário, porque nas várias formas de deficiência moral há falta ou excesso do que é conveniente, tanto nas emoções quanto nas ações, enquanto a excelência moral encontra e prefere o meio termo. (ARISTÓTELES, 1985, p.42, 1106b, livro II).

Esta é a justa-medida defendida por Aristóteles, que usa o exemplo do dinheiro. O seu meio-termo, isto é, a justa-medida, seria a liberalidade. O seu excesso, a prodigalidade. A sua falta, por sua vez, seria a avareza.

Segundo Solomon, as virtudes de Aristóteles serão fundamentais para o sucesso e para a sobrevivência das empresas.

Solomon, por exemplo, busca integrar a ética de Aristóteles ao mundo contemporâneo dos negócios.[...] Portanto, as empresas passam a ter as mesmas obrigações de virtude civil que os antigos gregos. As virtudes aristotélicas como coragem, temperança, orgulho, justiça e as demais podem ser transformadas em virtudes empresariais, desde que mediadas, adotado o conceito desenvolvido por Aristóteles, da justa medida. (SALLES, 1998, p.131-132).

A constante busca dos lucros por parte das empresas no último século, e muitas vezes a qualquer preço e a qualquer custo, fez com que as palavras virtudes e integridade, quando mencionadas, tivessem eventualmente uma conotação ingênua, ou, no mínimo, idealista e utópica do ambiente em questão.

Solomon utilizou esta visão de Aristóteles para fundamentar a Ética das Virtudes por ele proposta.

“Assim, podemos identificar as virtudes mais importantes nos negócios: honestidade, justiça e credibilidade. São essas as virtudes que conferem poder, que tornam o negócio possível”.(SOLOMON, 2000a, p.112).

A seguir, mostramos algumas das Virtudes nos Negócios apontadas por Solomon.

| VIRTUDES | Contexto | Ponto Principal | Excesso | Deficiência |
|-------------------------|--|--|---|--|
| <i>Ambição</i> | <i>Progresso na carreira.</i> | <i>Avançar.</i> | <i>Ambição é por vezes em si um excesso, quando se perde de vista o contexto mais amplo e a humildade (Cássio, em Júlio César, de Shakespeare: “Esses homens são perigosos”).</i> | <i>Apatia, indiferença, falta de motivação.</i> |
| <i>Coragem</i> | <i>Situações de ameaça e perigo (ser demitido, não ser promovido).</i> | <i>Fazer a coisa certa (apesar do preço a ser pago).</i> | <i>Impetuosidade, insensatez, autoconfiança.</i> | <i>Covardia.</i> |
| <i>Cuidado</i> | <i>Qualquer lugar com outras pessoas, em qualquer posição de controle e responsabilidade.</i> | <i>Bem-estar dos outros.</i> | <i>Paternalismo, intromissão, sentimentalismo.</i> | <i>Indiferença, insensibilidade.</i> |
| <i>Honestidade</i> | <i>Qualquer contexto em que a verdade é exigida.</i> | <i>Contar a verdade, não mentir (são coisas distintas).</i> | <i>Honestidade em demasia; falar a verdade até quando não é necessário, quando magoa, para a pessoa errada, sem considerar o contexto mais amplo.</i> | <i>Mentira</i> |
| <i>Imparcialidade</i> | <i>Toda a transação com outras pessoas, sobretudo com aqueles sobre quem se exerce alguma influência ou poder.</i> | <i>Dar a todos o que lhes é devido, tratar as pessoas igualmente e respeitando suas diferenças, gratificar o mérito e não recompensar o comportamento antiético.</i> | <i>Insistir na igualdade quando algumas pessoas claramente merecem mais do que outras; o rei Salomão oferecendo-se para cortar ao meio a criança a fim de dar a cada mãe uma parte igual.</i> | <i>Favoritismo, arbitrariedade, adesão ideológica a uma “teoria” da justiça em vez de observar a situação.</i> |
| <i>Justiça</i> | <i>Qualquer situação em que haja bens (ou punições) a serem distribuídos.</i> | <i>Dar a todos o que é devido, sejam recompensas ou punições.</i> | <i>Quando a justiça obscurece totalmente a compaixão e a utilidade.</i> | <i>Injustiça, favorecimento, ganância, vingança.</i> |
| <i>Responsabilidade</i> | <i>Praticamente todos os contextos, mas em especial qualquer posição em que você é ou deve ser responsável.</i> | <i>Fazer o que se pode e deve, fazer as coisas certas, ser responsável.</i> | <i>Assumir coisas demais, assumir a responsabilidade por aquilo que não se poderia fazer ou num local inadequado.</i> | <i>Assumir muito poucas coisas, dar desculpas; Ambrose Bierce: “responsabilidade – um fardo destacável, facilmente atribuído a Deus, ao Destino ou à Fortuna, ou mesmo ao vizinho” (The Devil’s dictionary).</i> |

Quadro 2 – Virtudes nos Negócios

Fonte: SOLOMON, 2000a, p.113-164.

O quadro completo com todas as Virtudes nos Negócios propostas por Solomon pode ser encontrado no Anexo A.

O autor aponta para o fato de que não há uma teoria ética correta, uma vez que há diferentes estilos éticos que são decorrentes de diversas teorias aplicadas a diversas maneiras de lidar eticamente com o mundo.

Solomon (2000, p. 167) apresenta algumas diferentes formas de ser ético. Cada um de seus sete estilos éticos levará em consideração aspectos diferentes:

- a) limitado pela regra – baseado em regras e princípios;
- b) utilitário – baseado nas conseqüências;
- c) profissional – baseado na profissão, na instituição e na sua reputação;
- d) leal – baseado na lealdade à empresa;
- e) virtuoso – baseado no reflexo da ação sobre o caráter da pessoa;
- f) intuitivo – baseado na consciência, mesmo sem deliberação, argumento ou razões;
- g) empático – baseado no outro. Seria o “colocar-se no lugar do outro”.

A razão de haver tantos conflitos pode ser explicada pelas diferenças em seus estilos éticos.

Podemos exemplificar os estilos se considerarmos uma situação em que a empresa possui um dilema: deve ou não instalar uma fábrica no meio de uma floresta tropical, derrubando árvores, poluindo o rio, entre outras coisas. O “limitado pela regra” o fará se a instalação for legal; o utilitário o fará se aumentar o seu lucro; o empático seria relutante, pois pensaria nas tribos indígenas, e assim sucessivamente.

Esta proposta de Solomon tem por objetivo fugir desse modo de pensar sobre a ética como uma fórmula, e enfatizar, em vez disso, a natureza pessoal e a sensibilidade para o contexto da ética. Muito embora a lista seja genérica, as virtudes são individuais, pertencentes a uma pessoa ou empresa.

“Insistir, contudo, em que o estilo virtuoso é o ponto de vista ‘correto’ da ética é, em si, um equívoco da ética da virtude. Há muitas formas de ser virtuoso, e há muitas maneiras de ser ético”. (SOLOMON, 2000a, p.169).

O próximo passo de nossa discussão é quanto à aplicabilidade da Ética das Virtudes.

Segundo Marchese et al. (2002, p.149) a Ética das Virtudes não oferece cálculos simples ou procedimentos para tomar decisões morais, e, sim, uma ampla estrutura para pensar sobre questões éticas e responsabilidades, tendo como objetivo a felicidade dos homens. Assim, a Ética das Virtudes deve fundamentar os negócios como uma parte essencial de uma boa vida, com ênfase na noção de comunidade e na excelência nos negócios.

A principal característica da Ética das Virtudes é o foco no caráter e na virtude, sem os quais nenhum sucesso é possível.

Segundo Arjoon (2000, p.162), uma das maiores críticas da Ética das Virtudes é que parece que existe uma falta de normas claras e princípios para a sua utilização na tomada de decisão ética. Entretanto, se pensarmos que o cultivo do caráter é uma pré-condição, podemos verificar que a Ética das Virtudes é mais básica do que quaisquer outros princípios e conceitos morais uma vez que as virtudes são fundamentais.

A autora afirma que:

A Teoria das Virtudes mostra que empresas que possuem estratégias direcionadas para a ética podem conseguir um lucro potencial maior do que aquelas empresas que são direcionadas para o lucro. [...] A sua abordagem tem foco no propósito, no indivíduo e nas responsabilidades coletivas, e no cultivo do caráter. (ARJOON, 2000, p.151).

Outras teorias éticas colocam o foco nos direitos e deveres.

Seeger e Ulmer (2001, p.370), usando a definição de Louden¹⁴ afirmam que:

[...] a Ética das Virtudes é a mais completa representação da vida moral, pela sua ênfase no caráter da pessoa 'independentemente da correção ou conseqüências de suas ações; é uma resposta pragmática para os sistemas utilitário e deontológico.

Esses autores empregaram em seu estudo o uso da Ética das Virtudes na resolução de crises organizacionais: o incêndio da empresa têxtil Malden Mills em 1995 e da empresa Cole Hardwoods em 1998. Em ambos os casos, apesar dos enormes prejuízos causados pelo incêndio, e a necessidade de meses para a reconstrução das empresas, elas continuaram a pagar os seus funcionários e cuidar de sua saúde.

Ambas eram empresas dirigidas por seus proprietários. Eles se comprometeram a pagar os funcionários e mostraram a todos os seus valores. O importante a ser analisado é que, especialmente em momentos de imediatismos, urgências, estresses e nas crises, importantes questões éticas podem prejudicar a imagem da organização e o relacionamento com os *stakeholders*.

Vemos que a decisão claramente colocou a questão ética acima dos lucros. Os funcionários foram mantidos, os clientes avisados. “[...] Esta resposta foi mais instintiva e guiada pelo caráter, do que baseada em um cuidadoso cálculo de custos e benefícios.” (SEEGER; ULMER, 2001, p.373).

Whetstone (2001) sugere que os gerentes atentem para as virtudes e vícios do caráter humano para complementar o raciocínio moral, de acordo com a visão deontológica das obrigações e com a visão teleológica das conseqüências. Geralmente, estas duas abordagens esgotam as possibilidades de raciocínio ético.

”A Ética das Virtudes enfatiza o processo de desenvolvimento pessoal moral do caráter.” (WHETSTONE, 2001, p.101).

Este autor, assim como outros, entende que a Ética das Virtudes não age por si só. Ela deve ser um complemento das outras.

¹⁴ LOUDEN, R.B., *Morality and Moral Theory* -Oxford University Press, New York, NY, p.28.

| | Consequencialista Teleológica | Deontológica | Virtude |
|-------------------------|--|--|--|
| <i>Foco Principal</i> | <i>Conseqüências, custos versus benefícios- do ato</i> | <i>Deveres: obrigações morais</i> | <i>Desenvolvimento do caráter- para a pessoa</i> |
| <i>Uma ação correta</i> | <i>Promove as melhores conseqüências nas quais a felicidade é maximizada</i> | <i>Está de acordo com um princípio moral requerido por Deus, pelas leis naturais ou racionalidade.</i> | <i>É aquela que um agente virtuoso está disposto a fazer nas circunstâncias para se desenvolver ou viver bem</i> |

Quadro 3 – Três perspectivas éticas

Fonte: WHETSTONE, 2001, p.103

Ainda segundo o autor, se a Ética das Virtudes, que é guiada pelo caráter, complementar as outras perspectivas orientadas para as ações, as perspectivas de análise ética aumentam, uma vez que a Ética das Virtudes é pessoal, baseada nas motivações do agente. É contextual, na medida em que afeta o agente, de acordo com o seu entendimento do ambiente.

Por sua vez, as abordagens consequencialistas e deontológicas tendem a ser impessoais. No entanto, o balanceamento das três é necessário, uma vez que a ética, para ser completa, precisa ser centrada na pessoa e com foco no ato, dinâmica e estática, com desenvolvimento e foco na decisão, e contextualmente adaptável. (WHETSTONE, 2001, p.112).

Shanahan e Hyman (2003, p.198), baseando-se em estudos anteriores sobre os princípios morais deontológicos e teleológicos, desenvolveram uma escala com as virtudes de Solomon, para depois compará-las com a escala anteriormente feita por Murphy (1999). Ele sugeriu uma escala de cinco virtudes baseadas no marketing internacional- integridade, justiça, confiança, respeito e empatia. Os seis resultados encontrados foram empatia, ética protestante do trabalho (que acredita no individualismo, na autoconfiança, responsabilidade, competição, oportunidades iguais para todos), piedade, respeito, confiança, incorruptibilidade (honra, honestidade e integridade).

Estes autores fazem uma ligação entre as abordagens éticas, objetivando boas decisões e o discernimento almejado por Aristóteles.

Passaremos, agora, a discorrer sobre a maior de todas as virtudes, que é a integridade.

2.1.1.3 Integridade

A excelência nos negócios começa com um conceito de atuação que não está desvinculado dos *valores* que a maior parte de nós preza; mas os valores só são eficazes à medida que se formam diretamente no caráter pessoal e empresarial de alguém [...] Eles devem manifestar-se como *virtudes* pessoais e como um modo natural de agir e de pensar sobre questões envolvendo os negócios. E tudo isso junto- em colaboração (não em oposição) com as ambições, afetos, medos e tentações pessoais, cultivados em um modo de vida mais ou menos “natural” e satisfatório- é o que chamamos de *integridade*. (SOLOMON, 2000a, p.15).

A integridade é considerada por muitos autores “a virtude”, “a maior das virtudes” ou “a soma das virtudes”.

“A integridade pode ser definida como a qualidade do autogoverno moral nos níveis individual e coletivo”. (PETRICK; QUINN, 2000, p.4).

Integridade significa também inteireza, plenitude, coerência conscienciosa ou responsabilidade compromissada.

Em seu sentido estrito, integridade foi definida como a consistência entre a palavra e a ação, alinhada com um consistente conjunto de princípios ou compromissos, especialmente em um contexto de tentação ou desafio em contrário. Similarmente, Simons (1999, p.90) define o comportamento íntegro como ‘o grau percebido de congruência entre os valores expressados em palavras e aqueles expressados em ações’. A percepção de integridade depende de um padrão de ações que são consistentes com os valores esposados. Badaracco and Ellsworth (1989, p.110) vêem integridade como a consistência de valores pessoais e crenças, o comportamento diário e os propósitos da organização. (WORDEN, 2003, p.33).

Segundo Solomon (2000, p.26), o que permanece e o que nos conserva sãos, é a integridade.

Para o autor, uma pessoa se torna o que faz. Tudo o que a rodeia – amigos, família, os seus atos, os valores de sua empresa – influenciarão diretamente quem a pessoa é.

Com isto, vemos que a virtude exige caráter para dar apoio às condições, quando estas são adversas.

“Traços virtuosos interpenetram-se: essa união está envolvida na própria idéia de unidade de caráter”. (DEWEY, 1964, p.105).

Esta unidade e coesão do caráter é que chamamos de integridade.

To be something, to be oneself and always one, a man must act as he speaks; he must always be decisive in making his choice, make it in a lofty style, and always stick to it. I am waiting to be shown this marvel so as to know whether he is a man or a citizen, or how he goes about being both at the same time (ROUSSEAU apud GRANT, 1997, grifo do autor).

Parafraseando, estamos falando de um ser humano que é sempre um só, isto é, não apresenta uma postura referente a um assunto num determinado momento e outra postura pouco depois.

They are honest and trustworthy people in whom benevolence and virtue are not sullied by personal interest and private passions. The essentials of a good character are identical for men and for women, for citizens of the best polities as well as for members of modern society. (GRANT, 1997, p.83).

A pessoa que é “uma só” não se deixa levar por paixões desenfreadas e ações sem sentido. Ela se mantém firme aos seus propósitos e às suas crenças.

A integridade não é, em si, uma virtude, porém uma síntese das virtudes que trabalham juntas para formar um todo coeso. Isto é o que chamamos, no sentido moral, de *caráter*. A palavra *integridade* significa inteireza- da virtude, da pessoa, ou como parte integrante de algo maior que a própria pessoa (a comunidade, a empresa, a sociedade, a humanidade e o cosmo). Assim, a integridade sugere uma visão holística de nós mesmos. (SOLOMON, 2000a, p.74, grifo do autor).

A integridade deve ser o valor fundamental da vida da empresa e de seus líderes. “É, na verdade, um senso de inteireza, um modo de ligar a vida de uma pessoa à sua carreira.” (SOLOMON, 2000a, p.16).

Para Solomon, os negócios servem às pessoas e não o contrário. Os valores e as virtudes tornam a vida no mundo dos negócios compensadora e significativa.

Assim, segundo Solomon (2000, p.76), quando uma pessoa vai trabalhar em uma empresa, concorda em agir em nome dela e em função de seus interesses, além de concordar com seus objetivos e valores. A obediência e a lealdade fazem parte da integridade. Porém, quando uma pessoa discorda desses objetivos e valores, a integridade pode levar à desobediência e à deslealdade, talvez à resignação.

Podemos analisar a seguir este conflito que o eu-pessoa e o eu-indivíduo-da-organização possuem:

A integridade de uma pessoa no trabalho requer que ela siga as regras e práticas inerentes à sua função. No entanto, embates críticos, por vezes, exigem certa demonstração de integridade contrária aos deveres prescritos da pessoa. Aqui, pode não ficar clara a ênfase de um caso excepcional de conflito, quando o paradigma é a síntese dos valores pessoais e dos valores da organização. Certamente, há conflitos, por exemplo, quando um chefe diz ao subordinado para 'dar um jeito' na contabilidade e este sabe que isso é errado; evidentemente, o conflito não é entre duas normas de integridade, mas entre a integridade do subordinado e a falta de integridade do chefe. (SOLOMON, 2000a, p.77).

Frisamos a importância e a necessidade da reflexão ética nestes momentos, e a preservação da nossa integridade.

Ela é essencial para uma vida decente. É o que permanece após mudanças e traumas.[..] É o sentido de integridade pessoal que nos permite navegar pelas águas traiçoeiras desses dilemas, e, embora não seja garantia de sucesso, não pode haver êxito sem ela. [..] Enquanto uma única ação pode denunciar a falta de integridade, nenhuma ação singular (ou qualquer número de ações) estabelecerá definitivamente a integridade de uma pessoa. (SOLOMON, 2000a, p.75).

O êxito pleno só será alcançado se nós permanecermos inteiros após uma tempestade. É aquilo que permanecerá sempre conosco. Em uma última análise, parece não ser fácil ser íntegro.

Outro conceito utilizado por Solomon (1992) é a coragem moral, que seria a coragem de se retirar, quando a mensagem da empresa for “cale a boca e guarde a sua ética para você”.¹⁵

Moral Courage is the sine qua non not only of greatness but of ordinary integrity as well. Indeed, it is integrity, providing itself under tough circumstances. It is, under pressure, the virtue that puts the others to the test. Moral courage is integrity under fire. (SOLOMON, 1992, p.264).

Este conflito, que boa parte dos executivos vive no seu dia-a-dia, será explorado na próxima seção.

“Ethics and excellence, community and integrity, are not mere means to efficiency and effectiveness. They are the ends without which the corporation will have lost its soul.” (SOLOMON, 1992, p.266).

Ainda segundo Solomon (1992, p.261), a maior ameaça para a integridade é o problema da acomodação. As pessoas ficam cansadas de seu trabalho, de suas posições na companhia e têm problemas para enxergar algo além da pressão que enfrentam na empresa. É uma cegueira. Devemos buscar enxergar além das paredes do departamento e dos limites da empresa.

“Integrity, when conceived as a balanced integration of competing elements, finds its expression in moderation, tolerance and forgiveness and is not threatened by active involvement in worldly affairs” (GRANT, 1997, p.84).

O que o autor quer dizer é que uma pessoa íntegra está muito mais preocupada com o bem universal, com a preservação de seus valores, do que ligada a outras coisas materiais.

It is not possible to be good in the way that the person with integrity is good, and, at the same time, to be divided against oneself. Like unit, autonomy and authenticity are also elements of Rousseau’s ideal, but only because these qualities are inseparable from the moral components of integrity as Rousseau understands them. [...] They

¹⁵ “Shut up and leave your ethics to yourself”.

have no desire to be anyone else, and thus they are themselves, genuine and unified. (GRANT, 1997, p.85).

Morrison (2001, p.66) afirma que a integridade forma a base do caráter e é essencial para sustentar uma liderança global. Sem integridade, os gerentes jamais geram a boa vontade e a confiança na organização. O autor define a integridade como um forte compromisso para o moral das pessoas e os padrões da empresa. “Em termos práticos, isto significa que os empregados tendem aos padrões da empresa, quando esses padrões excedem os seus próprios padrões pessoais”.

O autor afirma que, sem um forte compromisso pessoal, a integridade é difícil de ser mantida. “A imposição de valores não pode sobreviver senão no curto prazo. Em uma análise final, a integridade, assim como a liderança, não pode ser forçada aos outros. Por isto, integridade e liderança são conceitos muito ligados.” (MORRISON, 2001, p.76).

A integridade mostra até que ponto somos a mesma pessoa, quaisquer que sejam as consequências envolvidas.

Muitas vezes uma pessoa íntegra é mal vista e mal compreendida, aparenta ser cabeça dura e inflexível, que não consegue se adaptar ao time.

Integridade por vezes é entendida como honestidade, mas não se limita a ela. É vista como uma forma de resistir às tentações, mas também é pró-ativa, resistir e recusar ordens e, essencialmente, ter coragem moral de fazer o que julga que deve ser feito. Inclui também um senso de participação, lealdade e autonomia.

Por exemplo, se formos subordinados a alguém, a lealdade e a obediência estão diretamente ligadas ao fato de as ordens da pessoa a quem obedecemos possuírem valores e virtudes compatíveis com os nossos.

The very world suggests “wholeness”, but insofar as one’s identity is not that of an isolated atom but rather the product of a larger social molecule, that wholeness includes, rather than excludes- other people and one’s social rules. [...] It is rather a matter of who one is, coupled with the fact that, on the job, each of us is (at least) two persons at once. (SOLOMON, 1992, p.169).

A citação de Solomon mostra a ambigüidade e a luta interna que boa parte dos indivíduos enfrenta na luta diária de seu trabalho, em contrapartida com seus valores pessoais. A inteireza da integridade significa, na verdade, ser verdadeiro para si mesmo. Para o autor, a linha que separa a integridade da falta de integridade é muito tênue. A hipocrisia seria o oposto da integridade. Um hipócrita não pratica o que prega, mas a falta da integridade é a fragmentação de si mesmo, uma quebra na inteireza. É o que mostramos quando dizemos uma coisa e fazemos outra.

Grant (1997, p.58) discute os trabalhos de Maquiavel, Molière e Rousseau, afirmando que o vocabulário de Rosseau inclui termos comuns como *probité, vertu, droiture, intégrité, authenticité et honnêteté*.¹⁶

“Rousseau understands integrity as purity, and the man of integrity emerges as an uncompromising moralist.” (GRANT, 1997, p.58).

A integridade seria então o oposto da hipocrisia. A hipocrisia se caracteriza pelo ato de dizer uma coisa e praticar outra, de agir de um modo em uma determinada situação e de forma oposta em outra situação semelhante.

Outro tipo de hipocrisia seria aquela praticada por pessoas que proclamam a sua própria integridade. A pessoa “íntegra” usa a integridade como uma insígnia a ser exibida em público, fingindo ser uma “rocha moral”. (SOLOMON, 2000a, p.79).

Dois exemplos típicos de pessoa em uma organização que ilustram esta ausência de integridade seriam o oportunista e o camaleão. (SOLOMON, 1992, 2000) Estes dois exemplos não envolvem necessariamente a hipocrisia e a desonestidade.

Um oportunista não costuma ter quaisquer princípios “éticos”, no nosso entender, uma vez que ele usa os outros como instrumentos. Porém, se a integridade é ser verdadeiro para consigo mesmo, isto também inclui os outros. A integridade é o oposto de usar as pessoas para fins exclusivos, mas também é ser claro sobre quais são nossos verdadeiros fins.

¹⁶ Probidade, virtude, retidão, integridade, autenticidade e honestidade.

O camaleão também demonstra falta de integridade, uma vez que não possui nem princípios e nem metas, a não ser que queiramos aceitar o “adapte-se e faça tudo o que parece agradar aos outros” como um objetivo de vida.

O camaleão é um lagarto que tem a capacidade notável de mudar de cor, de acordo com o contexto. O típico funcionário que sempre diz “sim” é como um lagarto, rastejando de executivo a executivo e mudando de cor conforme o contexto. (SOLOMON, 2000a, p.78).

A sua coerência é frágil, e quando ele é apertado, fica em apuros. O camaleão não tem integridade porque não tem um “eu”, apresenta apenas um reflexo da situação social.

A autonomia é reconhecidamente essencial para a integridade. É a busca do nosso jeito e maneira de fazer as coisas dentro de um contexto de um grupo e com os nossos papéis e profissões, bem como a insistência de ser verdadeiro para o nosso verdadeiro eu.

Voltando ao assunto dos vários chapéus que usamos na nossa vida profissional, Solomon afirma:

The problem of integrity in corporate life is the fact that, because we inevitably wear at least two hats and answer to a number of very different and sometimes contradictory demands and principles, that wholesome image of a unified life is often an impossible illusion, not even an ideal. (SOLOMON, 1992, p.173).

Solomon (1992, p.174) afirma que o ideal de integridade envolve cooperação, não resistência. Envolve abertura e flexibilidade. O senso de integridade é um poderoso preventivo e conforto quando nos deparamos com dilemas éticos.

Infelizmente, o propósito da integridade está seriamente em risco por causa da postura e dos mitos que envolvem o mundo dos negócios.

Somente a integridade pode levar o homem à felicidade, de acordo com Solomon:

Integridade certamente envolve princípios e táticas, mas também envolve um senso abrangente de contexto social. A integridade é essencial à felicidade. Isto não significa que não haja ocasiões em que conservar a integridade causa infelicidade. (SOLOMON, 2000a, p.80).

Goodstein (2000, p.805) afirma que o compromisso moral pode reafirmar a integridade pessoal. Por exemplo, quando alguém toma uma decisão acerca de um determinado assunto empregando os seus valores e aquilo em que acredita, de acordo com o seu julgamento moral, mas entra em conflitos com outras pessoas, cujos julgamentos morais os levaram a uma posição diferente. Isso pode ocorrer em uma reunião de conselho, por exemplo.

Esta situação conflitiva de vários lados reflete importantes compromissos pessoais, profissionais e institucionais que entram em choque. Que decisão pode atender a todos os anseios dos indivíduos e que preencha os valores dos indivíduos?

O compromisso moral será o preenchimento de uma “ética da responsabilidade”, segundo a qual deve ser cultivado o respeito aos outros e a seus valores, quando em controvérsia com os seus próprios. O respeito recíproco leva a um entendimento e a assumir um compromisso, buscando assim um entendimento mútuo.

Srour (2000, p.150) discorre sobre a moral da integridade. Segundo ele, é o sistema de normas morais que corresponde ao imaginário oficial brasileiro e configura o comportamento considerado decente e virtuoso, de uma pessoa de bem e que possui retidão de caráter. Tem como algumas de suas características:

- a) pauta-se nos valores de honestidade, lealdade, idoneidade, decoro, respeito à verdade, amor ao próximo;
- b) subordina os interesses individuais ao bem comum;
- c) não tolera a desonestidade, o engodo, a fraude, o blefe e a manipulação da inocência dos outros.

O oposto da moral da integridade é a moral do oportunismo. Enquanto a moral da integridade considera os oportunistas imorais, a moral do oportunismo considera os íntegros inocentes. (Srour, 2000, p.156).

Na próxima seção, discorreremos sobre os Valores, Atitudes e Comportamento, para que possamos abordar a Dissonância Cognitiva. Também discutiremos brevemente a Tomada de Decisão Ética.

2.2 VALORES, ATITUDES, COMPORTAMENTO

***Semeia um pensamento e colherás um desejo;
semeia um desejo e colherás a ação;
semeia a ação e colherás um hábito;
semeia o hábito e colherás o caráter.***

TIHAMER TOTH

A bibliografia que compreende os valores, atitudes, comportamentos e tomada de decisão é muito extensa. Não é nossa intenção mapear ou exaurir as várias correntes de cada tema. Limitar-nos-emos às definições e colocações que consideramos significativas para o objetivo deste trabalho.

Uma vez que esta tese está fundamentada na Ética das Virtudes, que tem por base os valores inicialmente discutidos por Aristóteles e atualmente por Solomon, não podemos falar em Ética sem falarmos de valores. Estes dois termos estão intimamente relacionados.

A matéria da Ética é o *caráter*, e só com relação à estrutura do caráter como um todo é que se pode fazer afirmações válidas acerca de traços ou ações isoladas. *O caráter virtuoso ou vicioso, e não virtudes ou vícios isolados, é o verdadeiro tema da investigação ética.* (FROMM, 1981, p.38, grifo do autor).

Se considerarmos a definição anterior, segundo a qual as virtudes são valores transformados em ações habituais, vemos que a Ética, objeto deste estudo, é fundamentada pelos valores.

2.2.1 Valor

“To understand a person’s ethics, it is necessary to understand the person’s values”. (HITT, 1990, p.208).

Não abordaremos o sentido da palavra “valor” no seu âmbito econômico, assim como não entraremos nas discussões filosóficas ou sociológicas em profundidade. Constitui nossa preocupação apenas a entidade “valor” que diz respeito ao comportamento humano, uma vez que ele existe pelo homem e para o homem. (VASQUEZ, 2001, p.147).

Ainda assim, o valor que será tratado aqui é o valor que tem significado moral e que vem embutido em cada comportamento.

Primeiramente, tentaremos dar um significado para a palavra valor.

Milton Rokeach, uma grande autoridade no tema, define valor:

“A *value* is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.” (ROKEACH, 1973, p.5- grifo do autor)

Os valores são, na verdade, aquilo em que as pessoas acreditam, ou seja, são as “convicções básicas que contêm um elemento julgador, baseado no que a pessoa que o possui considera bom, correto e desejável”. (ROBBINS, 2002, p.60).

Ao falar sobre “o elemento julgador”, Robbins afirma que o valor adotado por alguém é socialmente preferível a um modo oposto. Exemplificando, se uma pessoa acreditar que o valor “lealdade” é importante, ela deverá, para as atitudes e comportamentos de si mesma e dos outros, reafirmar este valor.

Os valores possuem atributos de conteúdo (que definem se a conduta ou valores são importantes), e atributos de intensidade (o quanto eles são importantes). A classificação dos valores de acordo com a intensidade nos dá o sistema de valores da pessoa, conforme a importância relativa que cada valor possui.

Sempre que o ponto de partida para a solução moral de um dilema não é a realidade, fica difícil estabelecer o que é correto, pois cada indivíduo se deixa reger por um sistema de valores próprios e pouco de objetivo resta à análise. (ARRUDA, 1986, p.4).

Teixeira (informação verbal)¹⁷ afirma que, para Rokeach, “os valores são crenças trans-situacionais hierarquicamente organizadas e que servem de critério para orientar o comportamento.”

A value system is an enduring organization of beliefs concerning preferable modes of conduct or end-states of existence along a continuum of relative importance. (ROKEACH, 1973, p.5- grifo do autor)

Vasquez (2001) afirma que só podemos atribuir valor moral a um ato se – e somente se – ele tiver conseqüências reais que afetam outros indivíduos, um grupo social ou a sociedade inteira. Assim, o objeto da avaliação insere-se necessariamente num contexto histórico-social, de acordo com o qual a mencionada relação adquire ou não um sentido moral.

O fato de uma pessoa preparar uma refeição para si mesma em um domingo chuvoso não tem nenhuma conotação moral aos olhos de outras pessoas. No entanto, se ela preparar a mesma refeição em um domingo chuvoso para servir às crianças da sua comunidade, o sentido mudará completamente. Ao contrário da primeira, a segunda situação traz embutido um valor moral.

“Portanto, pelo valor atribuído, pelo objeto avaliado e pelo sujeito que avalia, a avaliação tem sempre um caráter concreto, ou seja, é a atribuição de um valor concreto numa situação determinada”. (VASQUEZ, 2001, p.155).

Comprovadamente, pessoas que pertencem a um mesmo grupo social ou ocupacional tendem a ter valores similares. Segundo Robbins (2002, p.63), “[...] os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado [...]”.

¹⁷ Palestra proferida pela Professora Maria L. M. Teixeira no Seminário de Ética dos cursos de doutorado e mestrado em administração da EAESP-FGV, em São Paulo, em 24 de outubro de 2003.

Rokeach criou a Rokeach Value Survey (RVS), que estabelece dois conjuntos de valores, cada qual com dezoito itens.

Segundo Rokeach, existem dois tipos de valores: os terminais e os instrumentais. Os instrumentais dizem respeito ao modo de conduta e os terminais dizem respeito aos objetivos finais de vida de cada indivíduo: seria aquilo que o indivíduo almeja para sua vida, e que será construído com base nos valores instrumentais, quer dizer, os “meios” para que os valores terminais sejam atingidos. Os valores instrumentais e terminais, por essa razão, devem ser coerentes um com o outro.

Se escolhermos cinco valores instrumentais e cinco valores terminais, de acordo com a importância que cada um tem para nós, os valores instrumentais deveriam ser consistentes com os terminais, de modo que os instrumentais dessem suporte aos valores terminais selecionados. (HITT, 1990, p.7).

Mostramos, a seguir, o quadro com os valores propostos por Rokeach.

| Valores Terminais | Valores Instrumentais |
|---|--|
| <i>Uma vida confortável (uma vida próspera)</i> | <i>Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)</i> |
| <i>Uma vida emocionante (ativa, estimulante)</i> | <i>Visão Ampla (cabeça aberta)</i> |
| <i>Um sentido de realização (principal contribuição)</i> | <i>Capacidade (competência, eficácia)</i> |
| <i>Um mundo em paz (livre de guerras e conflitos)</i> | <i>Alegria (contentamento, boa disposição de espírito)</i> |
| <i>Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)</i> | <i>Limpeza (asseio, arrumação)</i> |
| <i>Igualdade (fraternidade, oportunidade iguais para todos)</i> | <i>Coragem (defesa de seus ideais)</i> |
| <i>Segurança familiar (cuidar dos seres amados)</i> | <i>Perdão (capacidade de perdoar os outros)</i> |
| <i>Liberdade (independência, liberdade de escolha)</i> | <i>Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)</i> |
| <i>Felicidade (contentamento)</i> | <i>Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)</i> |
| <i>Harmonia interior (ausência de conflito interior)</i> | <i>Imaginação (ousadia, criatividade)</i> |
| <i>Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)</i> | <i>Independência (autoconfiança, auto-suficiência)</i> |
| <i>Segurança nacional (proteção contra ataques)</i> | <i>Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)</i> |
| <i>Prazer (uma vida com alegria e lazer)</i> | <i>Lógica (coerência, racionalidade)</i> |
| <i>Salvação (salvaguarda, vida eterna)</i> | <i>Afetividade (carinho, ternura)</i> |
| <i>Respeito próprio (auto-estima)</i> | <i>Obediência (ser respeitável, cumpridor dos deveres)</i> |
| <i>Reconhecimento Social (respeito, admiração)</i> | <i>Polidez (cortesia, boas maneiras)</i> |
| <i>Amizade verdadeira (forte companheirismo)</i> | <i>Responsabilidade (compromisso, ser confiável)</i> |
| <i>Sabedoria (compreensão madura da vida)</i> | <i>Autocontrole (limites, autodisciplina)</i> |

Quadro 4 – Valores Terminais e Instrumentais, segundo a Rokeach Value Survey

Fonte: ROKEACH, 1973.

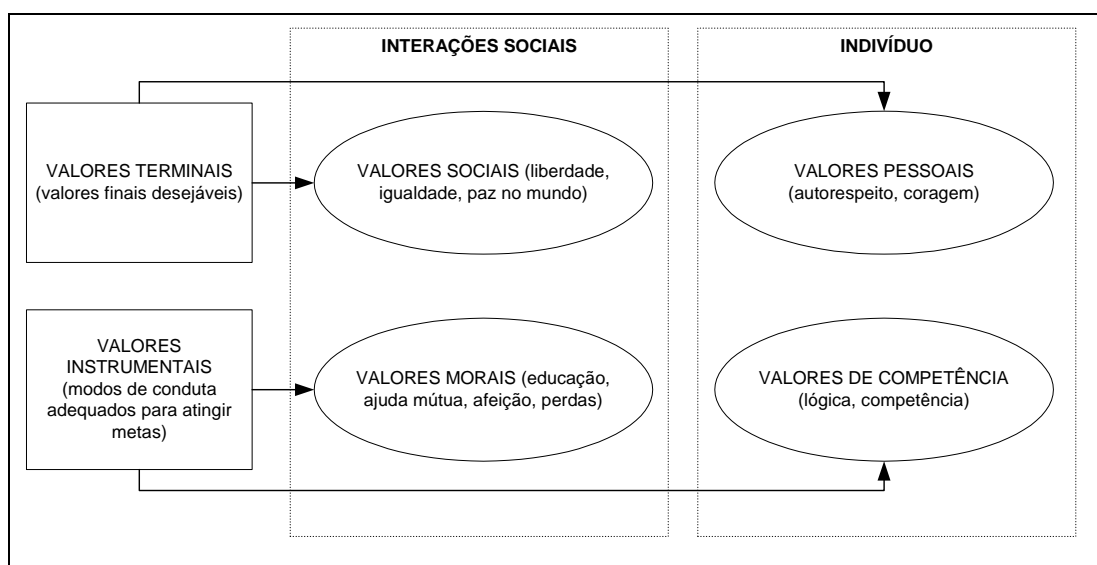
Como vemos, há valores terminais (ou finais) e valores instrumentais. Os valores terminais contêm os valores finais desejáveis e referem-se às metas que as pessoas querem atingir em sua vida. Os valores instrumentais são modos de conduta adequados ou necessários para conseguirmos nossas metas ou valores terminais.

No entanto, sabemos também que os valores são o que faz de um país uma nação, como explicita Baumhart:

Os costumes, idéias comuns e valores do seu povo constituem o tesouro cultural de uma nação, a sua força unificadora, o seu espírito. Os costumes consubstanciam os valores éticos de uma nação. [...] Se dissermos que tudo o que é costume é ético, isto equivale a endossar a noção de relativismo ético. Se esposarmos a idéia de valores absolutos e fixos, deixamos implícito que existem alguns critérios transculturais mediante os quais podemos avaliar os costumes, independentemente do contexto cultural. (BAUMHART, 1971, p.205).

Percebemos, assim, que são os valores que tornam uma sociedade coesa.

Rokeach (1973) dividiu os valores terminais em valores sociais (liberdade, igualdade, paz no mundo), ou pessoais (auto-respeito, coragem). Classificou, também, os valores instrumentais em valores morais (educação, ajuda mútua, afeição, perdão) e valores de competência (lógica e competência), como ilustramos a seguir:



Esquema 2 – Valores Terminais e Instrumentais

Fonte: Autora desta tese a partir do trabalho de ROKEACH, 1973.

Os valores sociais e os morais se relacionam, na medida em que fazem interações entre as pessoas socialmente. Já os valores pessoais e de competência dizem mais respeito ao indivíduo.

Os valores terminais são em menor número que os valores instrumentais. Em geral temos menos de uma dezena de valores finais, enquanto possuímos algumas dezenas de valores instrumentais.

Isto se deve ao fato de que, para atingir somente um valor final desejável, temos que possuir diversos valores instrumentais. Por exemplo, se tivermos como valor terminal uma vida confortável, poderemos ter como valores instrumentais para atingi-lo a ambição, a capacidade, a coragem, a responsabilidade, o autocontrole, dentre outros.

O contrário também se aplica.

“Não existe necessariamente uma correspondência pontual entre valores finais e valores instrumentais: um modo de conduta pode ser instrumental para o alcance de vários fins existenciais ao mesmo tempo”.(GARCÍA; DOLAN, 1997, p.67).

O quadro de Rokeach não é fechado em si mesmo. Um mesmo valor instrumental pode servir a fins distintos. Dolan explora novamente esta questão da multi-utilidade dos valores.

Segundo García e Dolan (1997), uma conduta respeitosa com os demais é um modo de conduta ou costume que pode servir para diversos fins, tais como a justiça social, para a felicidade ou inclusive para a obtenção da riqueza. Por outro lado, para a consecução de um determinado valor final, como a consecução da felicidade, pode ser necessário um determinado conjunto de vários valores instrumentais: honestidade, dinheiro ou pensamento positivo.

Conforme os autores, precisamos levar em conta que, quando atribuímos um valor extraordinário a um valor meramente instrumental, este passa a ser percebido como final pelo seu possuidor. Assim, valores instrumentais como dinheiro, beleza ou forma física podem chegar a ser vividos como valores existenciais em caso de pessoas avarentas ou obcecadas pelo cultivo da aparência física ou dos músculos, respectivamente.

De uma maneira similar a Rokeach, Garcia e Dolan (1997) subdividem os valores terminais em dois tipos: valores pessoais (o que o indivíduo aspira para si mesmo) e valores ético-sociais (propósitos ou aspirações que beneficiem toda a sociedade).

Os valores instrumentais podem ser subdivididos em dois tipos: valores ético-morais (modos de conduta necessários para alcançar nossos valores finais) e valores de competência (são mais individuais, servem para se adaptar e para sobreviver). Vemos as subdivisões de Garcia & Dolan no quadro a seguir:

| VALORES FINAIS | (objetivos existenciais) |
|---|---|
| Valores Pessoais (Para você, o que é mais importante na vida?) | Viver, felicidade, saúde, 'salvação, família, êxito ou realização pessoal, ter prestígio, demonstrar status, bem estar material, sabedoria, amizade, trabalho, ser respeitado, demonstrar valor, amor, etc |
| Valores ético-sociais (O que você deseja para o mundo?) | Paz, sobrevivência ecológica do planeta, justiça social, etc |
| VALORES INSTRUMENTAIS | (meios utilizados para alcançar os valores finais) |
| Valores ético-morais (Como você acredita que deva se comportar com aqueles que o rodeiam?) | Honestidade, educação com os demais, sinceridade, responsabilidade, lealdade, solidariedade, confiança mútua, respeito dos direitos humanos, etc |
| Valores de competência (O que você acredita que deva possuir para poder competir na vida?) | Cultura, dinheiro, imaginação, lógica, boa forma física, inteligência, beleza, capacidade de poupança, iniciativa, pensamento positivo, constância, flexibilidade, vitalidade, simpatia, capacidade de trabalho em equipe, coragem, vida sadia, etc |

Quadro 5 – Tipos de Valores

Fonte: GARCÍA; DOLAN, 1997, p.67.

Se avaliarmos a subdivisão feita por García e Dolan, veremos que há dois grupos de valores bem distintos. Os Valores Pessoais e os Valores de competência servem para o homem sobreviver e se adaptar. Eles não podem ser considerados de caráter essencialmente éticos, como os valores ético-sociais e éticos morais, que têm como características específicas o fato de serem colocados em prática na relação com as demais pessoas.

As subdivisões dos valores são basicamente as mesmas feitas anteriormente por Rokeach. O único diferencial é que García e Dolan associam a ética aos valores que são envolvidos com as interações sociais. Os valores morais passam a ser chamados de ético-morais e os valores sociais, por sua vez, passam a ser chamados de ético-sociais.

Os autores afirmam que, em pessoas mentalmente equilibradas, quando estes valores estão incorporados mas não se traduzem em ações, geram sentimentos de

culpa e mal-estar. Isto significa que a pessoa entrou em processo de dissonância cognitiva, que veremos a seguir.

Este “sentimento de culpa” ou “consciência pesada”, causados pela Dissonância Cognitiva, são, por vezes, utilizados por algumas religiões, que são especialmente ativas na formulação e uso de valores morais para influenciar a conduta por meio do sentimento de culpabilidade. (GARCÍA; DOLAN, 1997, p.68).

É comum, de acordo com Garcia e Dolan (1997), que muitas vezes se confundam os valores em geral com os valores éticos, os quais não são, nem mais nem menos, que os meios adequados para conseguir nossas finalidades.

“Assim, por exemplo, a honestidade pode ser considerada um valor ético-instrumental para conseguir uma das finalidades existenciais mais valorizadas pela maioria das pessoas: ser feliz.” (GARCÍA; DOLAN, 1997, p.66).

Nesta linha, vemos que a finalidade existencial “ser feliz”, apontada pelos autores, nada mais é do que a *eudaimonia* de Aristóteles.

Outro ponto a ser discutido é que os valores estão embutidos em cada um de nós:

Our values are so much an intrinsic part of our lives and behavior that we are often unaware of them- or, at least, we are unable to think about them clearly and articulately. Yet our values, along with other factors, clearly determine our choices, as can be proved by presenting individuals with equally ‘reasonable’ alternative possibilities and comparing the choices they make. Some will choose one course, others another, and each will feel that his or her election is the rational one. (GUTH; TAGIURI, 1965, p.123).

Embora todas as pessoas saibam a importância dos valores em nossa vida, não é fácil compreendê-los. Não podemos tocá-los, quantificá-los, mensurá-los. Por isso, é muito difícil lidar com valores. É muito mais fácil lidarmos com fatos.

Roozen et al. (2001, p.90) investigaram os fatores determinantes das dimensões éticas de uma tomada de decisão de empregados de diferentes organizações. Uma das perguntas se referia à influência dos valores instrumentais e pessoais com respeito aos processos de tomada de decisão ética. A pesquisa prévia concluiu que

os efeitos dos valores pessoais nas intenções do comportamento e tomadas de decisão são bem limitados, e que o efeito de alguns valores instrumentais é mais significativo do que o efeito dos valores terminais. Isto foi confirmado novamente em sua pesquisa posterior.

“Idealists may say that the values are the ‘most real’ thing in the world: they lie within us; they help define who you are; they provide guidance for decision making.” (HITT, 1990, p.6).

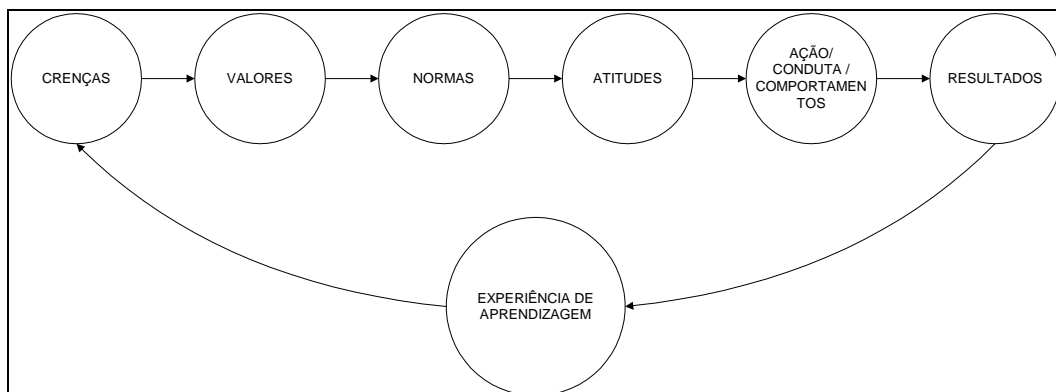
Discorreremos mais sobre a importância dos valores na tomada de decisão na Seção 2.2.5.

Em primeiro lugar, os valores são crenças, eles não são fatos. Segundo, os valores são duradouros, não são transitórios (mas isto não quer dizer que eles sejam “fixos”). Terceiro, os valores dão-nos um direcionamento em relação a dois aspectos de nossa vida: o nosso modo de conduta e o nosso desejado fim existencial. (ROKEACH, 1973, p.5- tradução nossa).

Devemos lembrar que os modos de conduta a que se refere o autor são representados pelos valores instrumentais, enquanto o fim existencial desejado é representado pelos valores terminais.

“A ética deve ser avaliada em relação aos valores pessoais, que são a base das crenças e atitudes que são determinantes parciais do comportamento de um indivíduo.” (TURNIPSEED, 2002, p.3).

Mas de onde vem os valores? Vejamos o esquema a seguir:



Esquema 3 – Seqüência entre crenças e resultados

Fonte: Adaptado de GARCÍA; DOLAN, 1997, p.72.

García e Dolan apontam existir na psicologia social três termos que estão muito relacionados com os valores. São eles:

- a) As crenças: são suposições de verdade ligadas a contextos religiosos. São estruturas de pensamento, elaboradas e arraigadas ao longo de nossa aprendizagem, que servem para explicarmos à realidade e que precedem a configuração dos valores;
- b) As normas: são as ‘regras do jogo’. Os valores nos dizem o que é ético, bom e válido. Podem se manter no nível individual. As normas, por sua vez, emergem das interações grupais. São regras de conduta, que usam como critérios os valores;
- c) As atitudes: são a consequência dos valores e normas que as precedem; têm um elemento julgador em relação a objetos, pessoas ou coisas. Refletem como nos sentimos sobre um determinado assunto e predizem nossa tendência a nos comportarmos de uma determinada maneira.

O exemplo dado pelos autores é que, quando nos dedicamos ao trabalho com muito entusiasmo, estamos exibindo um comportamento que decorre de uma atitude positiva em relação a ele, o que nos dá a possibilidade de desenvolver algum valor (por exemplo a criatividade), que por sua vez sustenta alguma crença (precisamos de criatividade para continuarmos no mercado).

Podemos verificar que não é tão simples assim mudar condutas e comportamentos, uma vez que estão apoiados em aspectos anteriores:

“Para modificar condutas, mais que pretender mudar diretamente atitudes, o que tem que ser feito é modificar os valores e crenças que os precedem, não somente as normas.” (GARCÍA; DOLAN, 1997, p.73).

Os valores são refletidos nas decisões, a repetição dos valores nas decisões mostra a existência da virtude (e a fortalece), e o corpo das virtudes forma o caráter. Este dá consistência para as decisões subseqüentes até que uma conduta seja definida. Cada um destes estágios provoca uma marca nos valores das outras pessoas, da mesma maneira que suas decisões, virtudes, ser caráter e suas condutas influenciam os nossos valores. Assim, as dimensões dos valores individuais e dos valores sociais estão inter-relacionadas. Eles se influenciam mutuamente – o que não quer dizer que os nossos valores nos sejam impostos pelos valores das outras pessoas. (ARGANDOÑA, 2003, P.16).

Porém, por trás de cada ação, e antes de suas conseqüências, está a *pessoa*, a personalidade, que não é apenas um agente, mas um *ser humano*. Antes que possamos *fazer*, devemos *ser*, mesmo que nos tenhamos transformado no acúmulo e na decorrência de nossas ações, entre outras coisas. (SOLOMON, 2000a, p.103, grifos do autor).

Uma pessoa deve ter a noção de que ela precisa de valores como uma condição de existência, como afirma Maslow:

“The human being needs a framework of values, a philosophy of life, a religion or religion-surrogate to live by and understand by, in about the same sense that he needs sunlight, calcium or love.” (MASLOW, 1968, p.206).

Uma coisa podemos considerar como certa: os valores são inerentes e imprescindíveis ao ser humano. Eles advêm de sua criação, igreja, ligações afetivas, familiares. O desenvolvimento e a vivência vão aprimorar ou desenvolver outros valores ao longo da vida da pessoa.

Mas que valores são valores morais? Conforme vimos, para Rokeach e Garcia e Dolan os valores morais dizem respeito às interações do indivíduo em relação aos outros e à sociedade.

Podemos classificar os valores em relação a outros valores, como em uma hierarquia, ou em relação a uma situação. “Não é mais uma questão somente do que é importante, mas se isto é mais importante do que aquilo, e também sobre em que circunstâncias é isto importante?” (SCOTT, 2000, p.499).

Os valores morais têm características próprias. Alguns nos parecem imutáveis e universais, enquanto outros sofrem mudanças, em razão de alterações no comportamento das sociedades. Algumas novas situações permanecem num campo obscuro até que os valores que a devem reger, ou a rejam de fato, sejam conhecidos e compartilhados. Isso não implica num relativismo ético nem em qualquer tipo de teoria evolucionista, mas simplesmente na idéia de as regras morais e os valores se alterarem no decorrer da história. (SALLES, 1998, p.112).

Os conflitos de valores ocorrem quando existem situações em que dois ou mais valores envolvidos podem ser satisfeitos simultaneamente. (HITT, 1990, p.67).

De acordo com Srour (2000, p.106), o *Institute for Global Ethics* realizou uma pesquisa via *Internet*, solicitando que os respondentes indicassem os cinco valores mais importantes de seu cotidiano, em uma lista estipulada de dezesseis valores. Dos 10.238 respondentes, os seis mais votados foram honestidade (13,79%), responsabilidade (11,23%), respeito (10,57%), compaixão (9,65%), justiça (7,79%) e liberdade (7,73%). Os menos votados foram a obediência (0,9%), a harmonia social, a generosidade, a humildade e a honra (3,66%).

Os valores de uma pessoa dão direcionamento e sentido à vida de uma pessoa. Conforme visto no exemplo anterior, são as crenças que nos guiam, isto é, aquilo que uma pessoa acredita. É como se fosse o senso de identidade de uma pessoa.

Hood (2003, p.263) afirma que os valores servem para adaptar os indivíduos à sociedade, na medida em que são o ponto de intersecção entre os indivíduos e a sociedade. Embora o autor não faça distinção, fala que os valores éticos são morais ou sociais.

Quando os valores não são claros ou bem definidos, não há padrões e nem critérios para diferenciar o certo do errado, ou porque uma ação é melhor ou pior que a outra, isto é, não há coerência entre suas atitudes.

Somente uma definição clara dos valores em nossas vidas dará coerência às nossas atitudes.

Um outro ponto que sendo vem sendo muito discutido é se os valores se herdam ou se aprendem. Em outras palavras, nascemos com os nossos valores ou os aprendemos no decorrer de nossa vida?

“[...] os valores individuais se constituem e se aprendem fundamentalmente na infância e na adolescência a partir dos modelos dos pais, mestres e amigos” (GARCÍA; DOLAN, 1997, p.77).

Na opinião de García e Dolan, os valores são aprendidos. Esta idéia nos remete novamente à seção anterior, quando falamos de Aprendizagem Social.

2.2.1.1 Sistema de valores

Cada pessoa possui um sistema de valores. Este sistema de valores, por sua vez, é ordenado hierarquicamente, formando assim a hierarquia de valores de uma pessoa.

Todos nós temos os mesmos valores, mas, hierarquicamente, eles são diferentes. Daí a diferença das tomadas de decisão.

É evidente que o conhecimento pode ser ensinado; como os valores são adquiridos, é menos evidente. Um valor que todos os homens compartilham é uma convicção inata de que se deve fazer o bem e evitar o mal, mas os indivíduos diferem no grau de intensidade com que refletem essa convicção. Nem todos os homens têm a mesma hierarquia de valores. As diferenças promanam de sua educação, quer formal quer informal. (BAUMHART, 1971, p.255).

São estas diferenças, seja na intensidade, seja na posição da hierarquia, que fazem com que cada executivo pense, sinta e aja de uma maneira diferente de outro.

Não podemos deixar de mencionar dois aspectos: a) existe sempre a questão do relativismo a ser considerada (será que uma pessoa deve se comportar com seus próprios valores ao lidar com pessoas cujos valores possam ser muito diferentes?); b) alguns valores sobrepõem-se aos outros, de maneira contundente. Um deles é “o valor da vida humana”, considerado por muitos como o valor mais importante. (SOLOMON, 2000a, p.21-22).

Esta perspectiva apontada por Solomon é a que mais pesará em situações limítrofes, principalmente aquelas que envolvam risco de nossa vida, ou da vida de quem amamos. Em tais situações, este valor será colocado acima dos outros.

Segundo England¹⁸ (1967 apud HITT, 1990, p.32), o sistema de valores de cada pessoa traz inúmeros benefícios para as pessoas em geral, e para os executivos em especial:

- a) influencia a percepção de um gerente em face de situações e problemas que ele encontra;
- b) influencia as decisões e as soluções dos problemas;
- c) influencia a maneira como o gerente olha para os indivíduos e grupos de indivíduos, influenciando assim os relacionamentos interpessoais;
- d) influencia a percepção do sucesso individual e organizacional, bem como a sua aquisição;
- e) estipula os limites para determinar o que é e o que não é um comportamento ético de um gerente;
- f) influencia se um gerente vai ceder ou resistir às pressões da organização

Cada pessoa tem o seu próprio sistema de valores, mas precisa conhecer a sua hierarquia para que possa, também, avaliar de que maneira esta hierarquia de valores influencia o seu dia-a-dia, em todos os comportamentos e decisões que ela toma.

Os executivos, por sua vez, precisam ter consciência de que um valor pessoal que ele possui pode levar a uma decisão, que terá resultados finais diferentes, caso a sua hierarquia de valores seja outra. Cabe a este executivo analisar qual o impacto

¹⁸ ENGLAND, George. Personal Value Systems of American managers. *Academy of Management*, Mar. 1967.

causado pela sua hierarquia de valores em si mesmo e que reflexos terá na organização na qual trabalha e na sociedade de uma maneira geral.

Assim, o sistema de valores é inerente a uma determinada pessoa, ainda que os valores dos indivíduos de um mesmo grupo social, ou ocupacional, tendam a ser similares, ou, no mínimo, congruentes. (SOLOMON, 2000a, p.21-22).

Existe um reconhecimento universal de uma hierarquia de valores que ascendem dos valores materiais mais baixos aos valores espirituais mais elevados como paz, amor, cuidado, abnegação e generosidade. Tais valores de ordem superior são universais e transcendem à ricamente diversa singularidade da herança cultural, filosófica e social da humanidade, formando um alicerce comum sobre o qual construir, não apenas relações internacionais amistosas, mas também benefício mútuo nas interações de um-a-um. (BRAHMA KUMARIS, 2000, p.XIII).

A publicação da Brahma Kumaris em homenagem aos 500 anos das Nações Unidas nos traz doze valores superiores descritos, a saber: Amor, Cooperação, Felicidade, Honestidade, Humildade, Liberdade, Paz, Respeito, Responsabilidade, Simplicidade, Tolerância e Unidade.

São estes mesmos valores que estão presentes na vida pessoal e na vida profissional dos executivos. Conseqüentemente, esta hierarquia os levará a definir os seus objetivos pessoais, bem como os objetivos das organizações.

“The point to be emphasized is: managers need a set of values to guide them in the selection of objectives”. (HITT, 1990, p.11).

Nem todos os autores acham que este sistema de valores é flexível como:

O sistema ou escala de valores é a hierarquização e priorização de valores segundo a sua importância relativa. A importância que atribuímos aos diferentes valores vai se reajustando ao longo da vida segundo nossas experiências, nossas reflexões e as persuasões sociais que acabam nos influenciando. (GARCÍA; DOLAN, 1997, p.69).

Teixeira (informação verbal)¹⁹ afirma que, se tomarmos os valores como variáveis moderadoras na tomada de decisão, entenderemos que as decisões são diferentes porque os valores são hierarquicamente diferentes. Por outro lado, ela afirma que uma mesma decisão pode advir de valores diferentes.

2.2.1.2 Código de ética universal

Há uma tentativa de se formular um conjunto global de padrões éticos, tomando por base um modelo de valores compartilhados em todo o mundo, tais como veracidade, integridade, equidade e igualdade. Se aplicados aos negócios, teremos um código universal de ética. (FERRELL; FRAEDRICH, FERRELL, 2001, p. 193). Falaremos sobre os valores das empresas na próxima seção.

As diversas linhas destes padrões éticos podem ser encontradas no quadro a seguir:

| Religiões do Parlamento Mundial de 1993 | Estado da Califórnia/EUA | Michael Josephson |
|---|---|---|
| Declaração de uma Ética Global | Manual de Educação Moral e Cívica | Caráter tem Importância. Ética: mais fácil dizer do que fazer |
| Não- violência (amor). Respeito pela vida Compromisso com princípios Solidariedade Veracidade Tolerância Direitos Iguais Moralidade Sexual | Moralidade Verdade Justiça Patriotismo Auto-estima Integridade Empatia Conduta exemplar Confiabilidade Respeito à família, à propriedade e às leis | Veracidade Honestidade Integridade Cumprimento de promessas Lealdade Respeito pelos outros Responsabilidade Equidade Carinho Cidadania |
| Willian Bennett | Thomas Donaldson | Rushworth W. Kidder |
| O Livro das Virtudes | Direitos Internacionais Fundamentais | Valores Compartilhados por um mundo em crise |
| Autodisciplina Compaixão Responsabilidade Amizade Trabalho Coragem Perseverança Honestidade Lealdade Fé | Movimento físico Propriedade, posse Tortura, nunca Julgamento justo Não-discriminação Segurança física Expressão e associação Educação mínima Participação política Subsistência | Amor Veracidade Equidade Liberdade Unidade Tolerância Responsabilidade Respeito à Vida |

Quadro 6 – Ética Gerencial Global

Fonte: Global Management Ethics, de Andrew Sikula, Applied Management Ethics, 1996, p.127 apud FERRELL; FRAEDRICH, FERRELL, 2001, p.194.

¹⁹ Palestra proferida pela Professora Maria L. M. Teixeira no Seminário de Ética dos cursos de doutorado e mestrado em administração da EAESP-FGV, em São Paulo, em 24 de outubro de 2003.

Podemos atentar para dois aspectos: a repetição dos valores em várias linhas distintas, e também a presença da maioria dos doze valores superiores da publicação da Brahma Kumaris.

Outra tentativa de elaborar um código universal de ética no encontro da *Caux Round Table*, que ocorreu na Suíça com a colaboração de líderes empresariais de vários países, e elaborou-se um código internacional de ética.

“Os valores compartilhados pressupõem que todos nós temos direitos e responsabilidades que devem ser respeitados quando fazemos negócios.” (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 193).

Embora haja uma concordância nos valores em questão, as diferentes maneiras de como eles são colocados em prática, devido às diferenças culturais, torna-se um problema, uma vez que os significados de cada valor no dia-a-dia dos negócios são distintos.

Cavanagh (2000, p.49) também faz referência à *Caux Round Table*, afirmando que ela serviu de orientação para muitos códigos de Ética de empresas, pois encorajava uma maior confiança, transparência, preocupação com o meio ambiente, o bem comum. Demonstrou-se na prática a importância da ética na vida pessoal e profissional de cada pessoa.

Os princípios de ética empresarial aprovados pela *Caux Round Table* eram basicamente os seguintes:

- a) as responsabilidades das empresas: além dos acionistas, para os *stakeholders*;
- b) o impacto social e econômico das empresas: voltadas para a inovação, justiça e a comunidade mundial;
- c) a conduta empresarial além do espírito da lei, voltada para o espírito de confiança;

- d) o respeito às regras;
- e) o apoio ao comércio multilateral;
- f) o respeito ao meio ambiente;
- g) o esforço para operações ilícitas;
- h) o tratamento dos clientes;
- i) o tratamento dos empregados;
- j) responsabilidade dos proprietários/ investidores;
- k) responsabilidade dos fornecedores;
- l) responsabilidade dos concorrentes;
- m) responsabilidade das comunidades.

Segundo Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 198), os maiores problemas éticos encontrados no mundo são: discriminação por motivo de sexo e raça, direitos humanos, discriminação de preços, o suborno e a lei de práticas corruptas no exterior, produtos nocivos e poluição.

É provável que cada autor tenha uma lista diferente do que seriam os maiores problemas éticos encontrados no mundo. Devemos lembrar que as nossas classificações são feitas com base no nosso sistema de valores.

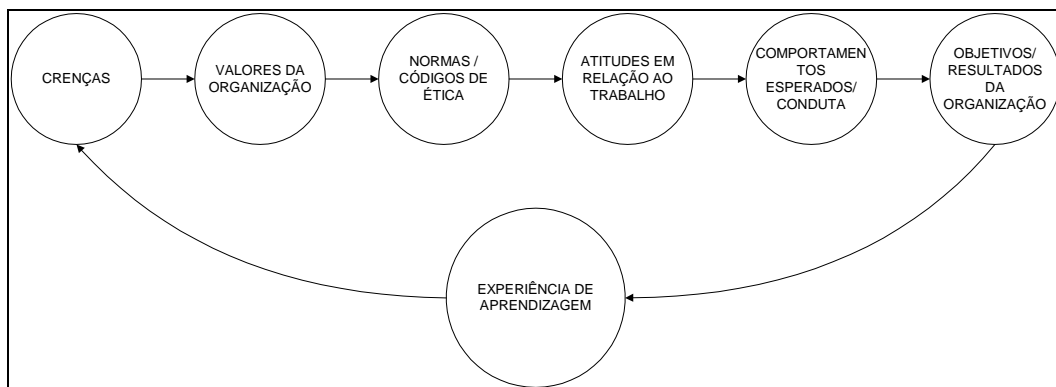
Passaremos agora a discorrer sobre os Valores da Empresa.

2.2.1.3 Valores da empresa

To think of ethics simply in terms of one's "personal values" – and to juxtapose these against something ominously referred to as "corporate values" – is to miss the obvious, that our most personal values are also social and that we join, stay, and succeed with one

organization rather than other because our values fit. This is not to deny the tensions and conflicts that inevitably occur within any organization (including the family), but only to point out the bad faith involved in the usual distinction between “who I really am” and the person I am on the job. (SOLOMON, 1992, p.161).

Podemos transportar o mesmo esquema que apresentamos anteriormente para uma organização:



Esquema 4 – Sequência entre crenças e resultados da organização

Fonte: Autora desta tese a partir de GARCÍA; DOLAN, 1997, p.72.

Por estes valores dos executivos, a organização passa também a ter valores incorporados que serão um guia na hora de qualquer tomada de decisão ou dilema ético.

I firmly believe that any organization, in order to survive and achieve success, must have a sound set of beliefs on which it premises all its policies and actions. Next, I believe that the most important factor in corporate success is faithful adherence to those beliefs. And finally, I believe that if an organization is to meet the challenge of a changing world, it must be prepared to change everything about itself except those beliefs as it moves through corporate life. (IBM Credo).²⁰

O Credo da IBM se refere desde o respeito à dignidade e direitos dos indivíduos da organização, até uma excelente prestação de serviço aos clientes e busca da excelência em tudo o que a empresa faz.

Segundo Hitt, toda organização é guiada por tudo aquilo em que ela acredita e também por seus valores. São estes valores que mostram à sociedade para que

²⁰ PASCALE, Richard; ATOS, Anthony. The art of Japanese management: Applications for American Executives, p.184 (apud HITT, 1990, p.14).

uma organização exista – “a que veio” e “o que consideramos importante“. Os valores seriam, assim, a alma da organização.

São os valores que devem guiar os objetivos da organização e não o contrário. Torna-se necessário e indispensável que cada indivíduo ou executivo tenha uma escala de valores bem definida, e também transporte este sistema de valores para a organização, de modo que isto se reflita em todas as suas atitudes e comportamentos, e se reflita na comunidade na qual a organização está inserida.

One sign of a healthy organizational culture is congruence between the organization's statement of values and the daily behavior of its members. Conversely, one sign of an organizational culture in trouble is lack of congruence between the organization's statement of values and the daily behavior of its members. It is clear that every enterprise needs an explicit statement of organizational values and the witnessing of these values in the day-to-day actions of its members – that is, harmony in values. (HITT, 1990, p.14).

Esta citação ilustra claramente como é importante que os valores da organização e o comportamento de seus membros (que por sua vez advém de valores individuais) sejam consistentes e coerentes, para que os objetivos da organização possam ser alcançados.

Torna-se importante e necessário que todos os indivíduos trabalhem em um ambiente organizacional em que os valores e crenças da organização sejam congruentes e afinados com aquilo que os indivíduos acreditam.

Segundo Hitt (1990) esta “Harmonia dos Valores” é extremamente benéfica, pois traz à organização:

- a) um senso de direção comum para administração e direcionamento para seu comportamento diário;
- b) a energia social e o *esprit de corps* que fazem com que a organização se movimente (a energia social advém de uma comunidade de pessoas com um centro comum);

- c) a influência da gerência sobre o comportamento do empregado pela gerência, ainda que não esteja presente fisicamente; neste caso, a harmonia de valores agiria como uma “consciência coletiva”;
- d) uma estrutura na qual se basear para as decisões organizacionais;
- e) um senso de estabilidade e continuidade em um ambiente de constante mudança.

Os valores, isto é, aquilo que guia a vida de cada um de nós, faz com que uma pessoa se diferencie da outra. É por eles que as pessoas são o que são. Ainda que em um mesmo grupo de pessoas haja a tendência de encontrar os mesmos valores básicos permeando as atitudes e o comportamento de cada um (muito embora nem sempre a hierarquia seja a mesma), em grupos diferentes eles talvez apresentem algumas semelhanças, ou sejam completamente diferentes em relação ao grupo anterior.

Hood (2003, p.270) encontrou uma relação entre os valores do *Chief Executive Officer*²¹ (CEO), o estilo de liderança e as práticas éticas nas organizações. A orientação ética e o comportamento do gerente são fatores primordiais para promover o comportamento ético em uma organização.

Contrariamente à hipótese, uma relação significativa foi encontrada entre valores pessoais e o documento formal sobre ética. Este último implica em que se espera que os membros da organização ajam com um grau de integridade nas suas vidas e no dia-a-dia dos negócios. (HOOD, 2003, p.270)

Desse estudo depreendemos que os valores pessoais do CEO influenciaram o comportamento das pessoas na organização.

Quanto à formação dos valores na empresa, García e Dolan (1997, p.77) entendem que é uma questão bem complexa e depende de muitas variáveis, tais como:

- a) crenças e valores do fundador;

²¹ Termo correspondente ao Presidente das empresas brasileiras.

- b) crenças e valores da direção;
- c) crenças e valores dos empregados;
- d) formação e influência de consultores.

Os autores sugerem a adoção, por parte das empresas, do DpV – Direção por valores, uma ferramenta de liderança estratégica que tem por objetivo introduzir realmente a dimensão da pessoa dentro do pensamento diretivo, na prática diária, articulando valores, metáforas, símbolos e conceitos que orientam as atividades cotidianas de criação de valor por parte dos empregados. Ela se baseia em valores. “A verdadeira liderança é, no fundo, um diálogo sobre valores.” (GARCÍA; DOLAN, 1997, p.5).

Argandoña (2003, p.15) ao falar sobre os valores das empresas, afirma que os valores são a estrutura básica que ‘suporta o prédio’. O autor também afirma que todos os gerentes que não levam os valores em conta são maus gerentes, uma vez que os valores fazem parte das principais competências da empresa e, portanto, buscam o seu sucesso em longo prazo (e não, necessariamente, o lucro do curto prazo). Alerta-nos a que nos preocupemos em promover valores, tanto no indivíduo como na organização.

Debeljuh (2003) afirma que em uma empresa comprometida com a ética há uma identificação das pessoas com o objetivo da empresa. Esta é uma comunidade de pessoas e um local propício para o desenvolvimento moral e o cultivo das virtudes. Isso demora, uma vez que a incorporação de valores demanda tempo.

WHETSTONE (2003, p.350) conduziu uma pesquisa e verificou quais os traços mais e os menos admirados nos gerentes. Os resultados estão na tabela a seguir:

| Gerente mais admirado | | Gerente menos admirado | |
|--|-----|---|-----|
| <i>Moral, virtuoso</i> | 70% | <i>Imoral</i> | 73% |
| <i>Competente</i> | 68% | <i>Sem cuidado e não preocupado com seus empregados</i> | 59% |
| <i>Cuidadoso, preocupado com os empregados</i> | 54% | <i>Fraco para motivar pessoas</i> | 54% |
| <i>Professor e coach</i> | 43% | <i>Mau comunicador</i> | 35% |
| <i>Bom comunicador</i> | 43% | <i>Chefe não-professor ou coach</i> | 30% |
| <i>Hard worker</i> | 41% | <i>Não firme e mal-balanceado</i> | 30% |
| <i>Firme, bem balanceado</i> | 32% | <i>Não hard worker</i> | 22% |
| <i>Bom para motivar</i> | 30% | <i>Não competente</i> | 14% |
| <i>Entusiástico</i> | 16% | <i>Não entusiasta</i> | 8% |
| <i>Um homem/mulher de família</i> | 14% | | |
| <i>Um servo da comunidade</i> | 3% | | |

Tabela 1 – Traços de gerentes

Fonte: WHETSTONE, 2003, p.350.

Pruzan (2001, p.272) afirma que existe uma aparente inconsistência na atribuição às empresas de competências, geralmente atribuídas aos indivíduos, como reflexão, avaliação e aprendizagem. Afinal, isto seria o que deveria diferenciar os indivíduos de qualquer outra forma de vida. Ele discute a abordagem da consciência, que inclui a capacidade do indivíduo de pensar, formar valores e tomar decisões. Os líderes das organizações seriam os que teriam o direito de definir os valores e visões da organização, uma vez que foram investidos de autoridade pelos outros membros. Com base nisto, os membros da organização aceitam estes valores, que devem guiar todas as tomadas de decisão da organização. “Estes valores, embora se refiram a eles como ‘organizacionais’, são mais *aceitos* do que *compartilhados* [...]”.

Na verdade, ainda que estes valores não reflitam exatamente a maneira de cada um pensar, as pessoas o aceitam em função do líder, cujo poder foi por elas investido.

Em um curso que o autor ministrou para 49 líderes de diferentes empresas, estes foram divididos em sete grupos e tinham que listar, dentro de diversas situações, os valores pessoais e os da empresa. Os valores pessoais incluíram boa saúde, honestidade, amor, satisfação, felicidade, paz de espírito. Os valores das empresas incluíram sucesso, eficiência, poder, competitividade e produtividade.(Pruzan, 2001, p.274).

Isto indicou uma grande distância entre os valores pessoais e os valores da empresa. Além dessas diferenças, temos que levar em conta que existem diferenças

individuais que fazem com que as pessoas sejam diferentes quanto ao entendimento dos valores.

Scott (2000, p.498) afirma que há alguns valores morais compartilhados por todas as pessoas, embora cada indivíduo reserve o direito a uma idiossincrasia, e um entendimento de acordo com o contexto no qual está inserido.

Cada pessoa pode interpretar uma mesma situação de diversas maneiras e classificá-la como ética ou antiética, de acordo com os seus padrões. Entretanto, o entendimento do que é certo ou errado depende também dos atores envolvidos.

Para Scott (2002, p.33), os valores organizacionais importantes a serem estudados são os cinco Valores Organizacionais Morais:

- a) Comunicação honesta;
- b) Respeito à propriedade;
- c) Respeito à vida;
- d) Respeito à religião;
- e) Justiça.

Estes Valores Organizacionais Morais advêm dos mesmos cinco valores morais individuais. Isto mostra uma posição da autora no sentido de que deveria haver uma sincronia ou uma coerência entre os valores individuais e os valores organizacionais.

Caso as organizações tenham valores que sejam diferentes do indivíduo, confrontos poderão ocorrer, gerando grandes impactos para as empresas e também para as pessoas.

Scott (2002) também cita dimensões que diferenciam estes valores morais nas organizações e nas pessoas:

- a) o ato;
- b) o ator;
- c) a pessoa afetada;
- d) a intenção;
- e) o resultado esperado.

Não é só a hierarquia dos valores envolvidos que pode mudar de uma pessoa para outra (maior para uns do que para outros), mas também a percepção de qual é o valor envolvido em uma dada situação. (SCOTT, 2000, p.513).

Enquanto uma pessoa entende que usar recursos da empresa constitui uma falta de responsabilidade, outros verão o mesmo comportamento como uma falta de honestidade, e outros não perceberão nada de errado com este comportamento.

Scott (2000) afirma que as cinco dimensões nas quais os valores e relações com uma determinada ação podem ser examinados são:

- a) categoria do valor – onde ele se encontra na hierarquia;
- b) agente – se a ação é voluntária e quanto;
- c) objeto – quanto o agente está perto do objeto da ação;
- d) efeito – se o efeito da ação é para ajudar ou prejudicar;
- e) intenção – se a intenção da ação é para ajudar ou prejudicar.

Estas cinco dimensões são também conhecidas como os Componentes Situacionais dos Valores. A autora diz que não podemos comparar os valores morais dos indivíduos até que se incorporem todas estas variáveis situacionais nos modelos.

Esta abordagem é criticada, uma vez que tende a gerar explicações e justificativas para tudo. Por exemplo, sob esta ótica mentir para um cliente é esconder condições de negócios e não pode ser chamado de desonestidade. No entanto, mentir para o par ou para o chefe não seria aceito, uma vez que constitui uma traição à empresa.

O modelo sintetizado da intensidade moral de Jones (1991) incorpora os fatores postulados para influenciar as decisões éticas e antiéticas, baseando-se no modelo de quatro estágios de REST²²: reconhecer questões éticas, fazer julgamentos morais, estabelecer a intenção e se engajar em um comportamento moral. (PAOLILLO; VITELL, 2002, p.65).

Segundo Jones (1991, p.367), uma decisão é ética quando é legal e, moralmente, aceitável para a comunidade maior.

Valentine et al. (2002, p.357) concluíram em sua pesquisa que os valores éticos de uma empresa estavam positivamente associados com o compromisso organizacional e com o ajuste pessoa-empresa.

Tema atual de estudo é a espiritualidade no local de trabalho, que pode ser definida como 'a estrutura de valores organizacionais evidenciados na cultura que promove os funcionários'. Há evidências de que a espiritualidade tem um impacto positivo no desempenho da organização. Esta estrutura de valores traz: benevolência, generosidade, humanismo, integridade, justiça, reciprocidade, receptividade, respeito, responsabilidade e confiança. (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004, p.131).

Não abordaremos o tema da espiritualidade no presente trabalho, mas ela embute em si uma estrutura de valores.

Nem sempre os valores das empresas existem para serem praticados, pois não é esta a única utilidade deles. Talvez a sua maior utilidade seja a de coesão entre as práticas do dia-a-dia de trabalho e os membros da empresa.

²² REST, J. R. *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger, 1986.

Assim, os valores também servem de base para a elaboração dos códigos de ética da empresa, como veremos a seguir.

2.2.1.4 Códigos de ética

Por causa da variedade de sistemas de valores correntes em nossa sociedade pluralista, é freqüentemente impossível os homens conseguirem chegar a acordo de princípios. É muito mais fácil garantir a unanimidade de opiniões sobre práticas ou diretrizes para decisões. (BAUMHART, 1971, p.231).

Esta lacuna veio a ser preenchida nas empresas pelos códigos de Ética, que segundo o autor devem proporcionar normas práticas, que correspondam, fielmente, à situação real do negócio e tão específicas quanto o senso comum permita, embora, como afirma Baumhart (1971), um código escrito jamais possa ser um substituto da integridade de caráter de um indivíduo.

Um código de ética jamais poderá substituir a integridade de um indivíduo!

O código de ética tem uma grande importância na medida em que dá o parâmetro esperado de comportamento dentro de uma empresa em uma situação de um dilema ético. No entanto, não é o código de ética em uma empresa que transformará um indivíduo não-ético em ético.

É importante atentarmos para essa idéia. Qualquer código de ética jamais poderá substituir a integridade das pessoas, uma vez que, por melhor que seja o código em questão, é impossível que ele reflita fielmente todos os valores de todas as pessoas de uma organização.

Em alguns casos exemplares, a publicação e a distribuição de um código empresarial é uma forma de assumir explicitamente um conjunto de valores que já vêm governando a empresa e seus funcionários há um tempo considerável. (SOLOMON, 2000a, p.89).

Segundo o autor, um bom código deve apresentar proibições e obrigações específicas, dando conselhos úteis e soluções para os dilemas vividos pelos seus funcionários em seu dia-a-dia de trabalho. Deve ser um instrumento que os ajudará a aderir aos valores da empresa, embora haja críticas nesse sentido, por exemplo, o

presidente da Sony nos Estados Unidos, Senhor Morita, afirmou que o código de ética seria um insulto aos seus funcionários, uma vez que “Eles não precisam de um código de ética: eles têm valores”. Assim, as regras e princípios são desnecessários, uma vez que a sua própria existência sugere a ausência de algo essencial, as virtudes pessoais e a compreensão do que é importante. Sendo assim, ele é dispensável, sendo mais um espelho ou retrato do que um regulamento. (SOLOMON, 2000a, p.91).

A ética nos negócios deve ser guiada mais para a ética pessoal do que para as medidas formais, as regras de comportamento e procedimentos das empresas, como os códigos de ética. De maneira alguma estamos criticando a sua existência, ou dando a entender que ele não é útil.

Com outra perspectiva, Lere e Gaumnitz (2003, p.365) mostram em sua pesquisa que os códigos de ética têm pouco impacto nas tomadas de decisão dos executivos.

Schwartz (2001, p.251) fez 57 entrevistas semi-estruturadas com o intuito de examinar a relação entre o código de ética da empresa e o comportamento do empregado. Elas foram feitas em quatro grandes empresas canadenses, junto a empregados, gerentes e diretores. As questões importantes eram se o código influenciava o comportamento do empregado, quais as razões para que os códigos fossem seguidos ou não, e como os códigos influenciavam os comportamentos.

O estudo concluiu que o código de ética pode ser um primeiro passo para encorajar o comportamento ético. “Codes, however, are by no means the only necessary step”. (SCHWARTZ, 2001, p.260).

2.2.2 Atitudes

Os valores são a base para o estudo das atitudes. Toda atitude advém de um valor.

Segundo Robbins (2002, p.66) “as atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos.”

A atitude é o nosso posicionamento, a nossa postura em relação a alguma coisa ou a alguém. Quando colocamos nossas opiniões em relação a um determinado assunto, estamos expressando qual a nossa atitude em relação a alguma coisa ou algo.

Segundo Breckler (1984), a atitude é composta de três elementos:

- a) Componente cognitivo – a opinião;
- b) Componente afetivo – os sentimentos e emoções envolvidos na opinião;
- c) Componente comportamental – intenção de comportar-se em relação a alguém ou alguma coisa, movido pelo sentimento.

Assim, percebemos que a atitude é muito mais complexa do que aparenta ser à primeira vista. Muitas vezes esta palavra é usada erroneamente para designar um comportamento específico, algo que alguém tenha feito.

Na verdade, estamos nos referindo somente ao terceiro elemento de uma atitude, que é o comportamento, e não à atitude em si, que é bem mais complexa e mostra a “postura” de um indivíduo em relação a alguém ou a algum fato, e não ao comportamento apresentado.

Não podemos esquecer que as atitudes advêm dos valores. Entretanto, ao contrário dos valores, que costumam ser estáveis e duradouros, as atitudes são mais flexíveis e possíveis de serem mudadas.

2.2.3 Comportamento

O terceiro componente de uma atitude é o comportamento. Chamaremos de comportamento o que efetivamente vai refletir externamente em uma dada situação, isto é, o que as pessoas vão poder visualizar “concretamente”, uma vez que os outros dois componentes da atitude (cognição e afeto) não são tangíveis.

Não discorreremos neste trabalho sobre as teorias de aprendizagem e as discussões psicológicas acerca do que dá origem ao comportamento.

Para o escopo deste trabalho, ficaremos mais atados aos comportamentos que tenham uma conotação moral. Atos ou comportamentos amorais, como escovar os dentes, acordar quando o despertador toca, e outros, pelo fato de não constituírem atos que impliquem em moral, não serão levados tanto em consideração.

Dewey discorre sobre o ato moral e Aristóteles:

O autor de um ato moral, ao praticá-lo, deve estar sob certo “estado de espírito”. Deve, primeiro, saber o que está fazendo; segundo, deve escolher por si mesmo, e terceiro, o ato deve ser a expressão de um caráter formado e estável, isto é, voluntário. Assim, ele deve manifestar uma escolha e, pelo menos para completa moralidade, a escolha deve ser a expressão do conteúdo geral e da formação da personalidade. (DEWEY, 1964, p.10, grifo do autor).

Ele deve ser voluntário para que possa ser autêntico e seja o reflexo da personalidade e caráter da pessoa. A pessoa, livre e volitiva de suas ações, com um sistema de valores bem definido e critérios de valor, deve saber o que fez, como e por que o fez.

No entanto, isto não significa que ele não seja influenciado de alguma forma por outros fatores, como vemos:

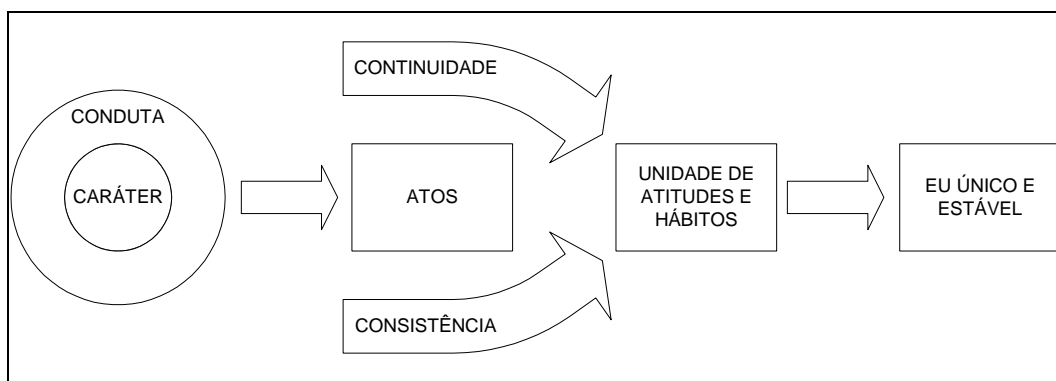
Por outro lado, a atividade moral do indivíduo se realiza no quadro de várias condições objetivas, das quais fazem parte os próprios princípios, valores e normas, assim como a superestrutura ideológica, constituída pelas instituições culturais e educativas e pelos meios de comunicação de massa. (VASQUEZ, 2001, p.212).

Dewey (1964, p.13) diz que cada ato tem um significado moral potencial porque é, pelas suas conseqüências, parte de um todo de conduta maior. Uma pessoa vai abrir uma janela porque sente necessidade de ar- nenhum outro ato podia ser mais “natural”, mas moralmente indiferente na aparência. A mesma pessoa se lembra, porém, que seu companheiro é inválido e sensível a correntes de ar. Vê, então, seu ato sob dois aspectos diferentes, encontra dois valores diferentes, e tem que escolher entre um e outro.

Com isto, vemos que um ato aparentemente insignificante pode assumir uma importância moral potencial. O que aparentemente é inofensivo, visto sob uma outra ótica, torna-se ofensivo.

Outro ponto importante a ser analisado é a ligação entre a conduta e o caráter de um indivíduo.

A conduta e o caráter são estritamente correlatos. A continuidade, a consistência em toda uma série de atos é a expressão da duradoura unidade de atitudes e hábitos. As ações têm relação entre si porque procedem de um 'eu' único e estável. (DEWEY, 1964, p16).



Esquema 5 – Relação entre conduta e caráter

Fonte: Autora desta tese a partir da citação.

O “eu único e estável” a que Dewey se refere é, na verdade, o que chamamos no presente trabalho de *integridade*, que discutimos na seção anterior.

O hábito abrange, em outras palavras, a própria formação do desejo, da intenção, da escolha e da disposição, que dá ao ato sua qualidade voluntária (“o eu”). Esse aspecto do ato é muito mais importante que o simplesmente sugerido pela tendência e repetidas ações exteriores,[...]. (Dewey, 1964, p.14).

Vasquez (2001, p.213) afirma que no caráter de um indivíduo se manifesta a sua atitude pessoal com respeito à realidade e, ao mesmo tempo, um modo habitual e constante de reagir diante dela em situações análogas.

Temos que considerar dois pontos interessantes nas colocações de Vasquez. O primeiro é que este modo habitual e constante- o hábito- é o que leva o indivíduo à virtude. O segundo ponto é que por meio da resposta constante em situações análogas, é que podemos verificar a unicidade da pessoa, isto é, a sua integridade.

Dewey (1964, p.14) também afirma que “[...] os nossos atos se acham de tal forma ligados que qualquer deles deve ser julgado como expressão do caráter”.

A conduta exprime continuidade de ação. Onde há conduta não existe apenas uma sucessão de atos desligados; cada situação transporta uma tendência e um propósito fundamental que conduzem a novos atos e a uma realização final ou consumação voluntária. (DEWEY, 1964, p.13).

Os atos, assim, vão de encontro ao caráter do indivíduo de uma maneira linear. Se os atos são bons, isto demonstra um bom caráter. O contrário também se aplica.

Em relação ao caráter, Solomon (2003, p.49) afirma: não há nada empírico que sugira que alguns traços de caráter expliquem porque as pessoas se comportam de maneira diferente.

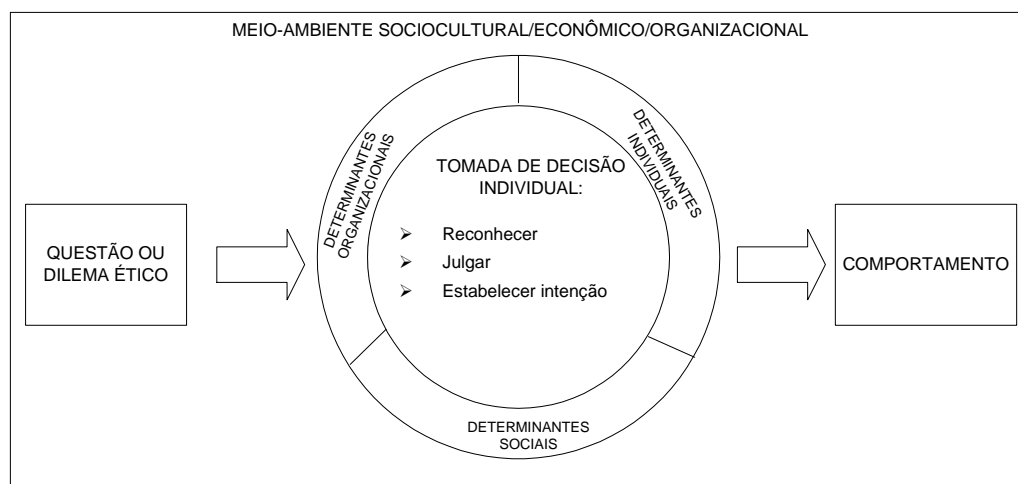
Se esta atitude é sempre constante, coerente, em todas as situações e não baseada apenas em suas conseqüências, estamos falando de integridade.

Assim, o autor conclui que conduta e caráter são moralmente uma só e a mesma coisa.

A importância do caráter dentro da Ética pode ser demonstrada na citação a seguir:

Como a moral tende a regular o comportamento dos homens e, do outro lado, realiza-se sempre nos atos individuais que se referem – pelas suas conseqüências – aos outros, o caráter reveste uma grande importância tanto para a moralização dos indivíduos como para a moralização da sociedade. (VASQUEZ, 2001, p.213).

Voltando ao comportamento dos indivíduos, segundo Granitz (2003, p.102) há vários determinantes para o comportamento de um indivíduo em uma organização: o individual (principalmente a intensidade moral pessoal, o lugar de controle e o compromisso com a organização), o social (os laços sociais existentes) e o organizacional (código de ética). Os dois determinantes mais fortes são os laços sociais e a intensidade moral pessoal. Podemos analisar melhor no esquema a seguir:



Esquema 6 – Tomada de decisão individual

Fonte: Adaptado de GRANITZ, 2002, p.102.

“Nossa posição é de que as decisões organizacionais dos gerentes são guiadas por uma variedade de valores pessoais e interesses, além dos objetivos oficiais da empresa.” (HEMINGWAY, MACLAGAN, 2004, p.36).

As dificuldades em estabelecer se os valores são pessoais ou organizacionais precisam ser reconhecidas. Será que o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais é resultado da escolha racional dos indivíduos? Ou pode abarcar um processo de redução da dissonância, pelo qual os indivíduos devem mudar as suas crenças e valores como uma parte necessária do processo de resolver os conflitos de valores do indivíduo e da organização? (HEMINGWAY, MACLAGAN, 2004, p.40).

As autoras afirmam que deve haver congruência entre os valores da organização e os do indivíduo, o que fará com que haja uma identificação do empregado.

2.2.3.1 Objetividade ética ou critérios de eticidade

Rodriguez Luño (1991, p.118), ao discorrer sobre a moralidade de um ato, diz que nem sempre é fácil determinar se o ato humano é bom ou ruim, uma vez que ele pode ser bom em alguns aspectos e mau em outros. Ele dá o exemplo de quem utiliza uma calúnia para desprezar um político nocivo. A intenção de defender o interesse geral é boa, mas o meio utilizado é intrinsecamente mau.

Segundo o autor, para poder avaliar o ato, é necessário distinguir as três raízes da moralidade, que são:

- a) o objeto – a ação em si – os atos humanos são moralmente uma coisa ou outra de acordo com seu objeto moral. “*Se llama objeto moral a aquello a lo que la acción tiende de suyo y en lo que termina, considerándolo en su relación con la norma moral*”;
- b) as circunstâncias – são todas as coisas que modificam o objeto moral como:
- *quem o faz* – juízo falso de um notário e de uma pessoa privada;
 - *a qualidade e quantidade do objeto produzido* – público X privado, a quantidade faz variar a moralidade do roubo;
 - *lugar da ação* – pública ou secreta;
 - *meios empregados* – roubo a mão armada X roubo sem violência;
 - *modo moral em que se realiza a ação* – se elas são cometidas com deliberação plena ou não;
 - *quantidade e qualidade do tempo* – duração desta, pelo momento em que é feita: se em guerra ou em paz;
 - *motivo pelo qual o ato é realizado* – se o ato tem relação com o objetivo do agente. Exemplo – ajudar o próximo com o fim de viver a caridade, mas querendo também que os outros lhe agradeçam a ajuda.
- c) o fim – entende-se como fim aquilo que o agente quer ganhar por meio da ação realizada. Se roubarmos um automóvel para fazer uma viagem, ou para presentear um juiz com o objetivo de ter uma sentença favorável. É o que chamamos de *intenção*. “Se o objeto moral depende de que o ato seja ordenado ou não ao fim último, da intenção depende que a ação se ordene efetivamente ou não a este fim”.

Destas três raízes definidas por Rodriguez Luño (1991), podemos tirar os seguintes princípios:

- a) o objeto moral dá à ação a sua moralidade intrínseca essencial: se a ação tem um objeto moral mau, será sempre má, independentemente de quem a faça ou a intenção. Exemplo: um roubo nunca pode ser considerado uma boa ação, sejam quais forem os motivos;
- b) a ação, que tem um objeto moral bom, necessita também, para ser realmente boa, de uma intenção boa (fim)- uma má intenção destrói a ação originalmente boa;
- c) as circunstâncias podem aumentar ou diminuir a bondade ou malícia de um ato; podem tornar mau um ato que originalmente era bom, mas nunca podem tornar bom um ato que por seu objeto era mau.

Com estes princípios, Rodriguez Luño (1991, p.121) afirma que os atos humanos não podem ser moralmente indiferentes, uma vez que ações pessoais de um determinado indivíduo são sempre moralmente qualificáveis pela intenção da vontade e pelas circunstâncias que o acompanham: “[...] *para que la acción sea buena han de serlo todos los elementos que la integran (objeto, fin y circunstancias)*”.

Rodriguez Luño (1991, p.134) conclui: “Não é possível que uma escolha reta não seja acompanhada de uma intenção também reta”.

Se algum destes elementos se opõe à lei moral, a ação é má. Somente quando todos os elementos são bons (principalmente a natureza e importância do objeto moral), a ação pode ser qualificada como boa. Se não houver esta necessidade, chega-se a concepções erradas e distorcidas sobre a moralidade dos atos humanos.

“A distinção intelectual entre moralidade costumeira e moralidade reflexiva apresenta-se claramente demarcada. A primeira coloca o padrão e as regras de conduta nos hábitos ancestrais; a segunda apela para a consciência, a razão e a

algum princípio que inclua o pensamento. A distinção é tão importante quanto definida, porquanto muda o centro de gravidade da moralidade.” (Dewey, 1964, p.5).

A reflexão ética é fundamental para que os comportamentos sejam coerentes e embasados em uma premissa ética, para que consigamos ser coerentes e íntegros.

Dewey (1964, p.8) afirma que, quando alguém se expõe a uma situação conflitiva, como uma guerra entre dois países que essa pessoa ama, por exemplo, “uma parte de sua natureza, uma série de convicções e hábitos, a leva a concordar com a guerra, outra parte profunda de seu ser protesta”.

Tal pessoa experimenta um conflito de valores incompatíveis que se digladiam: a lealdade a seu país e as suas convicções religiosas.

Segundo Fromm (1981, p.38), cada indivíduo tem as suas motivações para agir de uma determinada maneira. “A evolução das idéias éticas é caracterizada pelo fato dos julgamentos dos valores referentes à conduta humana serem feitos, tendo em vista as motivações por trás do ato e não o ato em si”.

Entretanto, além destas necessidades expostas, o homem deve ter responsabilidade pelas suas ações, como vemos abaixo:

A fundamental necessity for the existence of an advanced civilization is for people to accept responsibility for their actions. Man achieves an increased level of dignity over other creatures when he holds himself accountable for his own behavior. (WATSON, 1991, p.43).

Mais do que saber aceitar a responsabilidade por suas ações e por suas escolhas, o homem deve responder por seus atos, bons e maus, e também pelas suas boas e más escolhas, bem como as suas conseqüências.

A seguir, falaremos da Dissonância Cognitiva, que trata exatamente da incoerência entre atitudes e comportamentos que um indivíduo apresenta.

2.2.4 Dissonância Cognitiva

A teoria da Dissonância Cognitiva foi criada na década de 1950 por Leon Festinger (1968). A dissonância cognitiva se refere a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais de suas atitudes, ou entre suas atitudes e seu comportamento.

O objetivo desta teoria é relacionar valores, atitudes e comportamentos.

Esta incoerência, segundo Festinger, traz muito desconforto às pessoas. Elas tentarão de qualquer maneira eliminar este desconforto causado pela inconsistência. Em geral, todas as pessoas passam por isso em coisas até pequenas, como: não deixar um filho assistir à televisão até tarde, porque faz mal, sendo que você assiste a ela; dizer uma coisa e praticar outra; adotar uma vida dupla; tudo isto faz a pessoa entrar em dissonância cognitiva.

Um bom exemplo de dissonância cognitiva é o objeto do presente estudo. Quando uma pessoa apresenta comportamentos diferentes em situações semelhantes, pelo simples fato de estarem em contextos diferentes – por exemplo na vida pessoal e na vida profissional – caracteriza-se um exemplo claro de dissonância cognitiva.

Por esta razão, as pessoas sempre buscam uma coerência entre seus valores, suas atitudes e seus comportamentos. É por isso também que muitas pessoas costumam mudar o que dizem, para não contradizer as suas ações. Buscam alinhar as suas atitudes e comportamentos, para que elas se sintam coerentes.

Na verdade, aparecem três caminhos para aliviar o desconforto devido à discrepância entre seus valores e atitudes: modificar a sua atitude, modificar o seu comportamento ou racionalizar, conforme veremos a seguir.

“O grau de influência que os indivíduos acreditam ter sobre os elementos vai exercer um impacto sobre como vão reagir à dissonância. [...] Além disso, quanto maior a dissonância, depois de moderada pelos fatores de importância, escolha e

recompensa envolvida, maior a pressão para a sua redução.” (ROBBINS, 2002, p.70).

Por isso as pessoas, de uma maneira geral, tentam, sempre que possível, alinhar comportamentos e atitudes.

Garcia e Dolan ponderam sobre o assunto, ao afirmar que:

Em definitivo, a teoria da ‘Dissonância Cognitiva’ vem demonstrar a contínua existência de mecanismos de racionalização que utilizamos para ir mantendo o conceito mais ou menos positivo que temos de nós mesmos apesar das inconsistências entre nossos valores e nossa conduta social. (GARCÍA; DOLAN, 1997, p.48).

Quando as pessoas experimentam ter transmitido uma mensagem na qual não acreditavam verdadeiramente, ou fazem ou dizem algo que não apóia os seus valores, experimentam conseqüências não apenas como desarmonia interna e um grande conflito, mas estas conseqüências são transportadas também para conexões e relacionamentos.

Por sua vez, se as pessoas alinham os seus pensamentos, palavras e ações aos princípios universais e divinos que governam a natureza e a conduta humana, esta tensão é reduzida. “Quando os motivos são embasados em valores corretos de acordo com estas leis fundamentais e naturais, nós pensamos, falamos e agimos de modos que garantem sucesso, realização e paz mental.” (BRAHMA KUMARIS, 2000, p.56).

Estas leis fundamentais e naturais são aquelas leis que todos esperam e almejam, como fazer o bem ao próximo, querer a paz, ajudar as pessoas, entre outras.

“Embora os indivíduos possam praticar estes princípios em graus variáveis ou discordar sobre como tais verdades podem ser manifestadas, existe concordância universal de que tais leis existem.” (BRAHMA KUMARIS, 2000, p.56).

Voltando à dissonância, cada vez que ocorre um conflito de valores, e nos deparamos com um dilema ético, temos uma tendência à racionalização.

Gellerman (1986) delineou algumas dessas racionalizações que os executivos usam para proteger-se, a “armadilha da racionalização”:

- a) a crença de que a atividade está dentro de razoáveis limites éticos e legais- que ela não é “de fato” ilegal ou imoral;
- b) a crença de que a atividade vai de encontro aos melhores interesses do indivíduo ou da empresa – de que seria esperado, de alguma maneira, que o indivíduo agisse dessa forma;
- c) a crença de que a atividade é “segura”, porque nunca será descoberta ou publicada; o clássico;
- d) a crença que, porque a atividade ajuda a empresa, a empresa acobertará e até protegerá a pessoa que se engaja nesta atividade.

When we rationalize a decision we have made, or an action we have taken, we give creditable, although often untrue, reasons for why we have done as we have done. It is an instinctive response driven by a need for psychological self-protection, and no amount of admonition to beware of its effects on the management of ethical dilemmas is likely to abolish it. However, any manager seeking to contribute to creating an ethically responsible organization must be aware of the instinct to rationalize, and must, if not control it, recognize it and recognize the realities it is masking. [...] Rationalizing denies the organization the opportunity to understand its mistakes and to increase its capabilities for ethical management. In sum, rationalization's greatest sin is not that it encourages individual self-delusion, but that it promotes the organizational status quo. (TOFFLE, 1986, p.344-5).

Um indivíduo e uma organização que tenham uma preocupação ética não poderão cair na armadilha da racionalização. É muito difícil sair desta armadilha.

Watson (1991, p.55, grifos do autor) também pondera sobre este ponto e apresenta as desculpas e racionalizações mais comuns para uma ação antiética:

- a) uma *vítima da necessidade* justifica que ela tinha que fazer aquilo, que não havia outras opções no momento;

- b) a pessoa explica que foi um *erro inocente*, e devido à sua ignorância, ela realmente não se deu conta do que estava fazendo; também não tem idéia das conseqüências do seu ato;
- c) “farei uma *exceção* aqui”, a pessoa diz para ela mesma: somente esta vez eu vou ignorar as regras que tendem à verdade, ou violarei padrões ou acordos;
- d) este é o *modelo estabelecido*, então, na verdade, não é ilegal ou imoral. “Esta é a prática da indústria, ou naquele país em que fazemos negócios”;
- e) *autopreservação é natural*. O pensamento da pessoa é “nós podemos fazer qualquer coisa que seja necessária para preservar a nossa existência”;
- f) nós *estamos com a cabeça no nosso próprio negócio*, portanto, não estamos atentos àquilo que os outros ao nosso redor estão fazendo;
- g) tivemos que agir desta maneira *para proteger os nossos próprios interesses* – este é o famoso argumento de que “os fins justificam os meios”;
- h) *não seremos descobertos* – nunca ninguém saberá;
- i) *isto é pelo bem dos outros*: “fazemos isto pelos nossos clientes; ganharemos dinheiro com isto, também, mas é para nossos clientes”;
- j) é uma maneira de *ganhar alguma coisa com um pequeno ou nenhum esforço*; seguiremos o caminho mais fácil aqui;
- k) não tenho certeza de que fazer a coisa certa realmente é a melhor coisa a ser feita no longo prazo.

Os efeitos nocivos da racionalização são facilmente identificados, uma vez que mascaram a realidade e dão uma falsa impressão do estágio de desenvolvimento do indivíduo envolvido e da organização em questão.

Por outro lado, a conduta ética difere muito de uma pessoa para outra, se levarmos em conta o estágio de desenvolvimento moral de cada pessoa.

“[...] quanto mais velho for o homem de negócios, mais ética é a sua atitude, conforme suas respostas indicaram.” (Baumhart, 1971, p.121).

Assim, Baumhart faz uma associação entre idade e a conduta ética, afirmando que quanto mais velho o executivo, mais ético será.

No nosso dia-a-dia, deparemos-nos com diferentes situações que colocam os nossos valores em xeque. Assim, a superação destas situações, bem como os nossos comportamentos e respostas, vão se aprimorando à medida que as diversas situações acontecem.

Mas, embora a razão baste, quando perfeitamente desenvolvida e aperfeiçoada, para nos instruir sobre as tendências danosas ou úteis das qualidades e das ações, ela não basta, por si mesma, para produzir a censura ou a aprovação moral. A utilidade não é mais do que a tendência para um certo fim; se o fim nos fosse totalmente indiferente, sentiríamos a mesma indiferença pelos meios. É preciso necessariamente que um sentimento se manifeste aqui, para fazer-nos preferir as tendências úteis às tendências daninhas. Esse sentimento não pode ser mais do que uma simpatia pela felicidade dos homens ou um eco da sua desgraça, uma vez que estes são os diferentes fins que a virtude e o vício tendem a promover. Assim, portanto, a razão nos instrui acerca das diversas tendências das ações e a humanidade faz uma distinção a favor das tendências úteis e benéficas. (HUME, 1995, p.74).

As pessoas são seres livres. Pelo menos é isto o que todos os seres humanos gostariam de ser. Entretanto, sabemos que, na verdade, o ser humano, por mais que anseie por liberdade, está irremediavelmente preso aos seus valores em algumas situações de sua vida. Toda liberdade, passa a ser, assim, relativa, mas sempre teremos o livre-arbítrio da decisão.

Isto pode ser ilustrado na citação a seguir:

Liberdade é poder dizer “*sim*” ou “*não*”, digam o que disserem meus chefes ou os outros; isso me convém e eu o quero, aquilo não me convém e portanto não o quero. Liberdade é *decidir*, mas também, não esqueça, *darmos conta* de que estamos decidindo, o extremo oposto de *deixar-nos levar*. (SAVATER, 2002, p.53, grifos do autor).

Muitas vezes, adotamos comportamentos sem nos darmos conta do que estamos fazendo, seja porque “nos deixamos levar”, porque “todos fazem”, ou porque “recebi ordens”.

Savater ilustra a sua afirmação dando o exemplo do comandante nazista em um campo de concentração, que matou milhares de judeus. Em seu julgamento, ele clamava a todos a sua inocência sob a alegação de que “havia somente recebido ordens”.

Será que esta justificativa é aceitável? Um comandante pode alegar que recebe ordens? Será que na posição na qual ele se encontrava necessariamente ele não deveria ser no mínimo conivente com o sistema? Os outros ajudantes e soldados que mataram milhares de judeus? Havia escolha?

Da mesma forma, muitas das justificativas que utilizamos ao fazermos coisas erradas nas empresas são as mesmas utilizadas pelo comandante do campo de concentração. Fazemos coisas que vão contra os nossos princípios, mas optamos por “fazer aquilo” a “perder o nosso emprego”.

De maneira alguma temos a intenção de comparar os atos, e, sim somente as racionalizações.

SAVATER (2002, p.28) afirma que podemos viver de muitas maneiras, mas há modos que não nos deixam viver. Ele aborda, de uma maneira simples e singela, a questão da liberdade, afirmando que “por mais que nos vejamos acuados pelas circunstâncias, nunca temos apenas um caminho a seguir, mas vários. [...] Não somos livres para escolher *o que nos acontece*, [...], mas livres para *responder ao que nos acontece de um ou outro modo* [...]”. (SAVATER, 2002, p.28-9, grifos do autor).

Sermos livres para *tentar* algo não significa *consegui-lo* infalivelmente. A liberdade não é o mesmo que onipotência. Por isso, quanto maior a nossa capacidade de ação, melhores resultados podemos obter com a nossa liberdade.

O autor tenta explicar os motivos que nos levam a adotar um comportamento, a melhor resposta que nos ocorre à pergunta “por que estou fazendo isso?”. Ele define os seguintes motivos:

- a) as ordens;
- b) os costumes;
- c) os caprichos.

Cada tipo de motivo tem seu próprio peso e condiciona a seu modo. As ordens e os costumes parecem vir de fora, enquanto os caprichos vêm de dentro.

“Mas nunca uma ação é boa só por ser uma ordem, um costume ou um capricho. Ninguém pode ser livre em meu lugar, ou seja, ninguém pode me dispensar de escolher e de buscar por mim mesmo.” (Savater, 2002, p.55).

A questão de ser volitivo em suas ações, de ter autonomia, é uma questão fundamental ao ser humano. Há ordens e costumes que podem ser maus, ou seja, imorais. Se não temos a liberdade de escolher entre fazer o que acreditamos ou não, não somos melhores do que um pobre escravo.

No entanto, a essência da liberdade não consiste na possibilidade de eleger entre o bem e o mal, nem muito menos a escolha do mal, porque a liberdade é uma faculdade intrinsecamente moral. Deve-se dizer por isso que a natureza íntima da liberdade é a autodeterminação para o bem.” (RODRIGUEZ LUÑO, 1991, p.111).

As virtudes fazem com que a liberdade seja vivida, ou, usando as palavras de Rodriguez Luño (1991, p.133): “As *virtudes são necessárias para aperfeiçoar a liberdade [...]*”.

2.2.5 Tomada de Decisão

“Opposing concerns and interests are found at the center of most big decisions.” (Watson, 1991, p.43).

Todo ato moral inclui a necessidade de escolher entre vários atos possíveis. Esta escolha deve basear-se em uma preferência. Sempre que escolhemos uma opção A é porque a preferimos, pelas suas conseqüências, a outras opções como B ou C. (VASQUEZ, 2001, p.135).

O ato moral pretende ser uma realização do “bem” (sempre no sentido moral). Toda vez que utilizamos a palavra “bom”, estamos nos referindo a qualquer ato humano ou comportamento positivo ou valioso.

Todo ato moral ou comportamento vem precedido de uma tomada de decisão. Esta tomada de decisão leva em conta os valores da pessoa que está decidindo. Mais do que isso: leva em conta a hierarquia de valores de uma pessoa, que é elencada a partir de seus critérios de valor.

Qual a importância dos valores nas tomadas de decisão no dia-a-dia de um executivo?

Não importa que decisão uma pessoa tome no seu dia-a-dia, esta sempre o fará baseada em alguma coisa que preza e valoriza. Cozinhar ou buscar alimentos congelados, comprar frutas no supermercado ou diretamente na horta, colocar os filhos em colégio religioso ou não... todas essas simples escolhas do dia-a-dia têm embutidas em si algum valor.

O mesmo ocorre com os executivos. Todas as decisões dos executivos também são influenciadas por valores: a escolha de um funcionário ou outro, de um fornecedor ou outro, ou seja, *“os valores estão em praticamente toda decisão que um gerente toma”*. (HITT, 1990, p.6, grifo nosso.).

A decisão de um famoso executivo, ao mudar uma fábrica de cidade, foi certa ou errada? E a política de comprar uma grande empresa em grandes dificuldades financeiras para depois subdividi-la em várias partes para vendê-la com mais lucro?

Algumas pessoas podem defender ou criticar tais decisões. Isto vai depender dos seus critérios de valor.

Tomar uma decisão requer que haja algo a cujo respeito decidir. Esse algo é fornecido pelo conhecimento, mas o conhecimento não é o único ingrediente na decisão. O sistema de valores do homem de negócios é outro ingrediente, que ele aplica aos fatos e a outros conhecimentos relevantes. O que ele decide depende dos seus valores. (BAUMHART, 1971, p.254).

Singhapakdi e Vitell (1993) desenvolveram uma pesquisa sobre as decisões éticas em marketing, e reconhecem a importância dos valores pessoais na tomada de decisão, uma vez que o sistema de valores é um dos componentes dos indivíduos. No entanto, não são especificados quais são os valores e que aspectos são influenciados. Eles acrescentam que as pessoas, ao tomar uma decisão, podem levar em consideração duas filosofias morais:

- a) o idealismo – que avaliaria o grau com que um indivíduo assume as conseqüências desejadas e que podem ser sempre conseguidas com a ação “certa”;
- b) o relativismo – que estimaria o grau com que um indivíduo rejeita as regras universais morais, quando faz os seus julgamentos éticos.

Os entrevistados pontuaram, em ordem de importância, nove valores pré-definidos. Depois os pesquisadores escolheram frases mais importantes que continham conceitos de idealismo e relativismo. A pesquisa mostrou que alguns valores, como o respeito próprio, devem ser respeitados e têm correlação positiva com idealismo. Também, as organizações deveriam buscar profissionais que tivessem esses valores.

Podemos verificar quanto o executivo depende de seus valores para qualquer decisão de seu dia-a-dia.

Solomon nos mostra como seriam os passos de uma decisão dentro de um Modelo de Tomada de Decisão Ética, conforme reproduzimos no quadro a seguir:

| | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Identificação do problema</i> | <i>O que o torna um problema ético? Direitos, obrigações, justiça, relacionamentos, integridade?</i> |
| <i>Identificação dos componentes</i> | <i>Quem se prejudicou/ poderia se prejudicar/ poderia se beneficiar? As partes são vilãs ou vítimas? Podemos negociar com elas?</i> |
| <i>Diagnóstico da situação</i> | <i>Tende a melhorar? A piorar? Há algum culpado? Quem pode agir? Como poderia ter sido prevenido? O dano poderia ser desfeito?</i> |
| <i>Análise das opções</i> | <i>Pensar em todas as possibilidades/limitar a duas ou três mais gerenciáveis. Analisar possíveis retornos e custos de cada uma e como consegui-las. Qual seria a mais desejável?</i> |
| <i>Ação</i> | <i>Faça o que deve ser feito/ admita os seus erros.</i> |

Quadro 7 – Modelo de Tomada de Decisão Ética

Fonte: SOLOMON, 1992, p.177.

Na verdade, este modelo é apenas uma base que ajuda os executivos a pensarem em desenvolver as possibilidades. Isto não quer dizer que, seguindo o modelo, sempre teremos a melhor decisão, podendo até ser desastroso algumas vezes. Tomar uma decisão não é fácil, uma vez que os conflitos e os interesses próprios fazem com que a decisão apresente um grande viés, levando a uma decisão não tão boa.

Eastman e Santoro (2003, p.433) examinaram o papel da diversidade de valores em um contexto organizacional e concluíram que a diversidade de valores influencia positivamente a tomada de decisão.

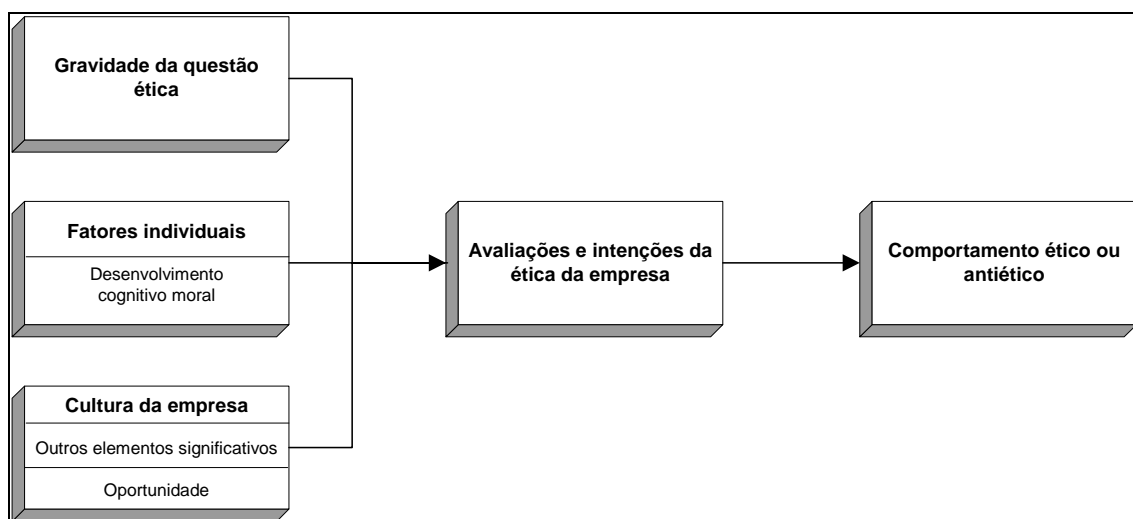
Segundo Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 93), os principais componentes do modelo estrutural da tomada de decisão incluem:

- a) a identificação da gravidade da questão ética, isto é, a sua relevância ou importância para a pessoa, grupo de trabalho ou empresa; leva em conta valores, crenças, maneiras de ver as coisas, dentre outros aspectos;
- b) os fatores individuais, como o desenvolvimento cognitivo moral, idade, sexo e a cultura da empresa. O modelo do desenvolvimento cognitivo moral foi desenvolvido para crianças pelo psicólogo Laurence Kohlberg, e adaptado para o mundo dos negócios. São seis estágios, a saber:

- 1 o estágio de castigo e obediência, em que o indivíduo define o certo como obediência literal a normas e autoridade. O certo e o errado não estão associados a concepções e filosofias, mas à pessoa que dispõe de poder;
- 2 o estágio de finalidade e troca instrumental da pessoa, em que o indivíduo define como certo aquilo que serve às suas necessidades, avaliando o comportamento com base na justiça e na equidade;
- 3 o estágio de expectativas, relacionamentos e conformidade interpessoais mútuas, em que a pessoa dá mais importância aos outros do que a si mesma; embora a pessoa ainda observe as regras, ele leva em conta o bem-estar dos demais;
- 4 o estágio de manutenção do sistema social e da consciência, em que o indivíduo determina o que é certo, levando em conta o seu dever para a sociedade, e não apenas para com outras pessoas. Os pontos mais importantes são o respeito pela autoridade e a manutenção da ordem social;
- 5 o estágio de direitos mais importantes, contrato social ou utilidade, em que o indivíduo se preocupa em defender os direitos fundamentais, os valores e os contratos legais da sociedade; a fim de reduzir os conflitos entre os grupos, ele baseia as suas decisões em um cálculo racional da utilidade geral;
- 6 o estágio de princípios éticos universais, em que o indivíduo acredita que o certo é determinado por princípios éticos universais que todos devem seguir; ele pode preocupar-se mais com questões éticas de cunho social e não mais confiar apenas na empresa para se orientar.

Trevino (1986) também utiliza este mesmo modelo para explicar o comportamento e a tomada de decisão ética nas organizações.

Assim, as pessoas tomam diferentes decisões em situações éticas semelhantes, porque se encontram em estágios diferentes do desenvolvimento cognitivo moral. O desenvolvimento moral do indivíduo influencia a sua maneira de interpretar e de reagir à questão ética. Em nosso caso, nossas prioridades de decisão continuam a mudar depois de nossos anos de formação e experiência. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 97).



Esquema 7 – Modelo Estrutural da Tomada de Decisão Ética na Empresa

Fonte: FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 93.

Ainda segundo os autores, os seis estágios de desenvolvimento moral podem ser reduzidos a três, quais sejam: a preocupação pelos seus interesses imediatos, a definição do certo como expectativa de bom comportamento de um grupo de referência importante ou parte da sociedade, e a extensão da visão para além de normas, leis e autoridades de grupos e pessoas.

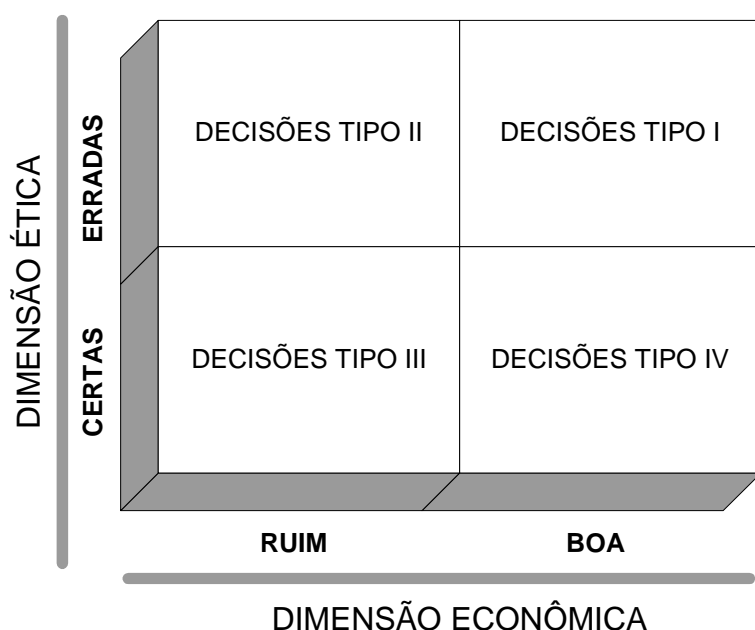
Estes fatores são inter-relacionados e influenciam as avaliações e intenções éticas que se transformam em comportamento ético ou antiético.

Os componentes de uma decisão ética são, segundo Gaudine e Thorne (2001, p.179): a identificação do dilema, um pré-julgamento, uma intenção ética e, por fim, um comportamento ético.

Os executivos deparam-se em seu dia-a dia, com muitos dilemas. Os dilemas ocorrem quando o administrador não sabe o que é certo fazer e isto constitui um problema de incerteza ética. (SROUR, 1994, p.6).

Segundo Hitt (1990, p.35), os dilemas mais enfrentados pelos executivos são aqueles que envolvem decisões com uma dimensão ética e também uma decisão econômica. A decisão econômica direciona o executivo para a busca do desempenho financeiro. Já a decisão ética direciona o executivo a fazer as coisas certas para as pessoas (buscar o melhor para as pessoas).

Assim, todo executivo, ao tomar uma decisão, está envolvido com duas dimensões: a ética e a econômica.



Esquema 8 – Duas Dimensões de tomada de Decisão

Fonte: HITT, 1990, p.36.

Analisando o Esquema 8, verificamos que o eixo horizontal representa a dimensão econômica de uma tomada de decisão. As decisões econômicas poderiam ser classificadas como ruins ou boas.

Já no eixo vertical encontramos a dimensão ética de uma tomada de decisão. As decisões éticas são classificadas como certas ou erradas.

A dimensão econômica de uma decisão levaria em consideração critérios como faturamento, lucro, retorno do investimento e fluxo de caixa. Já a dimensão ética levaria em consideração critérios como compaixão, justiça, honestidade e responsabilidade.

Como podemos notar, os critérios levados em consideração em cada uma das abordagens podem ser diametralmente opostos.

No total, ao se deparar com algum dilema, um executivo poderia optar por um destes quatro tipos de decisão, sendo que cada decisão pode ser analisada sob a ótica de duas dimensões distintas.

Seria mais fácil decidir se as decisões em questão pudessem ser classificadas como certas e erradas. O difícil, na verdade, é um executivo ter que escolher entre uma decisão que ele julga certa e apropriada conforme a dimensão ética, com alguma outra que seja boa para a empresa, assumindo a dimensão econômica.

Seguindo os tipos do quadro de Hitt, temos as seguintes tipologias de tomada de decisão:

| Tomadas de Decisão | Dimensão Econômica | Dimensão Ética | Características e possível prognóstico |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------|--|
| <i>Tipo I</i> | <i>Alta</i> | <i>Alta</i> | <i>O verdadeiro gerente líder. Sucesso no Longo Prazo.</i> |
| <i>Tipo II</i> | <i>Baixa</i> | <i>Alta</i> | <i>O gerente deve ser amado como pessoa, mas não respeitado como um gerente orientado para resultados.</i> |
| <i>Tipo III</i> | <i>Baixa</i> | <i>Baixa</i> | <i>Erros graves são cometidos. Este tomador de decisão não serve para ser gerente.</i> |
| <i>Tipo IV</i> | <i>Alta</i> | <i>Baixa</i> | <i>Este gerente obtém sucesso no curto prazo, mas não consegue mantê-lo no longo prazo.</i> |

Quadro 8 – Tipologias de tomada de decisão

Fonte: HITT, 1990.

Como podemos notar, pelo Quadro 8, as decisões tipo I são aquelas típicas de um executivo que leva em consideração tanto a dimensão econômica quanto a dimensão ética. Este tipo de decisão terá sucesso no longo prazo.

Reproduzimos no Quadro 9 a tabela de Cavanagh e Bandsuch (2002) com várias definições operacionais de importantes questões já abordadas no presente estudo.

| | |
|------------------------|--|
| <i>Espiritualidade</i> | <i>Uma visão de mundo mais o caminho para que isto seja alcançado.</i> |
| <i>Caráter</i> | <i>Uma personalidade estável e organizada com uma composição de bons e maus hábitos numa pessoa.</i> |
| <i>Ética</i> | <i>Os princípios de conduta que governam um indivíduo ou um grupo e os métodos de aplicá-los.</i> |
| <i>Hábito</i> | <i>Um padrão de comportamento adquirido, seguido até que ele se torne quase automático.</i> |
| <i>Moral</i> | <i>Consideração de uma ação certa ou errada, e o caráter bom ou mau.</i> |
| <i>Hábito Moral</i> | <i>Um padrão de comportamento moralmente bom ou mau.</i> |
| <i>Vício</i> | <i>Um hábito moral mau.</i> |
| <i>Virtude</i> | <i>Um hábito moral bom, que foi adquirido por repetidas escolhas do bem.</i> |

Quadro 9 – Definições operacionais

Fonte: CAVANAGH; BANDSUCH, 2002, p.110.

Para fins do presente trabalho, assumimos essas definições operacionais como verdadeiras, para fundamentação das análises posteriores.

Na próxima seção, falaremos da Ética Pessoal e da Ética nos Negócios, os dois âmbitos da vida de qualquer indivíduo escolhidos para estudo nesta Tese.

2.3 ÉTICA NOS NEGÓCIOS E ÉTICA PESSOAL

Nesta seção, discorreremos sobre Ética nos Negócios e Ética Pessoal, uma vez que é o cerne do presente estudo.

Qual a diferença básica entre Ética Pessoal e Ética nos Negócios? Será que podemos falar em um duplo padrão de Ética? Um para o executivo pai de família em seu âmbito pessoal e outra para esse executivo em seu trabalho? São questões que tentaremos responder nesta seção.

Enderle afirma: “[...] é necessário ter presente que o comportamento ético é sempre individual. [...] Somente a ação humana individual é suscetível de valoração moral. [...] O ambiente moral em que se vive é resultado das ações individuais.” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.23)

Assim, todos os comportamentos apresentados por uma pessoa ao longo de sua vida estão sujeitos à valoração moral, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Que importância tem a ética para os homens de negócios? Talvez a melhor resposta seja esta: não é mais importante do que para o americano médio. A principal razão para a semelhança de atitudes é

que tanto a convicção sobre a importância do comportamento ético, como grande parte dos conhecimentos sobre ética, são habitualmente, adquiridas antes de a pessoa ingressar no mundo dos negócios. (BAUMHART, 1971, p.302).

O que esta citação ilustra é que não há que se falar em dois tipos de ética. A ética da pessoa é uma só, demonstrada pelas atitudes, que por sua vez advêm da escala de valores da pessoa. Elas devem ser consistentes e devem estar embasadas na mesma hierarquia de valores.

“A existência de uma escala de valores é importante porque fornece os meios para resolver conflitos de valores de um indivíduo. Isto não significa que a escala seja absoluta, atemporal e abstrata.” (ARGANDOÑA, 2003, p.18).

O autor afirma que os valores podem mudar – e mudam, embora sejam razoavelmente estáveis, em particular os mais altos (terminais).

Existem também, segundo o autor, os valores suprapessoais: os valores da família, da empresa, da profissão, da cidade, do partido político e os valores universais. Segundo ele, as organizações também têm valores e não podemos somente falar de valores dos indivíduos. Ainda que as pessoas A, B e C sejam tolerantes, isto não quer dizer que a sociedade destas três pessoas seja tolerante.

Assim, as organizações devem encorajar a diversidade de valores, e exigir unidade apenas nos seus valores fundamentais, mas não no grau ou pelas mesmas razões que seus membros os possuem.

2.3.1 Ética Pessoal

Segundo Fotis (1996) a ética pessoal dá credibilidade. Gerentes que são guiados pela sua ética pessoal para lidar com problemas do dia-a-dia têm mais segurança para lidar com problemas maiores. Possuir um padrão para lidar com assuntos de maneira justa, eqüitativa e previsível em todas as situações, torna o indivíduo mais completo e efetivo no preenchimento de suas responsabilidades no trabalho.

Para isso, alguns autores estabelecem que o importante é seguir a Regra de Ouro (*Golden Rule*): Embora possa parecer ultrapassada, esta regra é encontrada em todas as culturas e religiões: “Faça aos outros o que você gostaria que fizessem com você.” Transportado para a empresa, é esta regra que distingue um gerente do outro e o verdadeiro líder.

“A Regra de Ouro é endossada, de uma forma ou outra, pela maioria das culturas e a maior parte das religiões e ainda é adotada por filósofos, especialistas em ética dos negócios e autores populares de negócios.” (BRUTON, 2004, p.179).

A Regra de Ouro, ou a ética da reciprocidade, constitui a moral universal encontrada em qualquer código de princípios éticos e nas escrituras de aproximadamente cada religião do mundo, como podemos notar pelo quadro a seguir:

| | |
|--|---|
| <i>“To all is life dear. Judge then by thyself, and forbear to slay or to cause slaughter”.</i> | <i>Budismo Dhammapada, 130</i> |
| <i>“Faça aos outros o que você gostaria o que eles fizessem a você”.</i> | <i>Cristianismo The Gospel of Luke 6:31</i> |
| <i>“Faça o melhor para tratar os outros como você gostaria de ser tratado, e você encontrará que este é o caminho mais curto para a benevolência”.</i> | <i>Confucionismo Mencius VII.A.4</i> |
| <i>“Isto é a soma de todas as correções verdadeiras... Trate os outros como você gostaria de ser tratado”</i> | <i>Hinduismo Mahabharata 5:1517</i> |
| <i>“Nenhum de vocês é um crente até que deseje para o seu irmão o que deseja para si mesmo.”</i> | <i>Islam Sunnah</i> |
| <i>“Você deve amar o seu próximo como a si mesmo.”</i> | <i>Judaísmo Levíticos</i> |
| <i>“Veja o ganho de seu vizinho como o seu próprio.”</i> | <i>Taoísmo Tai Shang Kan Yin Pien</i> |

Quadro 10 – A Regra de Ouro em diversas religiões

Fonte: Adaptação de DECKOP; CIRKA; ANDERSSON, 2003, p.101.

Vimos na Seção 2.2 a importância dos valores e como eles estão ligados ao comportamento.

Turnipseed (2002, p.2) afirma que dois indivíduos éticos podem agir consistentemente, de acordo com os seus valores, e chegarem a conclusões diferentes sobre uma decisão, mostrando que a ética é específica do indivíduo, sendo moldada pelos valores, necessidades, dentre outros aspectos.

Como grande parte dos conceitos que envolvem a Ética Pessoal já foram abordados na seção anterior, passaremos agora a falar de Ética nos Negócios.

2.3.2 Ética nos Negócios

O futuro do mundo, pelo menos até o próximo crítico século, está nas mãos das corporações. Não é mais simplesmente uma “questão de negócios” como estas empresas conduzem o seu negócio e como elas concebem a sua própria identidade. (SOLOMON, 2000b, p.340, grifo do autor).

“É comum dizer, jocosamente, que a expressão ‘ética nos negócios’ é uma contradição, em termos.” (SOLOMON, 2000a, p.18).

A razão desta colocação feita por Solomon, é que existem muitas práticas empresariais questionáveis. Segundo Srour (2000, p.24) merecem a reflexão e o eventual questionamento das empresas práticas como:

- a) sonegação fiscal;
- b) danos ao meio ambiente;
- c) espionagem industrial ou econômica;
- d) furtos de matérias-primas, equipamentos e mercadorias por funcionários;
- e) uso de informações privilegiadas;
- f) propinas para obter contratos;
- g) falsificação de medicamentos, de alimentos ou de roupas de griffe;
- h) lavagem de dinheiro proveniente de operações ilegais;
- i) exploração do trabalho infantil;
- j) falsificação de documentos;
- k) gratificações pagas a juízes, fiscais e policiais;

l) evasões de divisas;

m) calote em dívidas.

Srouf faz uma distinção entre uma relação moral, uma relação amoral e uma relação imoral. Quando o nexos com o código de conduta vigente é neutro, estamos falando de amoralidade. Quando o nexos com o código de conduta vigente é positivo ou negativo, estamos falando de moralidade e imoralidade respectivamente. Por exemplo, é amoral utilizar o computador a serviço da empresa para a qual se trabalha, mas é imoral fazer dele uso próprio sem autorização. Moral seria utilizar o mais eficientemente possível o equipamento para agregar valor à empresa.

Ética nos negócios é a ética praticada por homens de negócios, que na definição de Baumhart (1971, p.35) “é qualquer pessoa que participa no trabalho de planejamento, organização e direção com o objetivo de fornecer bens ou serviços que lhes dêem um lucro”. O autor redefine o conceito: “A ética dos negócios constitui um vastíssimo tópico abrangendo uma multidão de crenças, práticas e diretrizes empresariais.” (BAUMHART, 1971, p.300).

Muitos autores exaltam e diferenciam a Ética nos Negócios de outros sistemas éticos. Citamos alguns:

“Business is akin to poker and apart from the ethics of everyday life.” (CARR, 1968).

“The only social responsibility of business is to increase profits.” (FRIEDMAN, 1970)

“[...] quando falamos de Ética em Negócios estamos nos referindo exclusivamente aos homens que participam de organizações com características econômicas específicas e foram submetidos a uma lógica diferente daquela que rege o restante do universo social.” (SALLES, 1998, p.138).

Vemos pelas citações anteriores que a visão da ética dos negócios parece ser diferente de todas as outras. É como se o mundo dos negócios fosse um mundo à parte e que, também para ele, houvesse regras específicas e não aplicáveis aos outros sistemas. A ética nos negócios é quase um oxímoro para eles.

Muitas teorias e explicações já foram desenvolvidas com o intuito de explicar a Ética de negócios.

Alguns dos homens da nossa pesquisa puseram em dúvida a existência de uma ética do negócio. “Ética é ética”, disseram eles, “e o homem de negócios não é diferente dos outros homens. Devemos observar os mesmos princípios de todo o mundo, nem mais nem menos”. [...] Contudo, há certas ações que são únicas ou de especial interesse do negócio; e os problemas e oportunidades específicos com que o homem de negócios se defronta diferem dos que o político, ou que o médico têm pela frente. Em consequência dessas diferenças, surgem interrogações sobre as *aplicações* dos princípios éticos. (BAUMHART, 1971, p.42 e 43, grifos do autor).

O que o autor quer dizer é que há ações dos homens dos negócios, em situações de negócio, que não se encontram em outras áreas da vida. O estudo do objeto, intenção, circunstâncias e resultado final dessas ações, de sua correção ou incorreção, constitui o domínio da ética dos negócios, conforme vimos na seção 2.2.3.1, quando discutimos a objetividade ética de Rodriguez Luño.

Por outro lado, a imagem popular do homem de negócios inclui a noção de que ele é relativamente desprovido de ética. Há uma desconfiança generalizada em torno dos homens de negócio, como se eles só se preocupassem com o lucro de sua empresa, não importando os meios para que ele o alcançasse.

Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) afirmam que, em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, apenas 15% dos homens de negócios mantinham a mesma filosofia moral em situações de tomadas de decisões éticas no trabalho ou em outros ambientes.

Além das diferentes aplicações dos princípios éticos, que poderiam justificar uma diferenciação entre ética pessoal e ética nos negócios, a colocação “Ética nos Negócios” pode ter sido intensificada e diferenciada da “Ética Pessoal” devido ao conceito do homem de negócios.

Uma analogia feita por vários autores (TURNIPSEED, 2002; CYRIAC, DHARMARAJ, 1994), que tenta explicar como os negócios são regidos, é feita em

“O Príncipe” de Maquiavel (1998). O argumento que serve de base para ele é que, para obter fins que valham a pena, meios eficientes são justificáveis.

Há, porém, uma tão grande distância entre o modo como se vive e o modo como se deveria viver, que aquele que em detrimento do que se faz privilegia o que se deveria fazer mais aprende a cair em desgraça que a preservar a sua própria pessoa. Ora, um homem que de profissão queira fazer-se permanentemente bom não poderá evitar a sua ruína, cercado de tantos que bons não são. Assim, é necessário que um príncipe que deseja manter-se príncipe aprenda a não usar (apenas) a bondade, praticando-a ou não de acordo com as injunções. (MAQUIAVEL, 1998, p.87-8)

Os princípios enunciados por Maquiavel podem ser resumidos em:

- a) o “ser” precede o “que deveria ser”;
- b) o conselho é “seja um bom homem em casa, mas tente ser prático e ter expediente no trabalho”;
- c) nada é absoluto na vida profissional;
- d) o que determina o certo ou o errado é o sucesso; a virtude equivale ao poder e a eficiência em alcançar resultados; assim, se obtiver sucesso, um homem de negócios será “bom”; se não obtiver, ele será mau;
- e) um homem virtuoso deve estar preparado para ser não virtuoso, se e quando necessário.

Vemos que estes princípios de Maquiavel vão radicalmente contra a Ética das Virtudes e da importância dos nossos valores. Quando transportamos os conceitos de “O Príncipe” para os homens de negócios os resultados se tornam, a longo prazo, desastrosos. O homem de negócios, como “O Príncipe” deve usar de qualquer meio e qualquer expediente para ficar no poder.

Ademais, das ações de qualquer homem e mormente das ações de um príncipe (nenhum tribunal sendo competente para julgá-lo) consideramos simplesmente os seus resultados. Em sendo assim, o príncipe deve fazer por onde alcançar e sustentar o seu poder: os meios serão sempre julgados honrosos e por todos elogiados, e isto

porque apenas às suas aparências e às suas conseqüências ater-se-á o vulgo, este vulgo cuja presença é predominante no mundo. (MAQUIAVEL, 1998, p.102-3)

Podemos destacar dois pontos importantes destas idéias: a apologia à regra do “vale-tudo” (ainda que sutil), e a dissimilação ao afirmar que o príncipe “deve aparentar” e “parecer ser”. Também o instiga, se necessário for, a não praticar as suas virtudes.

Quem define o que é necessário e se os fins valem ou não a pena para que possam justificar os meios utilizados?

Cyriac e Dharmaraj (1994) fazem referência a Maquiavel, uma vez que este acreditava que a ética pessoal e as exigências profissionais eram inconciliáveis. Existia uma clara linha de demarcação entre as esferas privada-indivíduo e pública-institucional. Os autores identificaram nos gerentes indianos um contraste muito claro entre o comportamento revelado e as atitudes desejadas. Realizaram uma pesquisa afirmando que os executivos indianos utilizavam dois sistemas de valores ao mesmo tempo: um para a sua vida pessoal e outra para a profissional. Segundo os autores, os homens de negócios, hoje, preferem seguir as direções do pragmatismo e o expediente do que dite sua consciência individual.

Em contraposição, Vitell et al. (2000) ampliaram a pesquisa de Baumhart junto a 1300 empresas pequenas. O retorno da pesquisa foi 11,3%. Os autores chegaram à conclusão de que a maioria acredita que os padrões éticos estão mais baixos do que hoje, se comparados às pesquisa de Baumhart e de Brenner e Molander, 20 e 10 anos atrás. As razões mais citadas para o fato foram as de que a sociedade hoje estaria mais permissiva, apresentando falta de integridade pessoal, ganância e desejo de ganho. Os conflitos pessoais que se chocavam com os interesses das empresas mais citados foram a honestidade dos contratos e nas propagandas, além dos presentes e subornos.

Questionamos várias dessas posturas, analisando a idéia de Solomon: as empresas trazem consigo todas as responsabilidades de liberdade, a obrigação de serem o melhor que possam, a obrigação de se importarem com os outros, que também são

livres, mas não tão afortunados, a obrigação de olhar para os objetivos imediatistas com vistas a um inevitável futuro compartilhado global.

Solomon nos chama à reflexão sobre o papel das empresas dentro das comunidades e do mundo.

A ética empresarial é aquela que compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p.7).

Este “comportamento dos negócios” foi dissociado de outras formas de abordar os negócios.

Segundo Srouf (2000), a “desumanização dos negócios”, que ocorre ao colocar os lucros acima das pessoas, e a obstinação de ganhar dinheiro a qualquer preço, obscurece muitas virtudes nos negócios, como vimos na seção anterior.

Há uma tendência a despersonalizar as empresas, ou mesmo as pessoas que a constituem, embora “as empresas não são forças ou monólitos sem rosto”. Outro problema enfrentado hoje, “é aquela abstração chamada mercado (‘a institucionalização da irresponsabilidade’).” (SOLOMON, 2000a, p.24).

As empresas, o mercado e o dinheiro passam a ter uma concepção amoral e desprovida de qualquer sentimento, para a conveniência de muitos executivos, que não são os responsáveis diretos por nada. Aliás, quem seria este responsável?

O perigo disto é que, segundo Solomon (2000), há um senso de responsabilidade moralmente ambíguo para os executivos e funcionários. Ninguém aparentemente pode ser responsabilizado por coisas que aconteçam devido “ao sistema”. Tudo se esconde pelas metáforas que envolvem o mundo dos negócios: estão sempre relacionadas com uma máquina (desprovida de sentimento), com uma selva (não civilizada) ou com a guerra (brutal – lei da sobrevivência a qualquer custo).

Ao contrário desta imagem brutal dos negócios, não civilizada, e que não serve a nenhum objetivo social, os negócios só fazem sentido e são defensáveis se forem muito humanos e voltados à sociedade. (SOLOMON, 2000a, p.35).

Cavanagh (2000, p.44) afirma que cada um dos problemas hoje encontrados se deve ao fato de que o princípio mais importante de qualquer economia é o de beneficiar a maioria ou talvez até todas as pessoas, e não somente alguns. Neste caso, quando há o benefício de uns poucos em detrimento da maioria, pode ser decretada a falência ética desta economia.

“Como a ‘ética nos negócios’ não pareceria uma estranha e contraditória expressão, quando na esfera do ‘business’ todos os golpes parecem permitidos, dado que a preocupação de uma firma é, por definição, a sua sobrevivência?.” (RUSS, 1999, p.158).

A questão da sobrevivência muitas vezes é usada como justificativa para qualquer atitude antiética das empresas.

Por essa razão, convém analisar em que consiste a ética nos negócios. Primeiramente, tentaremos definir, de uma maneira clara, o “negócio”.

Business, I want to insist in language that is old as civilization itself, is an essential part of our culture just because it depends upon and presupposes the virtues and the basic sense of community and minimal mutual trust without which no activities of production or exchange or mutual benefit would be possible. [...] But Business is, first of all, social interaction and a sophisticated sense of cooperation, not vulgar competition. It is productivity and not mere profit seeking. It is an essential part of our society and not a merely parasitic or marginal activity, a self-enclosed game of concern only to its players. (SOLOMON, 1992, p.17-8).

O mundo dos negócios seria, então, uma parte de nossa sociedade que se ocupa de gerar produtos e riquezas para toda uma comunidade. Além do lucro a que ele visa, também faz parte de um âmbito maior.

Existe uma imagem internalizada em nossa sociedade, de que a empresa vive somente em busca do lucro e de sua sobrevivência, sem a visão do grande contexto

no qual está inserida, contando com seus funcionários, clientes e a comunidade em geral.

“It is betrayed in the equally amoral and inhuman image of the giant, impersonal corporation, whose only purpose in its purely legal existence is to enrich its stockholders (who are, in turn, nothing other than Homini economici).” (SOLOMON, 1992, p.19).

Srouf (2000, p.168) define os dois mitos sobre os negócios, que advêm da conveniente moral da parcialidade:

| PREMISSA | Mito da Amoralidade | Mito da Imoralidade |
|--|---|---|
| <i>O negócio dos negócios é fazer negócio.</i> | <i>Os negócios são “neutros”; fazer negócio é diferente da vida comum; o jogo e as regras são diferentes.</i> | <i>Os negócios são “sujos” por definição; para ganhar dinheiro é preciso sujar as mãos.</i> |

Quadro 11 – Os dois mitos sobre negócios

Fonte: SROUR, 2000, p.168.

A moral da parcialidade, identificada com “fazer vista grossa”, visa a justificar atos e práticas dos negócios, como:

- a) o empresário sonega, mas gera muitos empregos;
- b) o empregado faz mau uso do carro e telefone da empresa, mas ele é o melhor vendedor há meses;
- c) o fiscal não sairá de cena enquanto não receber “o dele”: que custa dar-lhe uma propina?

O que o autor chama de “moral da parcialidade” é equivalente ao que demos o nome de Racionalização na seção anterior. A diferença é que a moral da parcialidade é aplicada a terceiros e a racionalização é aplicada a nós mesmos.

A moral da parcialidade só visa a fins particularistas. Na verdade ela só busca encobrir atitudes antiéticas advindas da moral do oportunismo. (SROUR, 2000, p.179).

Baumhart (1971, p.304) fez o esboço idealista do homem de negócios ético. Segundo o autor, o homem de negócios ético tem um padrão único de comportamento em casa e no trabalho, mas encontra mais dificuldades para aplicá-lo no trabalho por causa da concorrência e das práticas discutíveis com que aí se defronta. Tenta obedecer à sua consciência, o que não é sempre fácil, porque o curso de ação mais lucrativo se choca, por vezes, com os seus valores pessoais.

“[...] a ética nos negócios não é só possível como também é necessária, [...] ‘a ética no mundo dos negócios’ não é uma limitação e sim a pré-condição de qualquer iniciativa próspera.” (SOLOMON, 2000a, p.19, grifo do autor).

Assim, temos que acreditar na Ética nos Negócios de uma maneira diferente. Mostramos abaixo algumas pesquisas que fazem o questionamento ou tratam da dicotomia entre Ética Pessoal e Ética nos Negócios.

Vitell, Rawwas e Festervand (1991, p.295) realizaram uma pesquisa com 377 farmacêuticos, sobre os conflitos e práticas éticas que mais os incomodavam, entre a sua ética pessoal e as pessoas e organizações que os cercavam. O papel e os valores do farmacêutico mudaram nos Estados Unidos. De “médicos” passaram a “conselheiros” dos médicos e “educadores” dos pacientes. O que mais os incomodava era a “abertura da informação”. Um exemplo disso era deixar de revelar os efeitos colaterais de um remédio aos clientes.

“O mito dos negócios amoral é falso. A noção que os negócios estão, de alguma forma, isentos das regras comuns da moralidade, e de que a única responsabilidade social dos negócios é aumentar os seus lucros, está sendo caracterizada como a ‘mais refutada visão’ no mundo dos negócios.” (MARCHESE et al., 2002, p.148).

Entram em jogo a questão da conduta certa ou errada e também se os fins são ou não merecedores daqueles meios. Uma vez que os indivíduos possuem diferentes sistemas de valores e pontos de vista divergentes, as suas crenças éticas não são sempre consistentes. (TURNIPSEED, 2002, p.5).

No entanto, nem sempre nos damos conta da gravidade ética de uma situação.

Gioia (1992, p.381) nos apresenta um clássico exemplo. O carro Pinto da Ford apresentou problemas sérios em seu tanque de combustível. A Ford tomou a decisão de não fazer modificações, usando uma análise de custo-benefício para justificar a decisão. Para isso, ela levou em conta os custos para reparar todos os carros produzidos e concluiu que os benefícios seriam bem maiores (economia dos custos de prevenção, projeções de morte e ferimentos, bem como o de carros queimados.). Gioia, que trabalhava neste setor na época, afirma que não foram consideradas as implicações éticas e filosóficas ao tomarem esta decisão. Muitos carros deste modelo pegaram fogo e muitas pessoas morreram. Só depois a empresa chamou os carros para um *recall*.

No entanto, a esta altura, a Ford foi acusada de alta negligência e de ser uma empresa antiética, uma vez que vendeu “armadilhas de fogo”, com consciência do que estava fazendo, depois de, meticulosamente, calcular o custo das vidas contra os lucros. Naturalmente, foi processada criminalmente pelo fato.

O autor se pergunta como ele não percebeu a seriedade do problema e as conseqüências éticas do fato. Ele mesmo possuía um carro desse modelo, e votou contra o *recall*. Ele, modestamente, conclui que os seus valores prévios não estavam ainda muito enraizados, não eram particularmente éticos. Como resultado, atuou rapidamente quando se confrontou com a realidade destes valores. Ele se declara traidor de seus próprios valores expressos.

Outras explicações, que chamaremos de racionalizações, que Gioia apresenta para o fato é que ele estava intimidado, sob grande pressão, e deixou as suas preocupações éticas de lado (o que qualquer um faria) [sic] para manter um bom emprego. O estágio de desenvolvimento moral mostrou ser baixo: era uma boa pessoa que fez uma má escolha ética devido ao meio. Ele buscava justificativas para entender o que se passou.

Posteriormente, Gioia mostra preocupação, uma vez que houve uma mudança nos seus valores. Durante dois anos ele adotou os valores da organização em detrimento dos seus próprios. Ele fez o que julgou ser correto no momento, mas a sua identidade “individual” se tornou “corporativa”.

“Antes de ir trabalhar na Ford eu poderia ter argumentado fortemente que a Ford tinha uma obrigação ética de fazer um *recall*. Depois que eu saí da Ford, agora argumento e leciono que a Ford tinha a obrigação moral de fazer um *recall*. Enquanto eu estava lá, não senti uma forte obrigação de fazer um *recall* e não me lembro de fortes argumentos éticos neste caso. Foi uma decisão muito objetiva, tomada por questões de tempo, lugar e contexto.” (GIOIA, 1992, p.388).

O autor chama a atenção para o fato de que nem sempre as pessoas se dão conta de que estão diante de um dilema ético, e de que este pode ter sérias implicações. Estes pontos também são levantados por Kohlberg (1969) e Trevino (1986).

Baack et al. (2000, p.44) afirmam que os indivíduos estão constantemente expostos a questões éticas que podem atingir o nível cognitivo (causando um incômodo), o nível atitudinal (reduzindo satisfação ou comprometimento) ou o nível comportamental (procurando por um novo emprego ou entrando com uma ação). As reações dependem da importância do assunto e a avaliação da negatividade ou custo do fato. Eis alguns exemplos:

- a) questões éticas de pouca importância – fazer ligações telefônicas pessoais sem autorização, aumentar o número de horas-extras trabalhadas; aumentar a quilometragem efetivamente gasta no trabalho para receber mais direito a combustível, substituir alguém que não faz propositalmente seu trabalho;
- b) questões éticas de importância moderada – mentir em uma entrevista de emprego, roubar equipamentos da empresa, deliberadamente fazer com que alguém seja demitido, usar técnicas injustas de vendas;
- c) questões éticas de grande importância- violar a lei, discriminar ou assediar (e não informar ou relatar), poluir o meio-ambiente, receber suborno ou subornar.

Uma possível explicação para o caso da Ford é delineada por Cavanagh (2000, p.48). Quando uma pessoa age tendo por base objetivos frágeis e valores que não

são inteiramente próprios, os seus objetivos vêm de fora. Esta pessoa dificilmente encontrará a felicidade. O autor sugere que os gerentes busquem alguma forma de espiritualidade. Sugere que os gerentes também escrevam os seus valores e os seus objetivos de vida e os compare. Assim, eles tendem a não tomar atitudes que vão de encontro a eles mesmos.

Outra visão da Ética nos Negócios é dada por Gustafsson²³ (apud MARNBURG, 1998), que diferencia as estruturas que cobrem os assuntos mais importantes de ética nos negócios:

- a) ética da credibilidade, que cobre o comportamento em relação a promessas e expectativas (dizer a verdade, cumprir promessas, entre outras);
- b) ética humanística, que inclui os valores de humanidade, integridade e igualdade entre as pessoas;
- c) ética da eficiência, que busca que as organizações e seus empregados produzam o máximo de valor e utilidade, impondo comportamentos (advém da teoria do utilitarismo e da ética do Protestantismo, de Weber).

Marnburg (2001, p. 283) chega à conclusão de que, embora muitos pesquisadores assumam que as habilidades de raciocínio moral têm efeitos nos comportamentos, as pesquisas empíricas ainda não mostraram que efeitos foram estes. O autor sugere que se abandone o conceito de desenvolvimento moral, e que se busque algo novo que dê ao conceito de desenvolvimento moral um elemento comportamental.

“Nós podemos concluir que Milton Friedman estava correto ao dizer que a responsabilidade social dos negócios é aumentar os seus lucros, mas sob a estrutura da Teoria das Virtudes, é claro. [...]” (ARJOON, 2000, p.174) A Teoria das Virtudes pode revolucionar a maneira que os que homens conduzem os negócios.

²³ GUSTAFSSON, C. *Om Foretag, moral och handling. 1988, Stockholm.* (apud MARNBURG, 1998, p. 279)

“Os negócios se definem por sua ética, pelas pessoas envolvidas e suas virtudes.” (SOLOMON, 2000a, p.43).

Muitas vezes, o que se fala e pensa sobre negócios não reflete a idéia básica de que a vida no mundo dos negócios é, antes de tudo, uma questão de civilidade, de integridade, de cultivo das virtudes. [...] Os negócios não são “apenas negócios”. Não são independentes, com sua própria base racional, suas próprias regras, sua própria razão de ser. São, essencialmente, uma parte da vida e da comunidade humana. (SOLOMON, 2000 a, p.73, grifo do autor).

Kanyandago (2000) sugere que os valores africanos sejam utilizados para combater a fraude.

O sistema ético africano vai além do que é certo e errado, por incluir considerações que promovem o entendimento da vida de uma forma holística.[...]. A ética é baseada na comunidade. Os valores africanos não são biologicamente determinados; eles são valores humanos compartilhados por todas as pessoas, mas vividos de uma maneira diferenciada por cada grupo, na sua própria cultura, geografia e história. (KANYANDAGO, 2000, p.248).

Limbs e Fort (2000, p.169) afirmam que, para que a Ética das Virtudes seja eficaz, é necessária uma comunidade, uma vez que é nelas que os indivíduos são socializados, para ver as virtudes que devem ser praticadas e os vícios que devem ser evitados.

Cowton (2002, p.399), ao falar sobre ética em finanças e a busca da excelência, usa três valores que considera fundamentais:

- a) Integridade – para gerar confiança- é fundamental para qualquer sistema bancário;
- b) Responsabilidade – os bancos devem sempre levar em conta as consequências dos seus procedimentos de empréstimos;
- c) Afinidade – refere-se a uma maneira como os tomadores de recursos e depositantes podem aproximar-se.

2.3.2.1 Cultura empresarial

Outro ponto discutido por Solomon (2000, p.86) é a questão da cultura empresarial. Na verdade, podemos considerá-la também social, uma vez que lida com uma comunidade e não com o individualismo. A cultura de uma empresa é comparada ao amor, uma vez que é adquirida por um processo contínuo de renovação, descoberta e compromisso, conferindo estabilidade, familiaridade e segurança aos membros de uma empresa.

A cultura pode estar explícita em um código ou declaração, ou se resumir apenas a “como as coisas funcionam dentro de uma empresa”.

Segundo Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 98), “a cultura da empresa pode ser definida como um conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de resolver problemas compartilhados por seus membros”. Para esses autores, o clima ético é um componente da cultura da empresa, uma vez que indica se a empresa tem ou não uma consciência ética. Seria o “caráter” da organização.

Na ausência de valores éticos individuais, os valores da empresa tendem a dominar na maioria das culturas organizacionais. Com isto, de acordo com os autores, o ônus da conduta ética relaciona-se com os valores e tradições da empresa, e não apenas com os indivíduos que tomam e executam as decisões.

A cultura da empresa influencia negativamente pessoas corretas. Essa tese (maçã podre/barril podre) supõe que os indivíduos não sejam inerentemente éticos nem antiéticos, mas influenciados pela cultura da empresa que os envolve, incluindo colegas, supervisores e o sistema de recompensas. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 174).

De acordo com esta citação, os valores da empresa passam a ser “responsáveis” pelos atos praticados, uma vez que os valores da organização passam a ser inculcados nos indivíduos.

Acreditamos que as empresas possam influenciar os indivíduos negativamente. Não concordamos com a “responsabilidade corporativa” por comportamentos antiéticos,

ainda que saibamos que isto aconteça. Esta é a melhor forma de racionalização que o *indivíduo-na-organização* encontra para justificar as suas atitudes.

Solomon apresenta a seguir uma outra visão sobre a questão:

Na verdade, poderíamos afirmar que a cultura é a ética, a qual inclui essas regras básicas que conservam a organização unida e a protegem, até de si mesma. Em última análise, são os valores, e não pessoas ou produtos, que definem uma empresa e sua cultura. [...] Em outras palavras, as virtudes de uma cultura se manifestam nas virtudes de cada membro e (felizmente) de todos na empresa. (SOLOMON, 2000a, p.87).

São estes valores incorporados nos executivos, gerentes e funcionários, em último caso, que fazem com que a empresa permaneça fiel a seus princípios e não adota da famosa desculpa de que “negócios são negócios”.

Assim, a cultura empresarial e os valores fazem com que a empresa tenha continuidade e seja coesa.

Acreditar e procrastinar, perpetuar a idéia de que “negócios são negócios” além de uma atitude imoral, é uma desculpa ou racionalização para ser irresponsável ou insensível. (SOLOMON, 1992, p.102).

Os executivos não podem se esconder atrás deste lugar-comum a que tanto fazemos referência neste trabalho. Pensamos, assim, que já é mais que tempo de toda a classe empresarial realmente mudar a sua postura.

Hoje, as pessoas parecem identificar-se nos negócios por suas companhias, suas regras e seus códigos de ética.

“The people that work for them are this citizens of (at least) two communities at once, and one might think of business ethics as getting straight about the dual citizenship”. (SOLOMON, 1992, p.103).

O negócio não existe somente para gerar recursos financeiros. Ele também é uma maneira de integrar a sociedade e servir aos homens. As pessoas no negócio são responsáveis pelas suas atitudes dentro das organizações.

But business ethics so conceived is not “personal” in the sense of “private” or “subjective”; it is rather social and institutional self-awareness, a self of oneself as an intimate (but not inseparable) part of the business world with a keen sense of the virtues and values of that world”. (SOLOMON, 1992, p.111, grifos do autor).

Uma pessoa faz parte de uma organização e deve ter consciência de seus valores e virtudes, assim como trabalhar em prol do desenvolvimento das virtudes da organização.

[...] ser virtuoso equivale tanto a agir em interesse próprio quanto a agir de um modo socialmente produtivo. [...] Sendo ou não “sua própria recompensa”, as virtudes de que uma pessoa se orgulha em sua vida pessoal são basicamente as mesmas virtudes essenciais ao bom negócio: honestidade, confiabilidade, coragem, lealdade, e, em resumo, integridade. Ser virtuoso, em outras palavras, é agir em conformidade com os *melhores* interesses de alguém. (SOLOMON, 2000a, p.68, grifo do autor).

Chismar (2001, p.170), discute como os valores estão posicionados no nível mais básico, na esfera das interações de negócios todos os dias. O autor entende que os valores essenciais que aprendemos, e devem ser considerados “habilidades essenciais” no mundo dos negócios, foram aprendidos nos primórdios de nossa educação, tais como: não pegar coisas que não nos pertencem, ser justo, não prejudicar as pessoas, admitir erros ou devolver as coisas. Estes valores continuam os mesmos e devem ser aplicados no dia-a-dia dos negócios.

2.3.3 Ética Pessoal Versus Ética nos Negócios

Os estudos que tentam comparar o comportamento ético em sistemas diferentes não são novos. Desde a época de Jesus Cristo, quando os mercadores foram expulsos do templo, mostrou-se uma intolerância e divergência entre os princípios dos negócios e os pessoais, que no caso envolvia assuntos religiosos e morais.

A separação dos “ética nos negócios” em relação aos outros sistemas já era difundida por vários autores, entre os quais, Tawney (1926), Polanyi (1944), Childs e Cater (1954). (BARTLETT, 1996, p.39).

Gustafson (2000, p.441) defende a estrutura holística, não argumentada nem filosoficamente apoiada pela prática. “Como holístico, quero dizer que se assume que a ética pessoal de alguém deveria ser aplicada no comportamento no trabalho”.

Isto vai contra o ponto de vista de Carr (1968), Friedman (1970) e outros, que assumem que a ética pessoal e a ética profissional são questões separadas, e que devem continuar assim, conforme já comentado. No entanto, este dualismo ético é extremamente problemático. Para estes autores, os negócios não têm que responder a nenhuma norma ética, que não as leis.

Para Carr, “se é legal, é ético para os negócios”. (GUSTAFSON, 2000, p.443).

Este conflito entre moralidade e legalidade gera muitas discussões, uma vez que não há como desvincular as decisões empresariais da relação de forças estabelecidas socialmente. Os interesses em jogo das forças sociais envolvidas procuram sempre vincular a moralidade. Exemplos:

- a) legal e imoral – produzir certos pesticidas;
- b) legal e moral – fabricar detergentes biodegradáveis;
- c) ilegal e moral – apostar no jogo do bicho;
- d) ilegal e imoral – praticar o tráfico de drogas.

Sob esta ótica, o legal é permitido, ainda que seja imoral.

Gustafson (2000) dá o exemplo de um empréstimo de dinheiro. Para quem emprestamos com a taxa de juros maior: para o pobre ou para o rico? A resposta é clara: para o pobre; por diversas razões. Isto é ético? É antiético? Não, é só uma decisão de negócios. O autor tenta explicar o que é a Ética Holística:

“A lógica do holismo ético vai paralela às seguintes linhas: a ética de uma pessoa segue meramente sua visão de mundo, porque os princípios éticos desta pessoa advêm do seu caráter, que é vivido de acordo com uma visão particular do mundo”.(GUSTAFSON, 2000, p.443).

O autor afirma que esta é a razão pela qual é importante ter empregados que vejam o trabalho como a extensão da sua casa, amparados pelas suas próprias convicções pessoais. Ele afirma que não podemos separar a ética pessoal da ética nos negócios. A análise da ética pessoal é o melhor aspecto a ser levado em consideração na hora de contratar alguém.

Greenhaus e Powell (2003) examinaram em sua pesquisa as complexas relações entre os papéis do trabalho e da família. Estes conflitos surgem uma vez que as pressões da família e do trabalho são incompatíveis em alguns aspectos. Para realizar este estudo, os participantes deveriam escolher entre uma reunião de grupo de trabalho no final de semana, a convite de seu chefe, ou ir a uma festa-surpresa de um membro da família, a convite de sua esposa. Com base na pressão do trabalho e na pressão familiar, na importância do trabalho e da família, no apoio de ambos e na auto-estima, o estudo mostrou que a intenção de participar em uma atividade em casa, ou no trabalho, advém, basicamente, das pressões externas que cada um exerce (fatores situacionais), mas também da importância exercida pelos papéis e pela auto-estima (características pessoais).

Liberman (2002) segue a mesma linha de Gustafson, ao afirmar que os princípios morais devem ser os mesmos se uma pessoa estiver de calção em sua casa, ou como um CEO no trabalho, ainda que no curto prazo, aparentemente a virtude não seja recompensada.

Ele afirma que as pessoas tendem a ser boas ou más, de acordo com o seu próximo. Ela age eticamente não só porque quer agir assim, mas também porque vê as pessoas ao seu lado agindo eticamente.

Não concordamos inteiramente com a colocação acima. Ainda que o meio possa influenciar e incentivar o comportamento ético, este não será o determinante das pessoas serem boas ou más, bem como as suas atitudes.

Embora os indivíduos possuam a sua ética pessoal, eles se tornam parte e interagem com a ética da organização.

The role individuals adopt within the organization is reified so they may abdicate personal responsibility, which may then result in behaviors contrary to their personal value system but consistent with their view of the role responsibilities within the corporation. (PHILLIPS, 1991, p.787)

As pessoas, assim, depositavam diferentes expectativas nos seus diferentes papéis como cidadãos e como homens de negócios.

[...] the person who always acts in highly principled ways is far more believable and far more convincing than the one who is not so steady in his conduct. If a person cannot display honesty in one area of his life, others will with good reason doubt his honesty in other areas. (WATSON, 1991, p.280).

As nossas posturas, em uma determinada esfera da nossa vida, indicam o que realmente somos.

“Como o modo de agir é uma consequência do modo de ser, a pessoa que se exercita nas virtudes e tem uma unidade de vida, deixa transparecer em sua atuação profissional os valores que cultiva em sua vida pessoal”. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p.71).

Vemos que as duas éticas são as mesmas, já que dizem respeito ao mesmo indivíduo.

One's ethics can be judged on the basis of two types of consistency: (1) Are the values themselves internally consistent (i.e. mutually supportive)? And (2) Is the individual's behavior consistent with the stated values? Those notions about values and consistency apply to both the individual and the organization. (HITT, 1990, p.208).

Gilpatrick (2001) afirma que a maior responsabilidade de um líder é tomar decisões éticas, e saber se comportar de maneira ética. Se ele possui sua própria ética pessoal de forma clara, e tem o senso da ética organizacional, o comportamento ético será o que for consistente com estes códigos éticos, o pessoal e o organizacional.

Baumhart (1971, p.58) fez uma pesquisa em que a pergunta era: “Em todas as indústrias existem algumas práticas de negócios geralmente aceitas. Na sua indústria existem quaisquer práticas dessa natureza que você considere desprovidas

de ética?" 69,6% dos entrevistados responderam afirmativamente a esta pergunta. Estas situações encontradas na pesquisa de Baumhart indicam, especificamente, o exemplo de homens de negócios, que se defrontam no ambiente de trabalho com situações empresariais específicas, que se chocam com a Ética internalizada pelos executivos em questão.

Outra pesquisa, realizada sobre práticas bancárias desenvolvidas entre altos executivos, mostrou conflitos entre os interesses da empresa e a ética pessoal dos indivíduos. Estes conflitos mostraram-se maiores nas relações com os clientes, e depois pelas relações com empregados e competidores. (VITELL; FESTERVAND; STRUTTON, 1988).

Entretanto, não só os homens de negócios possuem estes conflitos. Em todas as profissões existem situações que apresentam conflitos. Para a realização da pesquisa realizada para o presente trabalho, por exemplo, perguntamos a diversas pessoas que situações eram percebidas por elas como sendo desprovidas de ética, erradas ou imorais. Uma cirurgiã dentista considerou uma prática desprovida de ética que outros dentistas vivessem a discriminação de pacientes, o fato de se desmarcar um paciente para colocar outro de sua preferência nesse horário, entre outras coisas.

A situação e o conflito do profissional, na verdade, podem ser considerados os mesmos, de acordo com o exemplo da pesquisa de Baumhart, se analisarmos cada situação sob a ótica do contra-valor embutido nas situações apresentadas, ou seja, desonestidade.

Contrariamente ao que dissemos acima, já vimos que há quem defenda que a Ética nos Negócios é uma Ética própria.

No entanto, para muitos a ética em negócios não é apenas desejável como também necessária. A própria discussão do tema admite que o mundo dos negócios não se comporta de acordo com os valores sociais ou que, seguindo o raciocínio econômico, ele constitui uma esfera diferenciada da vida social e, portanto, possui regras próprias. Mesmo assim, o grande debate que se trava atualmente e envolve acadêmicos e homens de negócios parece indicar que, mesmo que essa última hipótese seja verdadeira, há um descontentamento tanto

da sociedade como daqueles ligados diretamente com a vida empresarial quanto às regras do jogo ou quanto à adesão dos jogadores às regras definidas. (SALLES, 1998, p.123).

A adoção desta linha de pensamento não parece nada sadia, uma vez que o homem de negócios passa a agir tendo sempre como justificativa as “regras do negócio e do jogo”. Ele parece não encontrar a felicidade desta forma.

O homem do qual estamos falando está inserido em uma empresa. É a empresa o ambiente no qual o homem está inserido todos os dias e é por meio dela que o homem de negócios interage com as outras esferas da sociedade.

As empresas, assim, também têm os seus valores.

“Em muitos casos, uma companhia é ‘a sombra alongada de um homem’, o diretor executivo, cujos valores são aceitos, em última análise, pelos seus subordinados”. (BAUMHART, 1971, p.28).

Portanto, mais do que um negócio, a grande empresa se transforma em uma instituição social no decorrer do tempo. A responsabilidade que anteriormente era atribuída ao proprietário se tornou diluída e impessoal e começou a ser atribuída à empresa e não individualmente aos seus executivos e acionistas. No modelo em que prevalecia a figura do proprietário- gestor, a tendência era de que a ética individual de seu dono se refletisse na forma em que ele conduzia seus negócios, enquanto na grande organização a ética empresarial é resultado de tal cultura empresarial e do grau de adesão de seus membros a essa cultura. Todo novo membro da organização é exposto a essa cultura, a qual, naturalmente, inclui os aspectos éticos. O resultado pode ser a identificação total, parcial ou a rejeição desses valores. (SALLES, 1998, p.149).

Tal colocação reforça a importância do nosso estudo. A rejeição total dos valores da organização e mesmo a sua aceitação parcial levam, em alguns casos, a conflitos internos, como discutido na Seção 2.2.4 desta Tese.

Assim, a Ética nos Negócios pode revelar, na verdade, como é a Ética dos indivíduos.

“Através da gerência de pessoal, das relações com os clientes, do tratamento aos fornecedores, da publicidade e de outras ações cotidianas, os homens de negócios

reforçam ou debilitam a dignidade humana, uma pedra angular do nosso modo de vida.” (BAUMHART, 1971, p.19).

Além disso, os homens de negócios têm um papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção de uma sociedade, por meio da empresa em que estão inseridos, uma vez que em seus domínios e suas redes de relações ela abarca um grande número de pessoas. Ela deve, então, ser um exemplo e buscar sempre o bem-estar coletivo.

Apresentaremos a seguir algumas pesquisas relacionadas com o presente estudo.

Iniciaremos pelas pesquisas de Raymond Baumhart (1971) realizadas com 1800 executivos. Os principais aspectos apontados em sua pesquisa foram:

- a) uma discrepância entre os comportamentos empresariais e a imagem cínica desse comportamento (como é alimentada por muita gente). “Por causa do significado das decisões dos homens de negócios, essa discrepância exigia uma investigação.” (BAUMHART, 1971, p.21);
- b) as decisões dos homens de negócios envolvem muitas pessoas; os homens de negócios são expostos todos os dias a muitos dilemas éticos, cujas soluções e conseqüências terão reflexos nas pessoas;
- c) os dilemas éticos que mais profundamente preocupam os homens de negócios são problemas de pessoal ou de quadros; mais freqüentes, porém, são as práticas de concorrência desleal, como a discriminação ou o conluio de preços, o suborno e a desonestidade nos contratos e na publicidade;
- d) os homens de negócios se deparam diariamente com práticas industriais geralmente aceitas, que são desprovidas de ética e que os perturbam: situações como “comprar negócios” por meio de comissões confidenciais, suborno, devoluções, presentes excessivos e convites para diversões em lugares caros; problemas de relações com os empregados, como demitir

ou afastar funcionários, são os que mais profundamente os afetam; estas situações são por ele chamadas de “conflitos de atribuições”;

- e) a maioria dos homens de negócios pensa ter os mesmos padrões éticos no lar e no trabalho, mas é mais difícil viver de acordo com esses padrões no trabalho, por causa das pressões da concorrência;
- f) a presença da concorrência no mundo dos negócios foi citada por dez entrevistados como a principal razão para os padrões mais baixos no trabalho do que em casa;
- g) ainda que os valores da organização sejam ou devam ser de certa forma incorporados pelos executivos que nela trabalham, ou ao menos vividos de forma congruente, a sua atuação ética advém de sua formação;
- h) embora a educação formal torne uma pessoa, usualmente, mais sensível e coerente sobre questões éticas, tal educação influencia muito menos as suas decisões de negócios do que a convicção pessoal de que deve atuar eticamente, a qual é desenvolvida antes da adolescência, sobretudo pela influência dos pais;
- i) o fato de um executivo ser ou não filiado a alguma igreja ou sinagoga, não é um fator determinante para o executivo em questão ser “mais” ou “menos” ético; os homens de negócios não filiados a uma igreja ou sinagoga têm atitudes tão éticas quanto os gerentes filiados a igrejas;
- j) um homem de negócios, quando atua *eticamente* atribui tal conduta à sua própria capacidade para resistir a pressões e tentações, com algum crédito devido aos seus superiores e à política da empresa em que trabalha; quando atua *não-eticamente*, responsabiliza os seus superiores e o clima reinante no seu setor.

Em resumo, os nossos dados revelam a tendência dos homens para aceitar os valores dos seus superiores. Essa tendência, que promana de um respeito pelos talentos do superior, assim como pela sua posição autoritária, deveria ser reconhecida por todos

administradores como parte do seu poder para o bem e o mal. (BAUMHART, 1971, p.139).

Apesar desta informação ser muito significativa, o resultado mostra algo interessante: o fato de o executivo atribuir a sua atuação ética aos seus valores e às suas convicções internas.

Pelas respostas obtidas de 100 homens, conclui que, embora o meio ambiente e as práticas geralmente aceitas não sejam propícios, com freqüência, ao comportamento ético, o gerente com um código pessoal bem definido e com boa motivação pode, apesar de tudo, agir eticamente. – Sete de cada dez depoentes disseram que o homem de negócios típico não tem dois padrões éticos. Os que responderam que o homem de negócios tem um padrão duplo, explicam: “Uma grande razão para uma diferença ética entre a vida privada e a vida profissional é a dessemelhança entre os propósitos familiares e os comerciais, entre os objetivos do lar e os do escritório. [...] As decisões no escritório são ‘objetivas, racionais, impessoais’. No lar, as decisões são ‘emocionais, pessoais’.” (BAUMHART, 1971, p.116-7).

Outra pesquisa que apóia a pesquisa de Baumhart é a de Paolillo e Vitell (2003, p.159), realizada junto a 3000 pessoas, em que duas hipóteses a serem testadas eram que, tanto a religião como a renda dos indivíduos estavam, positivamente, relacionadas com as crenças éticas. No entanto, elas não foram fundamentadas por nenhuma das dimensões éticas das pessoas.

Em um questionário aplicado durante a pesquisa de Baumhart (1971, p.96) denominada Projeto Dois, 807 homens de negócios classificaram o ‘código pessoal de comportamento’ como a razão mais importante para as suas decisões éticas. Já no Projeto Três, os 100 entrevistados mencionaram com mais freqüência a consciência como o motivo mais importante para atuar eticamente nos negócios, para que eles possam “viver em paz com eles mesmos”. (BAUMHART, 1971, p.96).

A consciência seria a faculdade que decide sobre a moralidade das nossas próprias ações e nos impele a praticar o bem e evitar o mal.

[...] the person who desires to have pleasant dreams should preserve, above all things, a good conscience. Such a state of mind, said Franklin, renders one immune from the vexations of guilty and the censures of others. (WATSON, 1991, p.145).

A consciência deve refletir nos atos de todos os indivíduos os bons motivos e razões para um determinado ato.

Quando a consciência individual ou grupal, atitudes, palavras ou ações refletem valores incorretos, motivos egoístas dissimulados como ganância, arrogância ou possessão tornam-se grandes obstáculos ou profundos buracos. O resultado é tristeza, negatividade, tensão e conflito. (BRAHMA KUMARIS, 2000, p.58).

Outra pesquisa trata de furtos que ocorrem nas empresas. Gross-Schaefer et al. (2000, p.89) afirmam que, para evitá-los, torna-se necessário um programa de ética pessoal nas empresas em todos os níveis. Notemos que, ao chegar nesta fase em que vai trabalhar em uma empresa, o indivíduo já está “pronto”. Para esses autores, ter uma educação em ética não faz o menor sentido e é irrelevante para o contexto profissional. Na verdade, o objetivo não é mudar as crenças, valores e hábitos, mas oferecer um veículo para analisar, interpretar e determinar as conseqüências e benefícios das decisões éticas – compartilhando experiências e dividindo responsabilidades.

Na pesquisa de Gross-Schaefer et al. (2000), uma grande parte dos indivíduos acredita que pegar coisas da empresa para uso pessoal não é considerado um furto, e que 80% dos 9000 empregados o fazem regularmente. Não consideram esta atitude errada, afirmando que a empresa é suficientemente grande para arcar com estes custos, racionalizando que todos fazem isto e que ninguém se importa. Tal pesquisa apresentou resultados semelhantes a de uma pesquisa anterior de Hollinger e Clark ²⁴(1983).

Além de uma educação que vem de casa, no caso dos empregados, uma empresa ética deve possuir mecanismos para controle, um trabalho que envolva o indivíduo, e mecanismos preventivos, como um bom recrutamento e seleção.

Quinn (1997) fez uma pesquisa que buscava uma ligação entre a ética pessoal dos proprietários ou gerentes de empresas pequenas com as suas atitudes frente a problemas éticos no trabalho.

²⁴ CLARK, John; HOLLINGER, Richard. Theft by Employees. Massachusetts: Lexington Books, 1983.

Ao se deparar com um dilema ético, o ponto de partida é a ética pessoal e seu estágio no desenvolvimento moral de Kohlberg, para explicar o julgamento inicial: o que é certo ou errado.

No caso das empresas pequenas, Quinn (1997) concluiu que os moderadores situacionais não afetam tanto e são menos significativos do que para gerentes de grandes empresas, e por isso há uma relação mais próxima entre o seu julgamento moral e o seu ato moral.

“No entanto, Laurence Kohlberg é da opinião de que a maturidade moral pressupõe uma pessoa em busca de melhores atos morais”. (MARNBURG, 2001, p.276).

Trevino (1986) sugere uma ligação entre ética pessoal e ética nos negócios.

Para a autora, há uma real dicotomia entre a crença e o comportamento, como resultado dos fatores mediadores, o que requer uma análise profunda.

A autora desenvolveu um modelo que combina variáveis individuais (como o desenvolvimento moral) com variáveis situacionais, para explicar e prever a tomada de decisão ética dos indivíduos nas organizações. Para isso, usa o modelo de Desenvolvimento Cognitivo Moral de Kohlberg, empregado e testado ao longo dos últimos vinte anos, conforme discutido na Seção 2.2.5 desta Tese. O nível em que a pessoa se encontra influencia sua decisão quanto ao que é certo ou errado.

“According to Kohlberg, less than 20 percent of American adults reach the principled level of development”. Refere-se aos estágios 5 e 6. (TREVINO, 1986, p. 606).

Friedman (1970) defende que os donos de pequenos negócios têm o direito de permitir que as suas próprias atitudes éticas vigorem em suas decisões dos negócios, uma vez que é o seu próprio recurso que está envolvido, ao contrário de algum gerente em grandes empresas, que possui responsabilidades legais e morais para com um grupo de acionistas e não pode agir de acordo somente com os seus padrões.

Vemos que dentro do Modelo de Trevino e adjacentes a Ética Pessoal têm um papel fundamental para entender o comportamento dos indivíduos nas organizações.

“Mas isto presume uma identidade entre a ética do indivíduo no seu dia-a-dia- fora do contexto dos negócios- e a sua ética nos negócios”. (QUINN,1997)

A pesquisa de Quinn tentou verificar se era a necessidade dos negócios ou a ética pessoal dos donos/gerentes de pequenas empresas que direcionava as suas atitudes quando confrontados com questões que envolviam valores. Ele fez comparações analisando o engajamento destes indivíduos em atividades comunitárias, em relação às decisões tomadas na empresa. Admitir que os indivíduos tomem atitudes no trabalho deixando a sua ética pessoal em casa e baseando-se apenas na busca do lucro, é aceitar o ditado de Friedman- faça o que é exigido por lei e nada mais do que for exigido por lei.

Cyriac e Dharmaraj (1994) tentam analisar se existem diferenças entre os valores dos gerentes indianos em relação à sua vida pessoal e suas práticas profissionais, comprometendo assim os seus valores pessoais. Os autores tomaram por base os valores de Rokeach. Nesta pesquisa, os valores instrumentais de responsabilidade e honestidade foram priorizados, tanto nas situações profissionais como pessoais. Autocontrole e amabilidade apresentaram diferenças significativas, sendo o primeiro importante para o grupo profissional e o segundo para o pessoal. Já para os valores terminais, os primeiros valores pessoais foram liberdade e respeito-próprio. Os valores mais freqüentes para situações profissionais eram respeito-próprio e sentido de responsabilidade. O prazer, nos dois âmbitos, veio por último.

O estudo conclui que não há uma divisão radical ou uma completa dicotomia entre os valores pessoais e profissionais dos gerentes indianos, embora algumas atitudes e práticas contenham certas características de maquiavelismo.

Outra pesquisa que aborda a Ética Pessoal e a Ética nos Negócios, e que serviu de inspiração para a realização do presente estudo, foi a pesquisa de Bartlett e Ogilby (1996). Eles elaboraram um trabalho que buscava identificar se havia um duplo padrão nos valores. Para isso, eles desenvolveram quinze situações envolvendo

comportamentos que poderiam ser percebidos como ilegais, imorais ou antiéticos. Cada situação foi desdobrada em duas, sendo uma em um contexto empresarial, e outra em uma situação pessoal. Os entrevistados deveriam dar pesos às situações apresentadas de acordo com a sua gravidade. O importante era utilizar, para isto, o seu “código pessoal de comportamento ético”. Assim, no total, foram trinta situações distintas. A ordem das situações foi aleatoriamente disposta no questionário.

Mostramos a seguir algumas das situações apresentadas.

| SITUAÇÃO | EMPRESARIAL | PESSOAL |
|----------------------------------|---|--|
| <i>Morte Acidental</i> | <i>O presidente de uma empresa aprova o feitiço de um produto perigoso que mata algumas pessoas.</i> | <i>Sabendo do alto risco, uma pessoa mantém em seu apartamento produtos químicos perigosos, resultando em uma explosão que mata algumas pessoas.</i> |
| <i>Sonegação de Impostos</i> | <i>O contador de uma empresa, deliberadamente, deixa de comunicar lucros de caixa, resultando em sonegação.</i> | <i>Um profissional deixa de declarar uma grande soma recebida. O resultado é a sonegação quando da declaração do imposto de renda..</i> |
| <i>Mentira</i> | <i>O presidente de uma empresa aprova uma campanha publicitária que mente sobre a eficácia de um produto novo, resultando em um aumento nas vendas.</i> | <i>Um corretor mente sobre a finalidade de uso de um imóvel, resultando que o comprador paga bem mais do que o imóvel vale.</i> |
| <i>Contrabando</i> | <i>Um empregado de uma empresa contrabandeia mercadorias para evitar o pagamento de impostos.</i> | <i>Uma pessoa, na volta de férias do exterior, esconde muitas mercadorias compradas para evitar o pagamento de impostos.</i> |
| <i>Assédio Sexual</i> | <i>Um empregado assedia sexualmente outro empregado.</i> | <i>Um indivíduo assedia sexualmente a vizinha.</i> |
| <i>Violação ao meio ambiente</i> | <i>O presidente de uma grande companhia aprova a queima de lixo industrial sem o equipamento adequado, causando poluição do ar.</i> | <i>Um cidadão queima vários materiais no quintal de sua casa, em uma área sem boa ventilação, causando poluição do ar.</i> |
| <i>Pirataria de Softwares</i> | <i>O gerente de informática de uma empresa faz uma cópia não autorizada de um processador de texto para uso no trabalho.</i> | <i>Uma pessoa faz uma cópia não autorizada de um jogo de computador para usar em sua casa.</i> |
| <i>Suborno</i> | <i>Um empregado de uma empresa suborna um fiscal para obter um tratamento especial.</i> | <i>Um indivíduo suborna um guarda para obter um tratamento especial.</i> |

Quadro 12 – Situações éticas

FONTE: BARTLETT; OGILBY (1991, p.48-49).

Os autores afirmam que existem dois padrões de ética para analisar um comportamento, e que atividades seriam inaceitáveis na vida pessoal, poderiam ser aceitáveis na vida profissional.

Vemos aqui, novamente, uma maior leniência em relação à cultura dos negócios.

Ao classificar a percepção da seriedade dos crimes cometidos, os autores notaram um duplo padrão: o “crime corporativo” é considerado ‘menos sério’ do que os outros

tipos de crime. As justificativas mais comuns para isso seriam a busca do lucro; o mundo dos negócios é assim mesmo; todos os homens de negócios agem assim.

Também constataram que havia um considerável consenso entre a percepção de seriedade dos crimes entre os respondentes. A questão é que, quando comparam o contexto pessoal e o profissional, surgiram grandes diferenças de percepção quanto à sua gravidade. No contexto profissional, os respondentes apontavam como sendo mais sérios os casos de morte acidental devido a condições inseguras, e também o caso de violação à natureza.

Algumas situações foram analisadas como tendo o mesmo peso nos dois contextos., como assédio sexual, usura, propina e evasão fiscal.

No contexto pessoal, as situações consideradas mais sérias foram roubos significativos ou não e mentira.

Um dado curioso é que as mulheres classificaram as situações como sendo mais sérias, em ambos contextos, do que os homens. Isto talvez possa sugerir uma postura mais ética, ao menos declarada, por parte das mulheres.

Por isso, a pesquisa buscou a percepção da seriedade de diferentes crimes nos dois contextos apresentados, no profissional e no pessoal. Bartlett and Ogilby (1996) afirmam que há uma falta de pesquisa empírica sobre os dois padrões éticos que guiam o comportamento, um pessoal e outro profissional.

É como se no “jogo dos negócios” os princípios fossem outros. Ou pior, como se, pelo fato de estarmos falando de negócios, tudo se justificasse.

Se os líderes dos negócios sucumbirem a esse tipo de cinismo e interesse próprio, estaremos condenando o capitalismo democrático a uma falência moral fundamental, que encoraja a exploração e o engano que todo sistema econômico oferece. (NASH, 1993, p.223).

Nash (1993) quer dizer com esta citação que, sem uma estrutura de valores morais básicos, tais como dizer a verdade, justiça e responsabilidade pessoal, a confiança poderá desviar-se até do grupo gerencial mais idealista. É crucial que exista um

padrão de integridade empresarial para o bem-estar da empresa, para seu pessoal e para aqueles que são afetados por suas operações.

Assim, não podemos falar em duas éticas, uma pessoal e outra profissional.

[...] that a sense of cooperation that does not presuppose an antagonistic sense of 'individual versus the corporation' is essential. Of course, there may always be an occasion when integrity means standing up and saying No to the corporation that has nourished and supported you, but this (often tragic) circumstance only show us how corporations can go wrong. It does not demonstrate any deep underlying distinction between individual and corporation. (SOLOMON, 1992, p.184).

People in business are ethical, therefore, not on the basis of some "external" standard but by virtue of the very activity in which they are engaging. (SOLOMON, 1992, p.186).

Também não podemos falar de princípios e valores pessoais e profissionais como se fossem diferentes, uma vez que eles são os mesmos, ainda que tenhamos virtudes que são inerentes e específicas ao trabalho de um executivo, como, por exemplo, a virtude de gerenciar e a virtude do trabalho em equipe (o que não significa conformidade ou mediocridade) e outras virtudes específicas da vida pessoal, como cuidar dos filhos.

Solomon (2003, p.44) faz uma crítica aos executivos que são sempre as “vítimas das circunstâncias”, isto é, os que são sempre levados a agir não-eticamente devido aos dois tipos de determinismo, sejam as circunstâncias externas (pressão ou coerção de terceiros), seja a determinação da pessoa, em particular, pelo seu caráter.

Segundo Solomon, “there may well be (and often is) a gap or dichotomy between a person’s sense of ethics on the job and his or her sense of right and wrong with friends and family.” (SOLOMON, 1992, p.152).

Ainda que haja uma dicotomia entre a Ética Pessoal e a Ética nos Negócios, vimos que, pelo conceito de integridade, isto não deveria ocorrer.

Good employees are good people, and to pretend that the virtues of the business stand isolated from the virtues of the rest of our lives – and this is not for a moment to deny that particularity of either our

business roles or our lives – is to set up that familiar tragedy in which a pressured employee violates his or her personal values because, from a purely business point of view, he or she ‘didn’t really have any choice. (SOLOMON, 1992, p.180).

Quando um executivo passa a entrar em conflito, temendo pelo seu futuro e emprego, coloca as pressões impessoais acima de qualquer coisa. “Assim, suas virtudes humanas, quando não são totalmente eliminadas, passam a ser vistas como irrelevantes para a função e para o negócio. Perde-se o sentido apropriado da integridade”. (SOLOMON, 2000a, p.74).

Quando perdemos o sentido próprio de integridade, passamos a não mais entender qual é o verdadeiro sentido do nosso trabalho.

Eu gostaria de esperar que a ética dos empregados e a ética da companhia pudessem ser consistentes, mas eu percebo que isto é difícil. Se o seu trabalho viola os seus valores e a única coisa que o segura na empresa é o seu próprio interesse, como o desejo de perceber um bom salário, então você não deveria estar ali. (Lieberman, 2002).

O autor dá o exemplo da empresa de cigarro, um produto tóxico que mata mais de 400 mil pessoas por ano. “*No honorable person can work for any tobacco company in any capacity*”. Ele também lembra que, nessa mesma empresa, existem outras divisões para se trabalhar, inclusive nas divisões de prevenção de doenças e melhorias do produto.

Esta mesma opinião de Lieberman é compartilhada por Ferrell:

“Se o indivíduo acreditar que sua ética pessoal colide com a ética do grupo de trabalho, ou dos superiores na empresa, a única alternativa é deixá-la.” (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 131). As decisões éticas na empresa são muitas vezes tomadas por comissões e por grupos formais e informais, e não por indivíduos isolados.

O mercado pode corromper os valores. Por isso, devemos estar sempre atentos e estudar o efeito de nossas ações sobre os outros, nunca prejudicá-los e pensando sempre em um bem coletivo maior.

Business is a human enterprise. To be good in business is to be a good being. [...] That is what the Aristotelian approach is all about: a renewed emphasis on the character of the people who make up the world of business and the structures and influences that mold them. (SOLOMON, 1992, p.188).

Solomon (1992) afirma que podemos ficar ricos sem virtudes, mas o sucesso exige muito mais: uma vida decente, amigos, respeito, dentre outras coisas. A vida da empresa, e conseqüentemente o seu sucesso, serão assim determinados pelo caráter e personalidade dos indivíduos que a constituem, e por isso a natureza da empresa terá muito a ver com a formação deste caráter. Isto também será o produto da totalidade das personalidades que guiam e dirigem esta empresa.

Part of the problem is the way we tend to separate – or pretend to separate – our business from our personal lives, as if these were unrelated and independent, as if one “left one’s values at the office door”. But of course, not only do we spend an enormous amount of our waking lives in the office; our values are not divided up into two (or more) categories, like outfits in the closet separated into “business” and “leisure”. With only small variations, the values we were raised with as children are the essential values for our professional as well as our personal lives. (SOLOMON, 1992, p.105).

Solomon entende que, ao tentarmos separar os valores da vida profissional dos valores da pessoal, isto pode trazer consigo uma conotação de que a vida pessoal é prazer e a profissional é trabalho, obrigações, deveres e responsabilidade, o que somos obrigados a fazer. A única virtude que o negócio traria seria o salário ou a riqueza decorrentes. Parece que a relação profissional *versus* pessoal significa o mesmo que a relação dever *versus* prazer.

Na próxima parte deste trabalho, apresentaremos a pesquisa realizada, sua metodologia, resultados, análise e conclusões.

3 A PESQUISA

3.1 HIPÓTESES DE TRABALHO DA PESQUISA

Neste trabalho procuramos verificar se existe coerência nas atitudes e comportamentos dos dirigentes das empresas diante de dilemas iguais em contextos diferentes.

As hipóteses a serem testadas são:

H_0 : Existe coerência entre os comportamentos e atitudes demonstrados na vida pessoal e na vida profissional dos executivos, (H_0 : c.c=0).

H_1 : Não existe coerência entre os comportamentos e atitudes demonstrados na vida pessoal e na vida profissional dos executivos. (H_1 : c.c diferente de 0).

3.2 PESQUISA DE CAMPO

Os aspectos centrais da análise foram detectados e definidos como os seguintes:

- a) levantamento dos valores/virtudes que estão embutidos em cada comportamento;
- b) mapeamento e comparação da ética profissional *versus* ética pessoal em executivos de empresas brasileiras;
- c) reflexão sobre o papel da ética nas práticas de gestão empresarial;
- d) recomendações para pesquisas ulteriores;
- e) limitações desta pesquisa.

3.2.1 Objeto de Estudo

Conforme dito anteriormente, o presente trabalho teve como objeto de estudo verificar a coerência de comportamentos exibida nas esferas pessoais e profissionais de uma pessoa, tomando por base a Ética das Virtudes de Aristóteles e Solomon.

3.3 METODOLOGIA

Definimos que este seria um estudo exploratório com pesquisa de campo, tomando por base as citações abaixo:

No entanto, podemos pensar que os objetivos de pesquisa se incluem em certo número de amplos agrupamentos: 1) familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses; [...] Nos estudos que têm o primeiro objetivo acima indicado – geralmente denominados estudos formuladores ou exploratórios, a principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições. (SELLTIZ, 1974, p.59).

Segundo Neuman (2003, p.29, tradução nossa) um estudo exploratório tem vários objetivos, entre eles:

- a) familiarizar-se com os fatos;
- b) criar uma grande figura mental das condições;
- c) formular e focalizar questões para pesquisas futuras;
- d) gerar novas idéias, conjecturas ou hipóteses;
- e) determinar a viabilidade da pesquisa;
- f) desenvolver técnicas para medir ou localizar dados futuros.

O estudo teve uma abordagem hipotético-dedutiva, como vemos a seguir:

In a deductive approach, you begin with an abstract, logical relationship among concepts, then move toward concrete empirical evidence. You may have ideas about how the world operates and want to test these ideas against "hard data". (NEWMAN, 2003, P.51).

3.3.1 Estudo Exploratório Inicial

Para iniciar a pesquisa de campo, efetuamos um levantamento exploratório com quinze pessoas de diferentes formações e características, usando entrevistas semi-estruturadas, para detectar fatos e situações da vida pessoal e da vida profissional dos respondentes, que pudessem colaborar para o objetivo do estudo. Após as entrevistas, os dados foram compilados e analisados, tendo sido de grande utilidade para a elaboração posterior do questionário.

3.3.2 Organização do Questionário

Para desenvolver o questionário seguimos algumas etapas:

3.3.2.1 Pesquisa informal de fenômenos percebidos

O questionário a ser aplicado entre os dirigentes teve como uma primeira etapa uma pesquisa informal entre diversas pessoas para que diferentes fenômenos percebidos como imorais, ilegais ou antiéticos fossem listados, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Foram realizadas quinze entrevistas no período de 20/08/03 a 26/09/03. No início desta pesquisa, era solicitado aos entrevistados que fossem listadas cinco situações na vida pessoal e cinco situações na vida profissional. Logo após, percebemos a necessidade de deixar livre o número de situações a serem listadas, para dar aos entrevistados uma maior liberdade e para que eles pudessem expressar o que realmente os incomodasse.

Dos quinze entrevistados, onze eram mulheres e quatro eram homens, sendo que nove deles eram casados.

As pessoas entrevistadas possuíam de 18 a 68 anos, sendo que a maior concentração de pessoas foi verificada na faixa de 31 a 40 anos.

Os respondentes possuíam profissões diversas. Entre quinze pessoas que responderam a entrevista para organização do questionário, temos doze profissões diferentes, a saber: arquiteta, dentista, psicólogo, agrônomo, gerente administrativo, professora, esteticista, contador, motoboy, administradores (2), empregadas domésticas (2) e estudantes (2).

Buscamos uma maior abrangência das pessoas entrevistadas, em termos profissionais, para que as respostas pudessem ser usadas como ponto de referência para a elaboração do questionário piloto.

Com esta pesquisa informal, chegamos a 53 situações da vida pessoal e 55 situações da vida empresarial.

Após a listagem das diversas situações nos dois contextos, foi feito um agrupamento entre situações similares correspondentes aos dois contextos. Tentamos agrupar as situações semelhantes de cada esfera que os respondentes poderiam ter atribuído o mesmo significado. Assim, algumas questões foram incorporadas e outras eliminadas.

Também foram eliminadas nesta fase as situações que no ambiente profissional foram consideradas amorais pela pesquisadora, por exemplo: uma empregada doméstica que acha antiético “receber ordens do patrão e não da patroa”, dentre outras. Também foram incorporadas algumas situações que eram consideradas ‘erradas’ na concepção da pesquisadora nos dois contextos. No final, foram listados 56 pessoais e 65 profissionais.

O modelo da entrevista semi-estruturada encontra-se no Apêndice A.

3.3.2.2 Definição do valor embutido em cada situação

Após o levantamento de diversas situações percebidas pelos respondentes como ilegais, imorais ou antiéticas, cada situação distinta foi estudada de modo que foi definido qual o valor embutido por trás de cada comportamento.

Tomamos por base o catálogo de virtudes nos negócios de Solomon. O único ponto interessante a ser esclarecido é que colocamos a valor respeito no catálogo das virtudes de Solomon.

Assim, depois de coletar as situações, atribuímos valores a cada uma delas. Três pessoas diferentes atribuíram valores a todas as situações pessoais e profissionais.

Alguns valores nitidamente se misturaram e poderiam querer dizer a mesma coisa, como cuidado, dedicação e atenção. Aparentemente, o mesmo ocorria com lealdade e honestidade, e também com justiça e imparcialidade. O valor integridade foi citado algumas vezes em diferentes situações, sem se ater a nenhum outro valor específico, talvez pelo fato de ser um valor mais amplo.

Em algumas situações, havia mais de um valor aplicável à mesma situação. Por exemplo, na situação profissional “usar os recursos da empresa para interesses pessoais (interurbanos, material, etc)” foram atribuídos os valores responsabilidade e honestidade.

Na situação pessoal, “ter uma relação estável (mulher e filhos) e ficar galinhando”, foram atribuídos os valores de lealdade e honestidade. Na situação “empurrar a filha para um casamento insensato por medo de desqualificação social” foram atribuídos os valores de humildade e aceitação.

Nesses casos, optamos por conversar com mais duas pessoas e pedir que elas opinassem sobre qual valor era mais adequado àquela situação específica. Em caso de consenso em um único valor, este valor se tornava “mais forte” que o outro anteriormente atribuído.

3.3.2.3 Compilação do valor embutido em cada situação - Definição dos valores mais citados

Foi feita uma tabela que tinha por objetivo levantar quais foram os valores mais presentes nas situações listadas em ambos os contextos.

Assim, os valores foram somados em cada contexto, e chegou-se a uma classificação de cada valor, tanto no contexto profissional como no contexto pessoal.

Os valores mais citados na vida profissional foram a honestidade (39), a justiça (15), a responsabilidade (14), a imparcialidade (6) e o respeito (5).

Já no contexto pessoal, os valores mais citados foram a honestidade (23), a responsabilidade (10), o respeito (7), o cuidado (7) e a lealdade (5).

Para ilustrar, vemos que este resultado vai de encontro ao pensamento de Solomon, uma vez que ele considera a honestidade “a primeira virtude dos negócios”. (BOATRIGHT,1995, p.356).

Como o objetivo deste trabalho era comparar a consistência de comportamentos na vida pessoal e na vida profissional, optou-se por buscar os cinco valores comuns a ambos os contextos.

Daí, foram selecionados os valores: honestidade, a responsabilidade e o respeito. O valor justiça foi estendido para o contexto pessoal e o valor cuidado foi transportado para o âmbito profissional.

Assim, os cinco valores que embasaram a montagem deste questionário e foram utilizados nos dois contextos foram: honestidade, responsabilidade, respeito, justiça e cuidado.

3.3.2.4 Montagem do questionário

A montagem do questionário tomou por base os cinco valores embutidos que mais apareceram nas diversas situações.

Assim, após a listagem do valor embutido das diversas situações nos dois contextos, as situações foram separadas por valores, já respeitando a separação dos dois contextos. Foi dada preferência para situações que só tivessem um valor acoplado. Um dos critérios de desempate foi a definição prévia dos valores mais “fortes” de cada situação, já explicado anteriormente.

O questionário foi dividido em quatro blocos

- a) Bloco A - 15 situações gerais, sendo três de cada valor selecionado;
- b) Bloco B - 15 situações pessoais, sendo três de cada valor selecionado;
- c) Bloco C - 15 situações profissionais, sendo três de cada valor selecionado;
- d) Bloco D - questões gerais- 5 questões para mapeamento da empresa e nove questões para mapeamento do entrevistado.

Posteriormente, foi feito um agrupamento entre situações similares correspondentes aos dois contextos. Assim, na medida do possível, tentou-se separar situações semelhantes que tinham o mesmo valor embutido: uma situação genérica, outra situação no contexto pessoal e outra no contexto profissional.

O questionário enviado para as empresas foi reproduzido no Apêndice C deste trabalho.

3.3.3 Pré-teste

Foram realizados cinco pré-testes com pessoas de características semelhantes ao público alvo. Os objetivos do pré-testes foram:

- a) medir o tempo médio de preenchimento do questionário, para poder informar aos respondentes;

- b) verificar inconsistências e reformular perguntas ambíguas que a poderiam gerar dúvidas quando fossem respondidas.

O tempo médio de preenchimento do questionário foi 7 minutos. Nenhuma dificuldade ou ambigüidade foi relatada.

Segundo GIL (1994, p.134), o objetivo do pré-teste é averiguar a compreensão das assertivas, detectar falhas como complexidade das questões, imprecisões e inconsistências, falta de clareza e repetições, bem como a falta de adequação ao objetivo do estudo.

3.3.4 Levantamento dos Dados

Para esta pesquisa, estabelecemos como população empresas privadas de diversos segmentos, com sede no território brasileiro, de capital aberto e fechado, estrangeiras ou nacionais. Os questionários foram enviados para empresas tomando por base as publicações de 2001 e 2002 das *500 Melhores e Maiores da Revista Exame*.

Foram enviados no total 524 questionários em duas remessas.

Este número seria maior se não fosse por três razões:

- a) existe uma enorme quantidade de empresas do mesmo grupo econômico que fisicamente, são a mesma empresa ou possuem o mesmo departamento de Recursos Humanos no mesmo endereço, unificado. (exemplos: Pirelli Energia e Pirelli Cabos, Camargo Corrêa Cimentos e Grupo Camargo Correa);
- b) devido ao enorme número de fusões e aquisições, especialmente nos segmentos de telefonia , cervejarias e energia. Por exemplo: a Telebahia Celular, a Telebrasil, a Telma, a Global Telecom, a Telesp Celular e mais algumas viraram a empresa VIVO. O mesmo se aplicou para a TIM e Telemar.

Assim, foram eliminados aproximadamente 38 questionários devido aos dois motivos acima.

- c) Ademais, os endereços de aproximadamente 25 empresas não foram encontrados por diversas razões:
- falta de informação do endereço no *site* e na lista telefônica;
 - recusas de atendentes em fornecer o endereço da Diretoria de RH ;
 - falência;
 - inúmeras empresas que possuem o mesmo nome e que não podem ser identificadas corretamente. (por exemplo, Elo Distribuição).

Tomando por base a segunda remessa, dos 524 questionários enviados, apenas dois voltaram por problemas de endereço e não foram reenviados.

Esta pesquisa teve como amostra todos os questionários que voltaram respondidos. O total de respostas foi de 220 questionários, representado um retorno de 42 %.

Este índice pode ser considerado excelente para que se possa fazer inferência sobre os resultados obtidos. Pelo fato de esta pesquisa ser do campo de ética, em que os retornos tendem a ser bem inferiores, este resultado passa a ser ainda mais auspicioso.

Os questionários foram enviados para os diretores de Recursos Humanos das empresas selecionadas para o estudo.

Wiley (2000, p.93) avaliou a importância dos profissionais de Recursos Humanos no campo da ética, por meio de uma pesquisa junto aos funcionários de uma organização. Os resultados da pesquisa apontam a percepção das pessoas na organização, ressaltando que:

- a) os profissionais de Recursos Humanos devem tomar e pôr em prática decisões com implicações éticas;
- b) os profissionais de Recursos Humanos possuem, geralmente, um papel de liderança chave em estabelecer e manter os seus programas de ética;
- c) “Hot-lines” de ética, *ombudspersons* e gerentes de ética são geralmente suportados pelos profissionais de Recursos Humanos;
- d) resultados de *focus groups* e pesquisas nacionais com profissionais de Recursos Humanos, indicam a sua disponibilidade para fazer que o departamento de Recursos Humanos seja o responsável pelo comportamento ético no trabalho;
- e) os profissionais de Recursos Humanos trabalham com outras áreas para certificar que o comportamento está alinhado com o código de ética da empresa.

Foot e Robinson (1999, p.93) afirmam que os profissionais de Recursos Humanos são vistos como guardiões dos principais valores da organização.

A primeira remessa foi realizada em março de 2004. Foi enviada uma carta de apresentação da pesquisa juntamente com o questionário a ser devolvido respondido.

Como muitos dos assuntos abordados no questionário poderiam deixar os respondentes desconfortáveis, optou-se por deixar a identidade dos respondentes preliminarmente preservada, para que eles se sentissem inteiramente à vontade para responderem ao questionário e também fazerem as suas críticas e sugestões.

Outra vantagem dos questionários é que as pessoas podem ter maior confiança em seu anonimato e, por isso, se sentem mais livres para exprimir opiniões que temem ver desaprovadas ou que poderiam colocá-las em dificuldade. (SELLTIZ, 1974, p.269).

Assim, juntamente com a carta e com o questionário, também foi enviado um envelope selado para a devolução do questionário respondido, devidamente selado e com os campos do remetente e destinatário já etiquetados. A etiqueta destinatário estava endereçada ao CENE-FGV-EAESP- Centro de Estudos de Ética nas Organizações da Fundação Getúlio Vargas- São Paulo, e a etiqueta remetente estava endereçada à pesquisadora, em caso de devolução.

Foi estabelecido um prazo de 15 dias da remessa para a devolução do questionário respondido.

Todas as cartas que voltaram por problemas de endereço ou CEP foram reenviadas, após as devidas correções.

Na primeira remessa voltaram 132 questionários respondidos, representando um total de 25,19% do total de questionários enviados.

A segunda remessa, por sua vez, foi realizada no mês de maio de 2004 para a mesma população em questão. A carta de apresentação foi refeita. Era informado aos respondentes que era a segunda remessa da presente pesquisa, e caso eles já tivessem respondido ao questionário eles deveriam desconsiderar aquela carta.

Na segunda remessa voltaram 88 questionários respondidos, representando 16,79% do total de questionários enviados na segunda remessa.

Os modelos das cartas enviadas na primeira e segunda remessas estão reproduzidos no Apêndice B.

Assim, somando a primeira com a segunda remessa, temos um retorno de 220 questionários respondidos, perfazendo um total de 42% de retorno.

Por se tratar de uma pesquisa de Ética, não foi exigida a identificação dos respondentes. O objetivo é que eles se sentissem “cobertos” e respondessem ao questionário com tranquilidade.

Muitas das empresas, apesar de não ter sido solicitado, fizeram questão de se identificarem. Algumas substituíram o envelope selado por um envelope timbrado de sua empresa, outros mandaram cartões de visita e e-mail para recebimento dos resultados da pesquisa.

Poucos comentários ou sugestões foram feitos. Entre os poucos existentes, citamos: “seria interessante vocês enviarem os resultados desta pesquisa para todas as empresas que a receberam independentemente da identificação”, “na minha opinião algumas perguntas são muito óbvias e deixam o respondente desconfortável em responder”, “gostaria de receber os resultados da pesquisa- tema muito importante e interessante”; “em muitos casos a questão não se aplica- acho que deveria ter abertura para comentários”, “somos uma empresa que possui valores e princípios ético claros- nossa filosofia de negócios norteia a corporação”, “as respostas aqui consignadas poderiam sofrer variações dependendo de como se apresente o caso concreto”, dentre outros. Uma sugestão foi em uma próxima pesquisa abordar questões como assédio e diversidade.

3.3.5 Técnicas Estatísticas Utilizadas

Nesse estudo foram analisados 220 executivos de diferentes empresas, com a finalidade de verificar a coerência dos comportamentos e atitudes dos mesmos diante de dilemas semelhantes em contextos diferentes, sendo um em sua vida pessoal e outro na sua vida organizacional.

Com o objetivo apenas de caracterizar a amostra estudada, apresentamos em forma de tabelas ou gráficos, as frequências relativas (percentuais) e absolutas (N) das classes de cada variável qualitativa. Para as variáveis quantitativas foram utilizadas médias e medianas para resumir as informações, e erros-padrão, desvios-padrão, mínimo e máximo para indicar a variabilidade dos dados.

Foram considerados estatisticamente significantes os resultados cujos níveis descritivos (valores de p) foram inferiores a 0,05. Foi utilizado na elaboração deste

relatório técnico o software estatístico SPSS for Windows versão 10.0 - *Statistical Package for the Social Science*.

A seqüência da análise estatística será descrita a seguir:

- a) inicialmente faremos uma análise descritiva mapeando as informações da empresa e do entrevistado, para podermos verificar com precisão quem respondeu a nossa pesquisa;
- b) também será feita uma análise de freqüência relativa aos blocos A, B e C;
- c) depois, será apresentada a análise da consistência interna em cada bloco do questionário para detectar se as questões foram bem formuladas, e para excluí-las caso comprometam o questionário de alguma forma;
- d) posteriormente, será feita uma análise descritiva e de correlação entre os índices, entre os domínios e no geral, e será atribuído um escore pessoal para cada situação apresentada, e;
- e) analisando estes índices em relação às características do entrevistado feito anteriormente;
- f) finalmente, verificaremos quais são as hierarquias de valores no campo pessoal e no campo profissional e se elas são as mesmas.

3.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E COMENTÁRIOS

Iniciaremos a apresentação descritiva dos resultados da pesquisa com o Bloco D, que se refere às informações da empresa e do entrevistado. Assim, teremos um mapeamento geral dos respondentes. Os Blocos A, B e C, que se referem à pesquisa propriamente dita serão analisados na seqüência.

Nesta seção serão consideradas apenas as questões que foram respondidas.

3.4.1 Informações da Empresa

A origem do Capital Majoritário da maioria das empresas respondentes é nacional com 62,4% dos casos, seguido por 17,4% de capital americano e 16,1% de Capital europeu.

Tabela 2 – Distribuição de Frequência segundo Origem do Capital Majoritário.

| Origem do Capital Majoritário | N | % |
|--------------------------------------|----------|----------|
| <i>Nacional</i> | 136 | 62,4 |
| <i>América Latina</i> | 4 | 1,8 |
| <i>Ásia</i> | 3 | 1,4 |
| <i>América do Norte</i> | 38 | 17,4 |
| <i>Europa</i> | 35 | 16,1 |
| <i>Nacional e América do Norte</i> | 1 | 0,5 |
| <i>América do Norte e Europa</i> | 1 | 0,5 |
| <i>Total</i> | 218 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Das empresas respondentes 43,20% possuem capital aberto, conforma tabela a seguir:

Tabela 3 – Distribuição de Frequência segundo Capital Aberto.

| Capital aberto | N | % |
|-----------------------|----------|----------|
| <i>Sim</i> | 92 | 43,2 |
| <i>Não</i> | 121 | 56,8 |
| <i>Total</i> | 213 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

O ramo de atividade dos respondentes teve a sua preponderância na indústria com 57,6%, sendo seguida por 21,7% do ramo de serviços e 12% do comércio. As atividades de agropecuária, mineração, serviços financeiros representaram apenas 5,9% da amostra analisada.

Tabela 4 – Distribuição de frequência segundo Ramo de Atividade.

| Ramo de Atividade | N | % |
|---|------------|------------|
| <i>Indústria</i> | 125 | 57,6 |
| <i>Serviços</i> | 47 | 21,7 |
| <i>Comércio</i> | 26 | 12 |
| <i>Agropecuária</i> | 7 | 3,2 |
| <i>Mineração</i> | 4 | 1,8 |
| <i>Serviços financeiros</i> | 2 | 0,9 |
| <i>Indústria/Agropecuária</i> | 3 | 1,4 |
| <i>Serviços/Comércio</i> | 1 | 0,5 |
| <i>Indústria/Serviços/Comércio</i> | 1 | 0,5 |
| <i>Indústria/Serviços/Comércio/Agropecuária/Mineração</i> | 1 | 0,5 |
| Total | 217 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Quase metade das empresas, isto é, 49,8% possuem entre 1001 e 5000 empregados. A maior frequência a seguir é a das empresas que possuem acima de 5000 empregados, com 21,5%.

Tabela 5 – Distribuição de Frequência segundo Número de Empregados.

| Número de Empregados | N | % |
|-----------------------------|------------|------------|
| <i>Menos de 50</i> | 6 | 2,7 |
| <i>Entre 101 e 500</i> | 27 | 12,3 |
| <i>Entre 501 e 1000</i> | 30 | 13,7 |
| <i>Entre 1001 e 5000</i> | 109 | 49,8 |
| <i>Acima de 5000</i> | 47 | 21,5 |
| Total | 219 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

A maioria das empresas está concentrada na região Sudeste, sendo que 31,2% das empresas se localizam na Grande São Paulo, 11,5% no interior de São Paulo e os Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo com 8,3%. As empresas com presença em mais de uma região representam 16,4%.

Tabela 6 – Distribuição de Frequência segundo Localização

| Localização | N | % |
|---------------------------------------|------------|------------|
| <i>Região Sudeste</i> | 123 | 56,5 |
| <i>Região Sul</i> | 46 | 21,1 |
| <i>Regiões Norte/ Nordeste</i> | 12 | 5,5 |
| <i>Região Centro-Oeste</i> | 1 | 0,5 |
| <i>Presente em Várias Localidades</i> | 36 | 16,4 |
| Total | 218 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Em seguida passaremos a descrever as características pessoais dos respondentes.

3.4.2 Informações do Entrevistado

Os homens representaram 57,1% dos respondentes desta pesquisa, em oposição a 42,9% das mulheres.

Tabela 7 – Distribuição de Frequência segundo Gênero

| Gênero | N | % |
|------------------|----------|----------|
| <i>Masculino</i> | 120 | 57,1 |
| <i>Feminino</i> | 90 | 42,9 |
| <i>Total</i> | 210 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Oitenta por cento (80%) dos respondentes possuíam idades que variavam de 36 a 60 anos, sendo que 42% se encaixavam na faixa de 36 a 45 anos e 38,4% na faixa de 46 a 60.

Tabela 8 – Distribuição de Frequência segundo Idade

| Idade | N | % |
|---------------------------|----------|----------|
| <i>Entre 18 e 25 anos</i> | 3 | 1,4 |
| <i>Entre 26 e 35 anos</i> | 36 | 16,4 |
| <i>Entre 36 e 45 anos</i> | 92 | 42 |
| <i>Entre 46 e 60 anos</i> | 84 | 38,4 |
| <i>Acima de 61 anos</i> | 4 | 1,8 |
| <i>Total</i> | 219 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Vemos nos resultados dessa pesquisa uma preponderância de pessoas casadas, representados por 74,4%, seguidos por 13,7% de solteiros e 8,7% de separados.

Tabela 9 – Distribuição de Frequência segundo Estado Civil

| Estado Civil | N | % |
|---------------------|----------|----------|
| <i>Solteiro</i> | 30 | 13,7 |
| <i>Casado</i> | 163 | 74,4 |
| <i>Separado</i> | 19 | 8,7 |
| <i>Viúvo</i> | 3 | 1,4 |
| <i>Outros</i> | 4 | 1,8 |
| <i>Total</i> | 219 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Mais de noventa e dois por cento (92%) dos respondentes possuem curso superior completo, sendo que setenta por cento deles possuem inclusive algum curso de pós-graduação.

Tabela 10 – Distribuição de Frequência segundo Educação

| Educação | N | % |
|------------------------------|------------|------------|
| <i>Fundamental completo</i> | 1 | 0,5 |
| <i>Ensino médio completo</i> | 3 | 1,4 |
| <i>Superior incompleto</i> | 13 | 5,9 |
| <i>Superior completo</i> | 49 | 22,4 |
| <i>Pós-graduação</i> | 153 | 69,9 |
| Total | 219 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Os respondentes, em maioria absoluta, (92,7%) se intitularam empregados das empresas nas quais trabalham.

Tabela 11 – Distribuição de Frequência segundo Tipo de Emprego

| Tipo de Emprego | N | % |
|------------------------|------------|------------|
| <i>Empregado</i> | 203 | 92,7 |
| <i>Proprietário</i> | 5 | 2,3 |
| <i>Acionista</i> | 3 | 1,4 |
| <i>Contratado</i> | 5 | 2,3 |
| <i>Outros</i> | 3 | 1,4 |
| Total | 219 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Podemos verificar as religiões praticadas dos respondentes na tabela a seguir:

Tabela 12 – Distribuição de Frequência segundo Religião

| Religião | N | % |
|-------------------------|------------|--------------|
| <i>Católica</i> | 148 | 79,6 |
| <i>Espiritualista</i> | 14 | 7,5 |
| <i>Protestante</i> | 14 | 7,5 |
| <i>Outras</i> | 3 | 1,6 |
| <i>Não tem religião</i> | 7 | 3,8 |
| Total | 186 | 100,0 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

A grande maioria dos respondentes intitularam-se católicos, totalizando assim quase 80% das respostas.

Tabela 13 – Distribuição de Frequência segundo Religião Agrupada

| Religião | N | % |
|-----------------|----------|----------|
| <i>Católico</i> | 148 | 79,6 |
| <i>Outros</i> | 38 | 20,4 |
| <i>Total</i> | 186 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Embora houvesse sido solicitado que os questionários fossem respondidos pela Diretoria de RH, vemos que a maior parte dos respondentes corresponde a gerentes (46,5%), sendo seguido pelos diretores (28,6%).

Tabela 14 – Distribuição de Frequência segundo Natureza do Trabalho

| Natureza do Trabalho | N | % |
|-----------------------------|----------|----------|
| <i>Presidente</i> | 4 | 1,8 |
| <i>Diretor</i> | 62 | 28,6 |
| <i>Gerente</i> | 101 | 46,5 |
| <i>Outros</i> | 50 | 23 |
| <i>Total</i> | 217 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Outra dado que chamou atenção foi o fato de 23% dos questionários terem sido respondidos por diversas pessoas que não o Diretor e o Gerente, como vemos na tabela a seguir. Entre os 217 respondentes deste questionário, onze eram coordenadores, dez eram supervisores e oito eram analistas. Além destes perfis, encontramos assessores, assistentes, auxiliares, secretárias e consultores.

Tabela 15 – Distribuição de Frequência segundo Descrição de Outros

| Descrição dos Outros - questão 7 | N | % |
|---|----------|----------|
| <i>Analista</i> | 8 | 18,20 |
| <i>Assessor</i> | 1 | 2,3 |
| <i>Assistente</i> | 2 | 4,5 |
| <i>Auxiliar</i> | 1 | 2,3 |
| <i>Chefia</i> | 1 | 2,3 |
| <i>Consultor</i> | 3 | 6,9 |
| <i>Coordenação</i> | 11 | 25,1 |
| <i>Gestora</i> | 1 | 2,3 |
| <i>RH</i> | 1 | 2,3 |
| <i>Secretária</i> | 2 | 4,5 |
| <i>Sócia</i> | 1 | 2,3 |
| <i>Staff</i> | 1 | 2,3 |
| <i>Supervisor</i> | 10 | 22,7 |
| <i>Técnico NS</i> | 1 | 2,3 |
| <i>Total</i> | 44 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Podemos também observar que a distribuição dos respondentes pelas faixas salariais é bem variada. As faixas com um maior número de respondentes foram entre R\$5.001,00 a R\$10.000,00 com 29,6% e a acima de R\$15.000,00 com 28,7%. A distribuição de respondentes por faixas salariais pode ser observada na tabela a seguir:

Tabela 16 – Distribuição de Frequência segundo Remuneração

| Remuneração Mensal Bruta | N | % |
|--------------------------------------|----------|----------|
| <i>Até R\$5.000,00</i> | 52 | 24,1 |
| <i>De R\$5.001,00 a R\$10.000,00</i> | 64 | 29,6 |
| <i>De 10.001,00 a R\$15.000,00</i> | 38 | 17,6 |
| <i>Acima de R\$15.000,00</i> | 62 | 28,7 |
| <i>Total</i> | 216 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

O tempo de trabalho na empresa também variou muito, sendo que 36,4% dos respondentes trabalhavam na organização há mais de 15 anos, e 25,3% possuíam de 2 a 5 anos de tempo de trabalho na empresa.

Tabela 17 – Distribuição de Frequência segundo Tempo de Trabalho

| Tempo de Trabalho na empresa | N | % |
|-------------------------------------|----------|----------|
| <i>Menos de 1 ano</i> | 14 | 6,5 |
| <i>De 2 a 5 anos</i> | 55 | 25,3 |
| <i>De 6 a 10 anos</i> | 43 | 19,8 |
| <i>De 11 a 15 anos</i> | 26 | 12 |
| <i>Mais de 15 anos</i> | 79 | 36,4 |
| <i>Total</i> | 217 | 100 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Apresentaremos a seguir as tabelas de frequências de cada Bloco com as respectivas situações.

O Bloco A tratava de questões genéricas sobre ética. Este bloco possuía 15 questões, sendo três de cada valor previamente selecionado.

As respostas poderiam variar, segundo uma escala Likert, de uma situação considerada *Gravíssima* (1) a uma situação considerada *Nada Grave* (5). A intenção deste bloco era verificar como o respondente se posicionava frente às situações específicas referentes aos valores tratados.

Tabela 18 – Distribuição de Frequência – Bloco A – Situações Gerais

| Itens | Gravíssima (1) | Grave (2) | Indiferente (3) | Pouco grave (4) | Nada grave (5) |
|--|---------------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1) Quando alguém está apressado, furar filas no trânsito para entrar na frente dos outros. (N=219) | 58 (26,5%) | 129 (58,9%) | 18 (8,2%) | 14 (6,4%) | - |
| 2) Funcionários que não zelam pela empresa, apesar de serem tratados com respeito. (N=220) | 110 (50%) | 104 (47,3%) | 4 (1,8%) | 1 (0,5%) | 1 (0,5%) |
| 3) Receber conta errada em restaurante e não avisar o dono. (N=217) | 100 (46,1%) | 92 (42,4%) | 16 (7,4%) | 8 (3,7%) | 1 (0,5%) |
| 4) Família que se separa, passando a fazer muitas coisas separadamente. (N=216) | 22 (10,2%) | 70 (32,4%) | 75 (34,7%) | 29 (13,4%) | 20 (9,3%) |
| 5) Deixar tratamento dos pais somente nas costas de um irmão. (N=220) | 110 (50,0%) | 81 (36,8%) | 19 (8,6%) | 9 (4,1%) | 1 (0,5%) |
| 6) Fechar um departamento ou demitir para aumentar o lucro. (N=219) | 30 (13,7%) | 91 (41,6%) | 44 (20,1%) | 39 (17,8%) | 15 (6,8%) |
| 7) Dar jeitinhos ou burlar regras para atender objetivos. (N=220) | 108 (49,1%) | 97 (44,1%) | 10 (4,5%) | 4 (1,8%) | 1 (0,5%) |
| 8) Não ouvir e nem se importar com a opinião dos colegas, sendo prepotente. (N=217) | 95 (43,8%) | 103 (47,5%) | 16 (7,4%) | 3 (1,4%) | - |
| 9) Omitir-se de tomar uma decisão aberta, “fritar o outro aos poucos” para que fique desgastado e saia do emprego. (N=220) | 155 (70,5%) | 56 (25,5%) | 8 (3,6%) | - | 1 (0,5%) |
| 10) Divulgar informações sobre pessoas que são irrelevantes para o desempenho profissional. (N=219) | 83 (37,9%) | 94 (42,9%) | 31 (14,2%) | 8 (3,7%) | 3 (1,4%) |
| 11) Deixar de dar feedback ao funcionário impedindo assim que ele melhore, e depois mandá-lo embora. (N=220) | 127 (57,7%) | 84 (38,2%) | 7 (3,2%) | 2 (0,9%) | - |
| 12) Usar os recursos da firma para interesses pessoais (interurbanos, material de escritório, etc). (N=220) | 96 (43,6%) | 95 (43,2%) | 19 (8,2%) | 10 (4,5%) | - |
| 13) Poluir o meio ambiente (N=220) | 163 (74,1%) | 53 (24,1%) | 3 (1,4%) | - | 1 (0,5%) |
| 14) Explorar funcionários que dependam do emprego. (N=220) | 169 (76,8%) | 45 (20,5%) | 4 (1,8%) | 1 (0,5%) | 1 (0,5%) |
| 15) Pedir reembolso de gastos pessoais com almoço, combustível, estacionamento. (N=218) | 134 (61,5%) | 47 (21,6%) | 18 (8,3%) | 6 (2,8%) | 13 (6,0%) |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Podemos notar que quase todas as questões, com exceção da quarta e da sexta, possuíram entre 80% a 98% das respostas relativas a *Gravíssima* e *Grave*.

Isto quer dizer que quase a totalidade dos respondentes considerou como gravíssimas ou graves as situações apresentadas.

A quarta e a sexta questão tiveram respostas mais distribuídas, indicando que são pontos sobre os quais não há um alto grau de consenso.

A seguir apresentaremos as frequências das questões do Bloco B – pessoal e do Bloco C – profissional.

As respostas poderiam variar de uma situação *Sempre Praticada* (1) a uma situação considerada *Nunca Praticada* (5).

A intenção deste bloco era verificar qual o comportamento apresentado (ou declarado) dos respondentes em relação a diversas situações pessoais e profissionais.

Tabela 19 – Distribuição de Frequência – Bloco B – Situações Pessoais

| Itens | Sempre praticada (1) | Muitas vezes praticada (2) | Algumas vezes praticada (3) | Poucas vezes praticada (4) | Nunca praticada (5) |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| 1) Dou suporte necessário para o meu filho. (N=209) | 114 (54,5%) | 78 (37,3%) | 10 (4,8%) | - | 7 (3,3%) |
| 2) Pago as contas devidamente em dia. (N=220) | 173 (78,6%) | 43 (19,5%) | 4 (1,8%) | - | - |
| 3) Esquivo-me da tarefa de cuidar de uma pessoa, deixando para outra pessoa. (N=218) | 8 (3,7%) | 26 (11,9%) | 31 (14,2%) | 82 (37,6%) | 71 (32,6%) |
| 4) Tenho o devido respeito com meu pai e minha mãe. (N=220) | 172 (78,2%) | 41 (18,6%) | 2 (0,9%) | 4 (1,8%) | 1 (0,5%) |
| 5) Tiro vantagem das situações para tirar proveito de outra pessoa. (N=220) | 6 (2,7%) | 4 (1,8%) | 10 (4,5%) | 39 (17,7%) | 161 (73,2%) |
| 6) Cuido de meus pais em razão de ter tido tudo quando criança. (N=218) | 107 (49,1%) | 52 (23,9%) | 27 (12,4%) | 13 (6,0%) | 19 (8,7%) |
| 7) Para evitar multas, costumo fazer acordos com guardas de trânsito. (N=219) | 1 (0,5%) | 2 (0,9%) | 13 (5,9%) | 32 (14,6%) | 171 (78,1%) |
| 8) Jogo lixo, papel e cigarro nas vias públicas. (N=220) | 5 (2,3%) | 3 (1,4%) | 8 (3,6%) | 37 (16,8%) | 167 (75,9%) |
| 9) Quando dirijo, desligo o celular somente quando avisto um guarda para não levar multa. (N=218) | 20 (9,2%) | 30 (13,8%) | 63 (28,9%) | 46 (21,1%) | 59 (27,1%) |
| 10) Gasto dinheiro com supérfluos e não coloco dinheiro em casa. (N=220) | 2 (0,9%) | 1 (0,5%) | 10 (4,5%) | 44 (20,0%) | 163 (74,1%) |
| 11) Benefício um filho em detrimento de outro. (N=209) | 2 (1,0%) | - | 1 (0,5%) | 18 (8,6%) | 188 (90,0%) |
| 12) Devido a um problema pessoal, trato mal ou desconto em outra pessoa. (N=220) | 3 (1,4%) | 2 (0,9%) | 25 (11,4%) | 102 (46,4%) | 88 (40,0%) |
| 13) Sou intolerante em relação ao trabalho de meu cônjuge. (N=213) | 2 (0,9%) | 4 (1,9%) | 23 (10,8%) | 46 (21,6%) | 138 (64,8%) |
| 14) Engano meus irmãos em assuntos relacionados a dinheiro ou inventário. (N=218) | 2 (0,9%) | - | - | 3 (1,4%) | 213 (97,7%) |
| 15) Omito informações para me beneficiar e com isso prejudico outras pessoas. (N=219) | 1 (0,5%) | 1 (0,5%) | 1 (0,5%) | 24 (11,0%) | 192 (87,7%) |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Vemos que nas *Situações Pessoais* apresentadas também apareceu uma grande concentração das respostas em *Poucas Vezes* ou *Nunca Praticada*. É interessante atentarmos para o fato de que as questões 1,2,4 e 6 estão invertidas.

As questões 3, 6 e 9 fugiram um pouco a esta regra, apresentando respostas um pouco menos concentradas. Mas na verdade, a questão 9 (desligar o celular quando avista um guarda) é a que apresentou uma melhor distribuição entre as respostas, mostrando um grande número de respondentes em cada uma das cinco respostas possíveis.

A seguir veremos as freqüências apresentadas nas situações Profissionais do Bloco C. Atentamos para o fato das questões 1, 2, 6, 7, 11 e 15 estarem invertidas.

Tabela 20 – Distribuição de Freqüência – Bloco C – Situações Profissionais

| Itens | Sempre praticada (1) | Muitas vezes praticada (2) | Algumas vezes praticada (3) | Poucas vezes praticada (4) | Nunca praticada (5) |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| 1) Tenho consideração e respeito com superiores, subordinados e clientes. (N=220) | 182 (82,7%) | 37 (16,8%) | 1 (0,5%) | - | - |
| 2) Sigo as normas e instruções da empresa. (N=220) | 171 (77,7%) | 48 (21,8%) | 1 (0,5%) | - | - |
| 3) Deixo de pagar ou atraso o pagamento do salário do funcionário. (N=219) | 6 (2,7%) | - | - | 7 (3,2%) | 206 (94,1%) |
| 4) Humilho as pessoas no trabalho (gritar ou fazer desaforo com os problemas). (N=219) | 10 (4,6%) | 1 (0,5%) | 2 (0,9%) | 14 (6,4%) | 192 (87,7%) |
| 5) Desvio dinheiro para a igreja, diversões ou vícios e não pago as minhas contas. (N=219) | 3 (1,4%) | - | - | 2 (0,9%) | 214 (97,7%) |
| 6) Tenho o devido zelo com o patrimônio da empresa. (N=219) | 193 (88,1%) | 17 (7,8%) | 2 (0,9%) | 1 (0,5%) | 6 (2,7%) |
| 7) Sou tolerante com colegas que não têm a mesma formação que eu. (N=220) | 131 (59,5%) | 70 (31,8%) | 9 (4,1%) | 7 (3,2%) | 3 (1,4%) |
| 8) Uso as pessoas para me aproveitar de um trabalho ou serviço que está quase concluído. (N=219) | 1 (0,5%) | 3 (1,4%) | 2 (0,9%) | 23 (10,5%) | 190 (86,8%) |
| 9) Tenho critérios dúbios de remuneração (dois pesos/ duas medidas). (N=218) | 4 (1,8%) | 3 (1,4%) | 9 (4,1%) | 34 (15,6%) | 168 (77,1%) |
| 10) Caso necessário, passo os outros para trás para subir na empresa. (N=220) | 1 (0,5%) | 2 (0,9%) | - | 8 (3,6%) | 209 (95,0%) |
| 11) Como dirigente, participo do que acontece na empresa, tomando providências. (N=216) | 117 (54,2%) | 78 (36,1%) | 10 (4,6%) | 4 (1,9%) | 7 (3,2%) |
| 12) Devido a um problema pessoal, trato mal ou desconto em outra pessoa. (N=220) | 2 (0,9%) | 1 (0,5%) | 8 (3,6%) | 83 (37,7%) | 126 (57,3%) |
| 13) Para o bem da empresa, faço acerto com fiscais, compradores, funcionários públicos. (N=220) | 4 (1,8%) | 4 (1,8%) | 16 (7,3%) | 30 (13,6%) | 166 (75,5%) |
| 14) Omito informações nas propagandas de produtos ou serviços que ofereçam risco ao consumidor. (N=217) | 1 (0,5%) | 1 (0,5%) | 1 (0,5%) | 9 (4,1%) | 205 (94,5%) |
| 15) Ouço os funcionários. (N=220) | 138 (62,7%) | 72 (32,7%) | 8 (3,6%) | 2 (0,9%) | - |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

As respostas do Bloco C realmente chamam a atenção pelo fato de não existirem situações que fujam à regra geral das respostas. Não encontramos nenhuma questão cujas repostas se apresentem divididas.

Talvez isto se deva ao fato de que as pessoas responderam ao questionário em seu local de trabalho, ou talvez porque a declaração do comportamento tenha sido mais a desejável do que a efetivamente praticada.

Passaremos agora a análise de consistência interna do questionário.

3.4.3 Consistência Interna

Os itens que não apresentam uma grande correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados elevados e baixos no resultado total, são eliminados para assegurar que o questionário seja 'internamente coerente'- isto é, que cada item seja relacionado com a mesma atitude geral.(SELLTIZ, 1974, p.415)

Para avaliar a consistência interna do questionário foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach (PEREIRA, 1999), que varia entre 0 e 1 . Quanto maior este valor, melhor a confiabilidade.

Os critérios para a retirada dos itens inconsistentes foram:

- a) a correlação de cada item com o escore (itens com correlações muito baixas, menores do que 0,2 ou negativas devem ser excluídos, correlações negativas não são admitidas por premissa do teste) e;
- b) o acréscimo no coeficiente alfa quando o item é retirado (acréscimos inferiores a 1% foram desconsiderados).

Quando uma dada questão apresentar correlações negativas com todas as outras, seu sentido semântico pode ser invertido e ela pode ser conservada. Caso contrário, variáveis com correlações negativas devem ser excluídas.

A análise foi realizada por blocos, considerando o total de respondentes: Nessa análise só foram considerados os questionários completos.

A importância deste teste é que por meio dele, podemos verificar a relevância de cada item na construção de uma escala. Por intermédio do teste verificamos se a questão foi mal compreendida ou mal formulada.

Quanto mais próximo de um for o coeficiente alfa, mais consistência e mais bem formulada está o bloco analisado.

3.4.3.1 Bloco A (situações gerais).

Neste bloco foram considerados 15 itens, sendo que alguns apresentaram dados faltantes. Assim, nesta análise foram considerados apenas os questionários completos ($n=202$).

Na análise não foi observada nenhuma correlação negativa e o coeficiente alfa foi considerado alto (0,7930). A exclusão de nenhum item aumentaria consideravelmente este valor, o maior acréscimo seria inferior a 1%.

As questões 1, 4 e 15 tiveram a menor correlação com a escala, já os itens 2, 9, 11 e 14 apresentaram as maiores correlações ($>0,5$).

3.4.3.2 Bloco B (situações pessoais).

Nesse bloco apenas as questões 1, 2, 4 e 6 apresentaram correlação negativa com todos os outros itens e também com a escala. O coeficiente alfa encontrado foi 0,5351, considerado muito baixo.

Assim, esses itens foram invertidos. Novamente a questão 2 apresentou correlação negativa com a escala, e as questões 1 e 6 apresentaram a menor correlação com a escala (0,1535 e 0,1587 respectivamente). Essa correlação muito baixa (abaixo de 0,2) quer dizer que a questão não está contribuindo em nada com a construção da escala. Também não pode existir correlação negativa a não ser em casos em que a questão esteja invertida.

Retirando as questões 1, 2 e 6, não foi encontrada nenhuma correlação negativa e o coeficiente α aumentou (0,6887).

Verificamos posteriormente que a exclusão da questão 9 aumentaria em mais de 1% o coeficiente α . Dessa forma, retiramos também o item 9, resultando em α -Cronbach=0,7022.

Depois da retirada da questão 9, verificamos que a exclusão de nenhum item aumentaria consideravelmente este valor. O maior acréscimo seria inferior a 0,1%. Dessa forma, retiradas as questões 1, 2, 6 e 9, o bloco B – Situações Pessoais, ficou apenas com as questões 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14 e 15.

3.4.3.3 Bloco C (situações profissionais).

Nesse bloco as questões 1, 2, 6, 7, 11 e 15 apresentaram correlação negativa com todos os outros itens, ou seja, esses itens foram invertidos. A questão 11 apresentou a menor correlação com a escala (0,0519) e a sua exclusão aumentaria o coeficiente α em 2,6%. Dessa forma, optamos pela retirada dessa questão, resultando um α -Cronbach=0,6012.

Nessa última análise não foi observada nenhuma correlação negativa e o coeficiente alfa foi razoável (0,6012). A exclusão de nenhum item aumentaria consideravelmente este valor, uma vez que o maior acréscimo seria inferior a 1%. Assim, para o bloco C, apenas a questão 11 foi retirada.

Assim, ao analisarmos a consistência interna de cada bloco, vemos que os coeficientes α -Cronbach encontrados foram considerados, relativamente, alto no Bloco A (0,7930), médio no Bloco B (0,7022) e razoável no Bloco C (0,6012).

Segundo Hair et al. (1998, p.118), o coeficiente alfa de Cronbach é a medida mais utilizada para avaliar a consistência interna. De acordo com os autores, “o limite inferior geralmente aceito é 0,7, embora possa ser reduzido a 0,6 em pesquisa exploratória”.

Passaremos a seguir à análise descritiva dos índices.

3.4.4 Análise Descritiva dos Índices

Para cada bloco foi calculado um índice que é a média de cada questão, já desconsiderando as questões inconsistentes (item anterior). Assim, cada questão respondida poderia variar de 1 a 5.

As estatísticas descritivas dos índices finais encontram-se a seguir:

Tabela 21 – Estatísticas descritivas dos índices de cada bloco

| Índices | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|--|----------|--------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|
| <i>Índices – Situações Gerais (Bloco A)</i> | 220 | 1,75 | 1,67 | 0,40 | 1,07 | 4,33 |
| <i>Índices – Situações Pessoais (Bloco B)</i> | 220 | 4,59 | 4,64 | 0,36 | 1,27 | 5,00 |
| <i>Índices – Situações Profissionais (Bloco C)</i> | 220 | 4,74 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5,00 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Notamos que a média do Bloco A encontra-se “invertida”, uma vez que as respostas poderiam variar de 1 (Gravíssima) a 5 (Nada Grave). Os blocos B e C, por sua vez variam de 1 (Sempre Praticada) a 5 (Nunca Praticada).

Também foram construídos índices para cada um dos domínios (respeito/ cuidado/ honestidade/ responsabilidade e justiça). Novamente, esses índices foram as médias dos itens, excluindo as questões inconsistentes.

A tabela a seguir mostra as estatísticas descritivas dos índices dos domínios, separadas por bloco.

Tabela 22 – Estatísticas descritivas dos índices dos domínios por Bloco

| Bloco | Índices | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|
| <i>A – Situações Gerais</i> | <i>Respeito</i> | 220 | 1,65 | 1,67 | 0,46 | 1,00 | 4,33 |
| | <i>Cuidado</i> | 220 | 2,00 | 2,00 | 0,58 | 1,00 | 3,67 |
| | <i>Honestidade</i> | 220 | 1,67 | 1,67 | 0,60 | 1,00 | 5,00 |
| | <i>Responsabilidade</i> | 220 | 1,88 | 1,67 | 0,56 | 1,00 | 4,33 |
| | <i>Justiça</i> | 220 | 1,54 | 1,33 | 0,54 | 1,00 | 4,67 |
| <i>B – Situações Pessoais</i> | <i>Respeito</i> | 220 | 4,47 | 4,67 | 0,55 | 2,00 | 5,00 |
| | <i>Cuidado</i> | 220 | 3,83 | 4,00 | 1,12 | 1,00 | 5,00 |
| | <i>Honestidade</i> | 220 | 4,70 | 5,00 | 0,48 | 1,00 | 5,00 |
| | <i>Responsabilidade</i> | 220 | 4,67 | 5,00 | 0,60 | 1,00 | 5,00 |
| | <i>Justiça</i> | 220 | 4,91 | 5,00 | 0,37 | 1,00 | 5,00 |
| <i>C – Situações Profissionais</i> | <i>Respeito</i> | 220 | 4,66 | 4,67 | 0,45 | 3,33 | 5,00 |
| | <i>Cuidado</i> | 220 | 4,54 | 4,50 | 0,48 | 3,00 | 5,00 |
| | <i>Honestidade</i> | 220 | 4,77 | 5,00 | 0,43 | 2,67 | 5,00 |
| | <i>Responsabilidade</i> | 220 | 4,83 | 5,00 | 0,35 | 3,00 | 5,00 |
| | <i>Justiça</i> | 220 | 4,81 | 5,00 | 0,44 | 1,67 | 5,00 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Os índices indicam-nos alguns aspectos interessantes que devem ser ressaltados:

a) A importância relativa existente entre os diferentes blocos. Podemos verificar pela média dos índices, qual é a importância relativa do sistema de valores dos executivos que responderam a esta pesquisa. Como a dispersão não foi muito grande, criamos um número índice que nos serviu de base para a hierarquização dos domínios. Assim, teríamos:

- Situações Gerais – posicionamento do executivo em relação aos valores:
 - i. Justiça.
 - ii. Respeito.
 - iii. Honestidade.
 - iv. Responsabilidade.
 - v. Cuidado.
- Situações Pessoais – declaração de comportamento. A ordem dos valores seria:
 - i. Justiça.
 - ii. Honestidade.
 - iii. Responsabilidade.
 - iv. Respeito.
 - v. Cuidado.

- Situações Profissionais – declaração de comportamento. A ordem dos valores seria:
 - i. Responsabilidade.
 - ii. Justiça.
 - iii. Honestidade.
 - iv. Respeito.
 - v. Cuidado.
- b) A diferença entre as médias dos domínios nas diversas situações. Se analisarmos os índices de *respeito* nas situações pessoais (4,47) e nas situações profissionais (4,66), notaremos que o comportamento declarado dos respondentes é mais ‘correto’ na vida profissional, isto é, eles seriam mais respeitosos no trabalho do que em situações pessoais.
- c) As diferenças dos mínimos e máximos apresentados. Podemos notar que os índices de mínimo e máximo mostram algumas tendências:
 - No Bloco A, o máximo de 4 dos 5 valores apresentados não chegou ao seu valor maior, que era 5. Isto se deve ao fato de que as pessoas, ao fazerem um julgamento de valores elas posicionam-se, idealmente, frente a alguma situação conflitante, mas nem sempre isto quer dizer que ela agiria daquela forma.
 - Não encontramos no Bloco C- situações profissionais nenhum mínimo igual a 1. O índice mais baixo foi 1,67 da justiça, sendo seguido de honestidade (2,67). Todos os outros mínimos foram acima de 3.

3.4.5 Análise de Correlação dos Índices

Como o objetivo deste estudo é verificar a coerência entre os comportamentos na Vida Pessoal e na Vida Profissional dos indivíduos, a técnica a ser utilizada é a análise de correlação dos índices entre o Bloco B (situações pessoais) e o bloco C (situações profissionais).

Com o objetivo de avaliar se os índices estão correlacionados entre si, foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman. (SIEGEL, 1988).

O coeficiente de correlação é uma medida entre -1 e 1, em que o valor zero indica que as variáveis analisadas não possuem correlação, isto é, que o comportamento de uma variável independe da outra.

Também foi calculado um teste de significância. Vale lembrarmos que os testes feitos para a correlação verificam se o coeficiente de correlação é igual a zero (H_0 : Coef. Correlação=0), ou seja, indicam se a correlação pode ser considerada nula, o que implicaria em que as duas variáveis são não correlacionadas. Construímos também os diagramas de dispersão, que são o cruzamento das duas variáveis.

Abaixo seguem as correlações dos índices entre os blocos e entre os domínios.

Apresentaremos inicialmente as correlações entre os blocos, que podem ser verificados na tabela a seguir:

Tabela 23 – Resultado da Correlação entre os índices

| Índices | C.Correlação | p-valor |
|-------------------------------|---------------------|----------------|
| <i>Geral X Pessoal</i> | -0,190 | 0,005* |
| <i>Geral X Profissional</i> | -0,285 | < 0,001* |
| <i>Pessoal X Profissional</i> | 0,320 | < 0,001* |

Fonte: Pesquisa para esta Tese

* estatisticamente significante

Pelos resultados anteriores, podemos afirmar que existe uma correlação significativa ($p < 0,05$) entre os índices.

O p-valor vai testar se a correlação pode ser considerada igual a zero. Se p é menor que 0,05 (5%) há significância estatística.

Embora ela seja diferente de zero, o valor é muito baixo. Uma correlação pode ser considerada boa se for menor que -0,6 e maior que 0,6.

Ainda que pareça existir uma relação entre o comportamento pessoal e profissional, ela não é muito forte.

Com relação ao índice de situações gerais, notamos uma correlação negativa com os outros dois índices, ou seja, quanto maior o índice de situação geral, menores os índices de situações pessoais e profissionais. Explicaremos este fato pela inversão já apontada do Bloco A em relação a B e a C.

Mesmo que consideradas estatisticamente significativas, todas as correlações encontradas foram baixas.

Isto pode significar que não há muita coerência entre o posicionamento geral em relação ao comportamento pessoal (Bloco A x B), entre o posicionamento geral em relação ao comportamento profissional (Bloco A x C), e, principalmente, que não há coerência entre o comportamento pessoal e o comportamento profissional (Bloco B x C).

Agora, analisaremos as correlações por Domínios, isto é, considerando cada virtude escolhida.

Levaremos em consideração, para efeitos de análise, somente os blocos B e C, para que possamos comparar as situações pessoais em relação às situações profissionais, para cada virtude em questão.

3.4.5.1 Respeito

Tabela 24 – Resultado da Correlação entre os índices de Respeito.

| Índices | C. Correlação | p-valor |
|---|----------------------|----------------|
| <i>Respeito Pessoal X Respeito Profissional</i> | <i>0,191</i> | <i>0,005*</i> |

Fonte: Pesquisa para esta Tese

* estatisticamente significante

O fato de a correlação ser diferente de zero demonstra que até houve uma correlação significativa ($p < 0,05$) entre os índices, porém novamente as correlações foram baixas.

Isto significa, em outras palavras, que provavelmente não há coerência entre os comportamentos pessoais e profissionais dentro do domínio do respeito. Em outras palavras, o fato de uma pessoa respeitar o seu chefe não implica necessariamente que ela respeita seu cônjuge.

3.4.5.2 Cuidado

Tabela 25 – Resultado da Correlação entre os índices de Cuidado.

| Índices | C.Correlação | p-valor |
|---|---------------------|----------------|
| <i>Cuidado Pessoal X Cuidado Profissional</i> | 0,154 | 0,023* |

Fonte: Pesquisa para esta Tese

* estatisticamente significativa

Com respeito ao domínio do Cuidado, notamos uma correlação significativa ($p < 0,05$). Da mesma maneira que para a virtude anterior, a correlação significativa foi novamente baixa. Não podemos afirmar que há coerência entre os seus comportamentos pessoal e profissional. Ainda que ele seja um chefe zeloso com seus subordinados, não necessariamente ele será zeloso com seu pai e sua mãe.

3.4.5.3 Honestidade

Tabela 26 – Resultado da Correlação entre os índices de Honestidade.

| Índices | C.Correlação | p-valor |
|---|---------------------|----------------|
| <i>Honestidade Pessoal X Honestidade Profissional</i> | 0,258 | < 0,001* |

Fonte: Pesquisa para esta Tese

* estatisticamente significativa

No que tange à virtude da Honestidade, novamente as correlações foram muito baixas, apesar de sua significância ($p < 0,05$). Não há evidências, assim, de coerências nos comportamentos dentro do domínio da honestidade. O fato de uma pessoa não subornar um guarda de trânsito para não levar uma multa, não a impede de subornar um fiscal que fiscaliza a empresa, por exemplo.

3.4.5.4 Responsabilidade

Tabela 27 – Resultado da Correlação entre os índices de Responsabilidade.

| Índices | C.Correlação | p-valor |
|---|---------------------|----------------|
| <i>Resp. Pessoal X Resp. Profissional</i> | 0,130 | 0,054 |

Fonte: Pesquisa para esta Tese

* estatisticamente significativa

Como podemos notar no domínio da Responsabilidade, não houve correlação significativa entre os índices ($p > 0,05$).

Isto quer dizer que o índice de correlação pode ser considerado igual a zero. Não há que se falar em coerência nos comportamentos.

Em outras palavras, uma pessoa pode apresentar um comportamento em casa e ter um comportamento, diametralmente, oposto no trabalho. Pode seguir fielmente as normas e instruções da empresa que trabalha, mas pode dirigir falando ao celular ou gastar tudo o que ganha com supérfluos e não colocar dinheiro em casa.

3.4.5.5 Justiça

Tabela 28 – Resultado da Correlação entre os índices de Justiça.

| Índices | C.Correlação | p-valor |
|---|---------------------|----------------|
| <i>Justiça Pessoal X Justiça Profissional</i> | <i>0,174</i> | <i>0,010*</i> |

Fonte: Pesquisa para esta Tese

* estatisticamente significante

Com relação ao domínio da Justiça houve correlação significativa ($p < 0,05$) entre Justiça Pessoal e Profissional, porém essa correlação foi baixa. Novamente, apesar da correlação ser diferente de zero, o índice continua muito baixo. Não podemos afirmar que há coerência de comportamentos dentro do domínio. A pessoa pode procurar justiça em sua vida pessoal, sendo imparcial no tratamento de seus filhos e, ao mesmo tempo, ter critérios dúbios de remuneração no trabalho para com seus subordinados.

Podemos observar um fato curioso entre todos os índices apresentados na tabela. De uma maneira geral, todos os índices de cada domínio demonstram que os escores profissionais, em geral, são melhores do que os pessoais.

A seguir, faremos a análise dos índices encontrados, em relação às características do entrevistado.

3.4.6 Análise dos Índices – Características do Entrevistado

Nessa etapa o objetivo foi verificar se as características do entrevistado tinham alguma influência nos resultados dos índices.

Para a comparação dos índices (Situação Geral, Pessoal e Profissional) com relação às variáveis sexo, estado civil, religião e pós-graduação, aplicamos o teste não

paramétrico de Mann-Whitney (SIEGEL, 1988), para a comparação de médias entre duas populações independentes.

Quando comparamos mais de duas médias (idade, natureza do trabalho, remuneração e tempo de trabalho na empresa) aplicamos o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. (SIEGEL, 1988).

Para as variáveis cujo valor do teste foi significativo (p -valor $< 0,05$), fizemos uma análise de comparações múltiplas, com a finalidade de determinar em quais pares de grupos se encontra a diferença. As duas metodologias citadas acima testam se a média da variável quantitativa em estudo é semelhante para os diferentes grupos. Assim, para valores do p abaixo de 0,05, consideramos que as médias são estatisticamente diferentes.

Passamos então a discorrer sobre cada variável dos entrevistados em questão.

3.4.6.1 Sexo

Tabela 29 – Comparação dos Índices com relação ao Sexo do entrevistado.

| <i>Índices</i> | <i>Sexo</i> | <i>N</i> | <i>Média</i> | <i>Mediana</i> | <i>Desvio Padrão</i> | <i>Mínimo</i> | <i>Máximo</i> | <i>p-valor Mann- Whitney</i> |
|------------------------------------|--------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------|---|
| <i>Situações Gerais</i> | <i>Masculino</i> | 120 | 1,81 | 1,73 | 0,37 | 1,20 | 3,07 | 0,002* |
| | <i>Feminino</i> | 90 | 1,67 | 1,62 | 0,44 | 1,07 | 4,33 | |
| | <i>Total</i> | 210 | 1,75 | 1,67 | 0,41 | 1,07 | 4,33 | |
| <i>Situações Pessoais</i> | <i>Masculino</i> | 120 | 4,58 | 4,64 | 0,39 | 1,27 | 5 | 0,680 |
| | <i>Feminino</i> | 90 | 4,61 | 4,64 | 0,30 | 3,73 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 210 | 4,59 | 4,64 | 0,36 | 1,27 | 5 | |
| <i>Situações Profissionais</i> | <i>Masculino</i> | 120 | 4,75 | 4,79 | 0,25 | 3,79 | 5 | 0,363 |
| | <i>Feminino</i> | 90 | 4,72 | 4,79 | 0,27 | 3,36 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 210 | 4,74 | 4,79 | 0,25 | 3,36 | 5 | |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

* estatisticamente significativa

Analisando os resultados da tabela anterior, percebemos que apenas a comparação em relação ao índice de Situações Gerais foi significativa ($p=0,002$), indicando que as mulheres têm um escore menor. Não encontramos diferenças em relação aos índices de situações pessoais e profissionais.

Com respeito ao sexo do entrevistado, o Bloco A (situações gerais) indica que os homens podem ter um comportamento menos ético que as mulheres, uma vez que os escores masculinos e femininos foram, respectivamente, 1,81 e 1,67.

Nas situações profissionais e pessoais, parece não haver diferença de comportamento entre homens e mulheres.

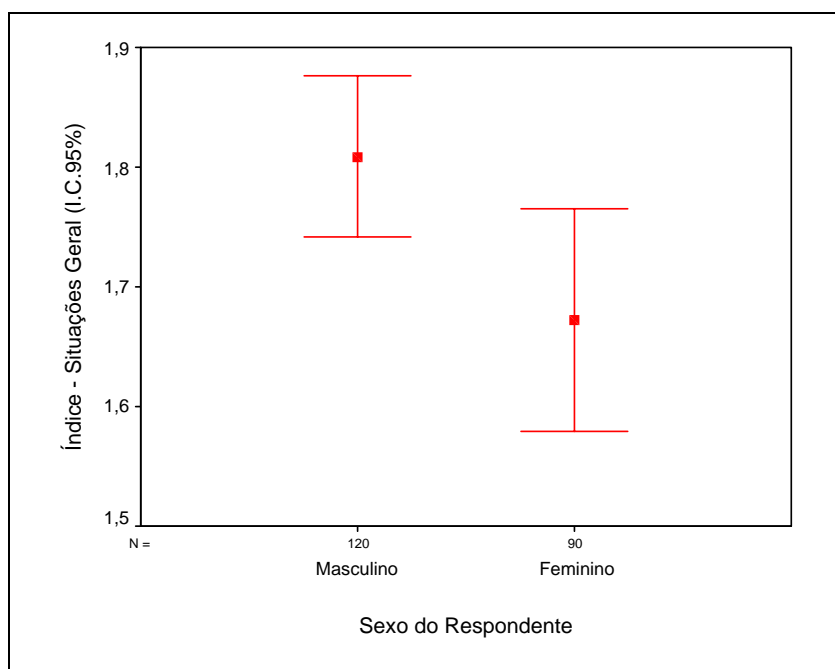


Gráfico 1: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Gerais segundo Sexo do respondente.

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Conforme podemos observar no gráfico acima, o comportamento das mulheres pode tender a ser mais ético nas situações apresentadas no Bloco A.

3.4.6.2 Religião

Podemos notar na tabela a seguir que, independentemente das situações serem gerais, pessoais ou profissionais, nenhum resultado indicou alguma ligação entre religião e o comportamento ético dos entrevistados.

Tabela 30 – Comparação dos Índices com relação à Religião do entrevistado

| Índices | Religião | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo | p-valor Mann-Whitney |
|--------------------------------|-----------------|----------|--------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| <i>Situações Gerais</i> | <i>Católico</i> | 148 | 1,77 | 1,67 | 0,43 | 1,13 | 4,33 | 0,346 |
| | <i>Outros</i> | 38 | 1,66 | 1,70 | 0,34 | 1,07 | 2,53 | |
| | <i>Total</i> | 186 | 1,75 | 1,67 | 0,41 | 1,07 | 4,33 | |
| <i>Situações Pessoais</i> | <i>Católico</i> | 148 | 4,56 | 4,64 | 0,39 | 1,27 | 5 | 0,210 |
| | <i>Outros</i> | 38 | 4,62 | 4,68 | 0,33 | 3,73 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 186 | 4,57 | 4,64 | 0,38 | 1,27 | 5 | |
| <i>Situações Profissionais</i> | <i>Católico</i> | 148 | 4,73 | 4,79 | 0,25 | 3,36 | 5 | 0,822 |
| | <i>Outros</i> | 38 | 4,72 | 4,79 | 0,30 | 3,79 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 186 | 4,73 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5 | |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Não encontramos associação significativa ($p > 0,05$) entre religião e os índices. Em outras palavras, o fato de ser ou não católico parece não interferir nos resultados dos escores, ou seja, na ética.

3.4.6.3 Educação

Procuramos observar se o fato de o respondente ter ou não cursado uma pós-graduação tem alguma influência sobre seu comportamento ético.

Tomamos por base a pós-graduação como diferencial, pois 70% dos respondentes possuem um curso de pós-graduação. Foram agrupados em “sim” os escores dos que cursaram pós-graduação e em “não” os escores dos que não cursaram.

Tabela 31 – Comparação dos Índices com relação à Pós-graduação

| Índices | Educação - Pós Graduação | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo | p-valor Mann-Whitney |
|--------------------------------|---------------------------------|----------|--------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| <i>Situações Gerais</i> | <i>Não</i> | 66 | 1,79 | 1,70 | 0,51 | 1,07 | 4,33 | 0,787 |
| | <i>Sim</i> | 153 | 1,73 | 1,67 | 0,35 | 1,07 | 2,67 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 1,75 | 1,67 | 0,41 | 1,07 | 4,33 | |
| <i>Situações Pessoais</i> | <i>Não</i> | 66 | 4,65 | 4,73 | 0,29 | 3,36 | 5 | 0,027* |
| | <i>Sim</i> | 153 | 4,56 | 4,64 | 0,39 | 1,27 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 4,59 | 4,64 | 0,36 | 1,27 | 5 | |
| <i>Situações Profissionais</i> | <i>Não</i> | 66 | 4,77 | 4,86 | 0,23 | 4,21 | 5 | 0,164 |
| | <i>Sim</i> | 153 | 4,72 | 4,79 | 0,27 | 3,36 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 4,74 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5 | |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

* estatisticamente significativa

Pelos resultados, notamos que não há significância estatística nas situações gerais e nas situações profissionais. Assim, o fato de possuir ou não um curso de pós-graduação parece não influenciar o comportamento ético.

Analisando os resultados descritos na Tabela 31, percebemos que apenas a comparação em relação ao índice de Situações Pessoais foi significativa ($p=0,027$), indicando que as pessoas sem pós-graduação têm um escore maior.

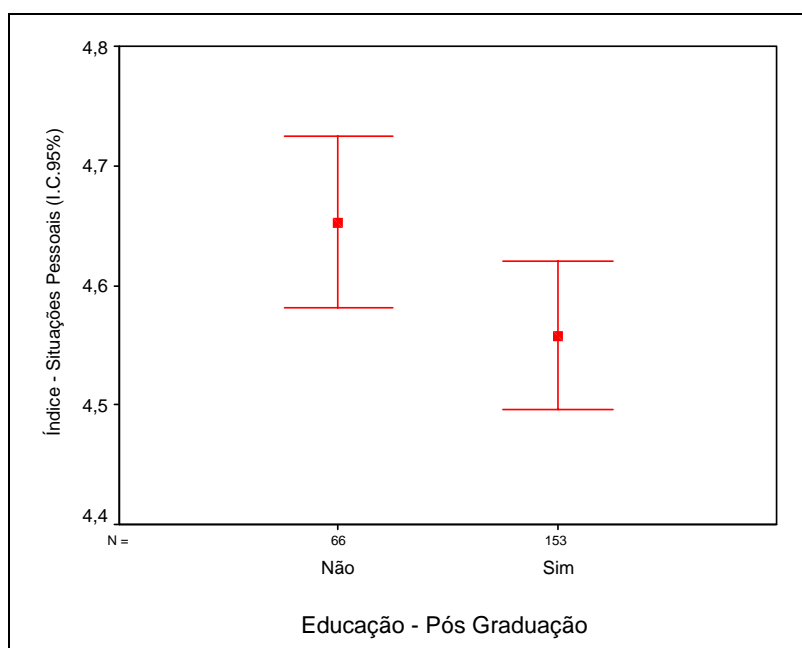


Gráfico 2: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Pessoais segundo Educação do respondente.

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Isto significa que pessoas que não frequentaram cursos de pós-graduação podem apresentar um comportamento mais ético, em situações pessoais, do que aqueles que cursaram uma pós-graduação.

3.4.6.4 Estado Civil

Do total de respondentes desta pesquisa, 74,4% eram casados. O objetivo desta análise foi verificar se o fato de ser ou não casado influencia o comportamento ético.

Não encontramos diferenças em relação aos índices de situações gerais e pessoais. Pela tabela a seguir podemos notar que as situações gerais e pessoais não

apresentaram significância. Assim, parece que não há relação entre o fato de ser casado ou não, dentro das referidas situações.

Tabela 32 – Comparação dos Índices com relação ao Estado civil

| Índices | Estado Civil | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo | p-valor Mann-Whitney |
|--------------------------------|---------------------|----------|--------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| <i>Situações Gerais</i> | <i>Outros</i> | 56 | 1,85 | 1,73 | 0,53 | 1,13 | 4,33 | 0,142 |
| | <i>Casado</i> | 163 | 1,71 | 1,67 | 0,35 | 1,07 | 3,07 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 1,75 | 1,67 | 0,41 | 1,07 | 4,33 | |
| <i>Situações Pessoais</i> | <i>Outros</i> | 56 | 4,51 | 4,55 | 0,53 | 1,27 | 5 | 0,148 |
| | <i>Casado</i> | 163 | 4,61 | 4,64 | 0,28 | 3,36 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 4,59 | 4,64 | 0,36 | 1,27 | 5 | |
| <i>Situações Profissionais</i> | <i>Outros</i> | 56 | 4,69 | 4,71 | 0,25 | 4,00 | 5 | 0,036* |
| | <i>Casado</i> | 163 | 4,75 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 4,74 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5 | |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

* estatisticamente significativa

Analisando os resultados da Tabela 32, percebemos que apenas a comparação em relação ao índice de Situações Profissionais foi significativa ($p=0,036$), indicando que as pessoas casadas têm, em média, um escore maior, ou seja, têm um comportamento melhor do que os outros no trabalho, conforme consta do gráfico a seguir:

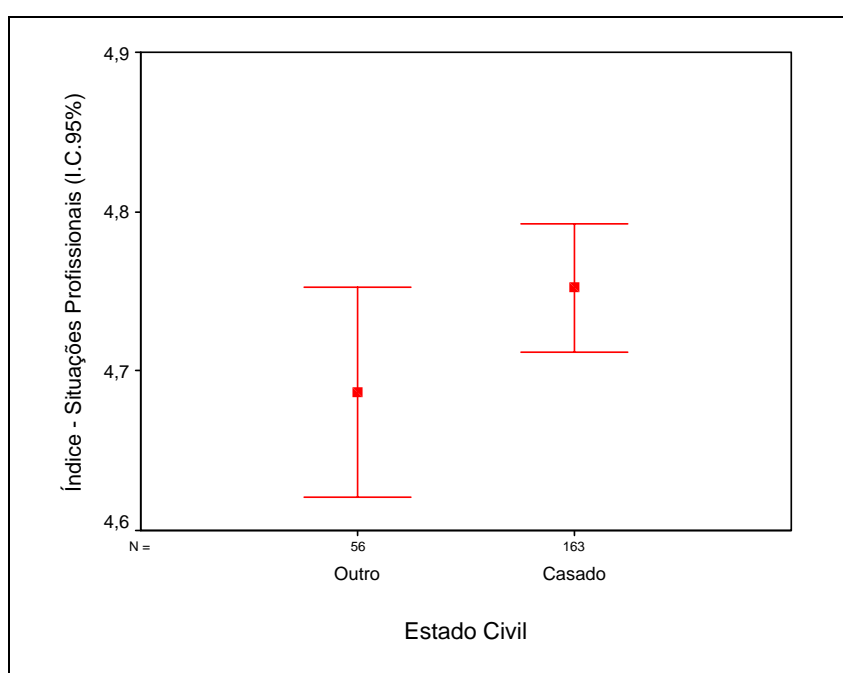


Gráfico 3: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Profissionais segundo Estado Civil do respondente.

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

3.4.6.5 Idade

Os resultados desta parte da pesquisa não foram estatisticamente significantes para nenhum dos blocos e faixas etárias em questão.

Tabela 33 – Comparação dos Índices com relação à Idade

| Índices | Idade | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo | p-valor Kruskal-Wallis |
|--------------------------------|---------------------------|----------|--------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| <i>Situações Gerais</i> | <i>Entre 18 e 35 anos</i> | 39 | 1,78 | 1,67 | 0,56 | 1,07 | 4,33 | 0,899 |
| | <i>Entre 36 e 45 anos</i> | 92 | 1,76 | 1,73 | 0,39 | 1,07 | 3,07 | |
| | <i>Acima de 46 anos</i> | 88 | 1,73 | 1,67 | 0,34 | 1,07 | 3,07 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 1,75 | 1,67 | 0,41 | 1,07 | 4,33 | |
| <i>Situações Pessoais</i> | <i>Entre 18 e 35 anos</i> | 39 | 4,50 | 4,55 | 0,35 | 3,36 | 5 | 0,053 |
| | <i>Entre 36 e 45 anos</i> | 92 | 4,56 | 4,64 | 0,43 | 1,27 | 5 | |
| | <i>Acima de 46 anos</i> | 88 | 4,65 | 4,70 | 0,27 | 4,00 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 4,59 | 4,64 | 0,36 | 1,27 | 5 | |
| <i>Situações Profissionais</i> | <i>Entre 18 e 35 anos</i> | 39 | 4,69 | 4,69 | 0,23 | 4,21 | 5 | 0,109 |
| | <i>Entre 36 e 45 anos</i> | 92 | 4,72 | 4,79 | 0,29 | 3,36 | 5 | |
| | <i>Acima de 46 anos</i> | 88 | 4,77 | 4,79 | 0,23 | 3,86 | 5 | |
| | <i>Total</i> | 219 | 4,74 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5 | |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Não encontramos associação entre idade e os índices ($p > 0,05$). Em outras palavras, a idade não interferiria na ética.

Isto vem corroborar com muitos posicionamentos e pesquisas anteriores, que afirmam que a idade torna as pessoas mais éticas, tanto pela experiência, como pela maturidade, que elas vão adquirindo ao longo da vida.

3.4.6.6 Natureza do Trabalho

No que tange à natureza do trabalho, os índices demonstraram uma grande coerência, uma vez que não houve significância nas situações gerais e pessoais.

Esta análise só faz sentido quando analisada dentro do ambiente de trabalho. Não encontramos diferenças em relação aos índices situações de gerais e pessoais.

Tabela 34 – Comparação dos Índices com relação à Natureza do trabalho

| Índices | Natureza do Trabalho | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo | p-valor Kruskal-Wallis |
|-------------------------|----------------------|-----|-------|---------|---------------|--------|--------|------------------------|
| Situações Gerais | Presidente | 4 | 1,87 | 1,90 | 0,20 | 1,60 | 2,07 | 0,412 |
| | Diretor | 62 | 1,78 | 1,73 | 0,38 | 1,07 | 3,07 | |
| | Gerente | 101 | 1,74 | 1,67 | 0,37 | 1,07 | 3,07 | |
| | Outro | 50 | 1,73 | 1,65 | 0,53 | 1,07 | 4,33 | |
| | Total | 217 | 1,75 | 1,67 | 0,41 | 1,07 | 4,33 | |
| Situações Pessoais | Presidente | 4 | 4,57 | 4,64 | 0,21 | 4,27 | 4,73 | 0,785 |
| | Diretor | 62 | 4,62 | 4,64 | 0,28 | 4,00 | 5 | |
| | Gerente | 101 | 4,59 | 4,64 | 0,43 | 1,27 | 5 | |
| | Outro | 50 | 4,55 | 4,64 | 0,34 | 3,36 | 5 | |
| | Total | 217 | 4,59 | 4,64 | 0,36 | 1,27 | 5 | |
| Situações Profissionais | Presidente | 4 | 4,50 | 4,46 | 0,15 | 4,36 | 4,71 | 0,030* |
| | Diretor | 62 | 4,74 | 4,85 | 0,27 | 3,79 | 5 | |
| | Gerente | 101 | 4,76 | 4,86 | 0,23 | 3,86 | 5 | |
| | Outro | 50 | 4,69 | 4,71 | 0,28 | 3,36 | 5 | |
| | Total | 217 | 4,74 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5 | |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

* estatisticamente significativa

Analisando os resultados acima, apenas a comparação em relação ao índice de Situações Profissionais foi significativa ($p=0,030$).

Pelas comparações múltiplas observamos diferenças apenas quando comparamos presidentes com gerentes. O gráfico a seguir ilustra melhor esse resultado:

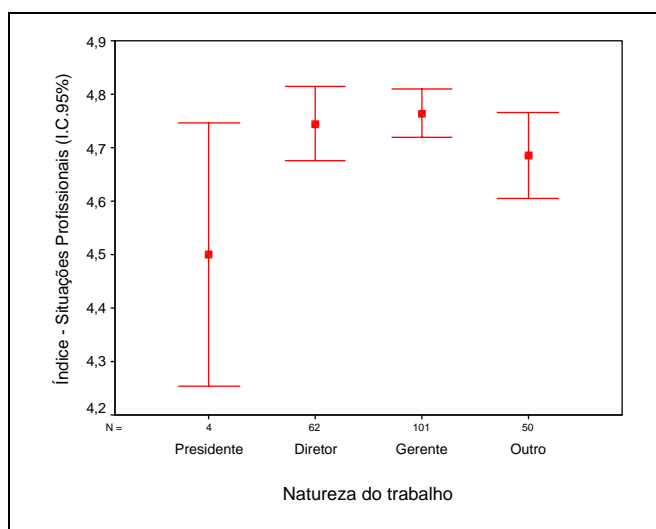


Gráfico 4: Intervalo de Confiança de 95% para as médias do Índice – Situações Profissionais segundo Natureza do trabalho do respondente.

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Os dados indicam que os presidentes tendem a se comportar menos eticamente do que as pessoas que ocupam os outros cargos de uma empresa. Observamos, porém, pelo gráfico, uma grande dispersão. Uma vez que foram apenas quatro o número de presidentes respondentes, não podemos tirar conclusões.

3.4.6.7 Remuneração Mensal

Não encontramos associação entre a renda do entrevistado e os índices ($p > 0,05$).

Tabela 35 – Comparação dos Índices com relação à Remuneração mensal

| Índices | Remuneração mensal bruta | N | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo | p-valor Kruskal-Wallis |
|--------------------------------|---------------------------------|----------|--------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| <i>Situações Gerais</i> | Até R\$5.000,00 | 52 | 1,71 | 1,67 | 0,51 | 1,07 | 4,33 | 0,223 |
| | De R\$5.001,00 a R\$10.000,00 | 64 | 1,74 | 1,67 | 0,36 | 1,07 | 3,07 | |
| | De 10.001,00 a R\$15.000,00 | 38 | 1,71 | 1,67 | 0,34 | 1,13 | 2,67 | |
| | Acima de R\$15.000,00 | 62 | 1,80 | 1,80 | 0,38 | 1,07 | 3,07 | |
| | Total | 216 | 1,75 | 1,67 | 0,40 | 1,07 | 4,33 | |
| <i>Situações Pessoais</i> | Até R\$5.000,00 | 52 | 4,56 | 4,59 | 0,32 | 3,36 | 5 | 0,459 |
| | De R\$5.001,00 a R\$10.000,00 | 64 | 4,54 | 4,64 | 0,52 | 1,27 | 5 | |
| | De 10.001,00 a R\$15.000,00 | 38 | 4,67 | 4,68 | 0,22 | 4,18 | 5 | |
| | Acima de R\$15.000,00 | 62 | 4,59 | 4,64 | 0,27 | 4,00 | 5 | |
| | Total | 216 | 4,58 | 4,64 | 0,37 | 1,27 | 5 | |
| <i>Situações Profissionais</i> | Até R\$5.000,00 | 52 | 4,69 | 4,75 | 0,30 | 3,36 | 5 | 0,278 |
| | De R\$5.001,00 a R\$10.000,00 | 64 | 4,76 | 4,81 | 0,24 | 3,86 | 5 | |
| | De 10.001,00 a R\$15.000,00 | 38 | 4,80 | 4,86 | 0,19 | 4,36 | 5 | |
| | Acima de R\$15.000,00 | 62 | 4,72 | 4,79 | 0,27 | 3,79 | 5 | |
| | Total | 216 | 4,74 | 4,79 | 0,26 | 3,36 | 5 | |

Fonte: Pesquisa para esta Tese.

Assim, o fato de ganhar mais ou menos parece não interferir no comportamento ético das pessoas.

A seguir, passaremos para as Conclusões desta Tese.

4 CONCLUSÕES DA TESE

Integrity – literally “wholeness” – also has to be understood (in part) in the context of a community, and, in the business life, the corporation.
(SOLOMON, 1992, p.109).

Nesta pesquisa, buscamos verificar se há ou não coerência entre os comportamentos de executivos na vida pessoal e na vida profissional, baseando-nos em valores.

Começamos este estudo apresentando uma retrospectiva das diversas correntes éticas. Com isto, tínhamos o objetivo de nos situarmos quanto à linha que adotaríamos nesta Tese. Definimos a Ética das Virtudes, de Robert C. Solomon, oriunda da abordagem aristotélica, como a base deste trabalho. Procuramos analisá-la especialmente Seção 2.

Finalizamos a Seção 2.1 com um aprofundamento da “Integridade”, vista por nós como a maior de todas as Virtudes, considerada também por muitos como a soma de todas as virtudes, ou a “totalidade de ser” de alguém.

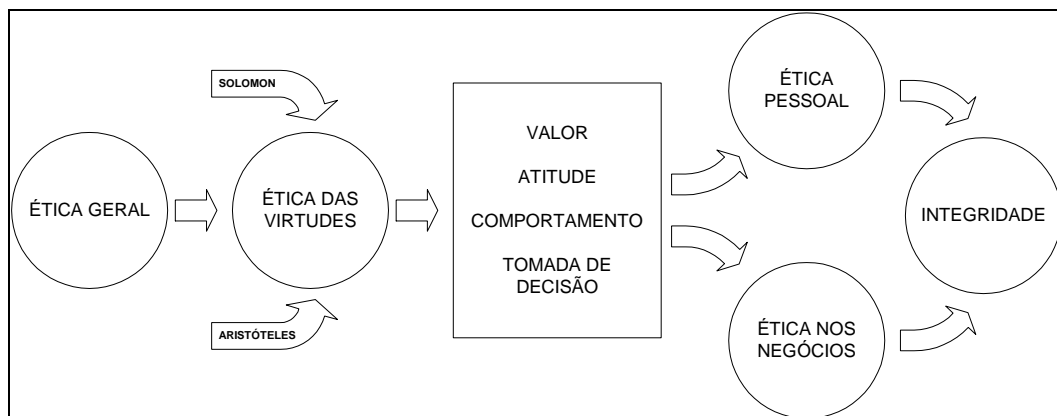
Com o aprofundamento da Ética das Virtudes, verificamos a necessidade de abordar, na Seção 2.2, outros conceitos importantes, que são por ela abarcados: os Valores, as Atitudes e os Comportamentos. Consideramos então as atitudes e os comportamentos têm origem nos valores. Discorremos sobre estes conceitos, inicialmente, sob uma ótica pessoal e, depois, do ponto de vista dos negócios.

Abordamos, na seqüência, a Dissonância Cognitiva, enfatizando a importância da coerência que deve existir entre os valores, atitudes e comportamentos, para que um indivíduo seja equilibrado e não caia nas armadilhas causadas pela racionalização, principalmente nas tomadas de decisão de seu dia-a-dia, que são influenciadas pelos valores.

Ao adentrarmos a Seção 2.3, tínhamos por objetivo aprofundar e aplicar os conceitos abordados na seção anterior, discorrendo sobre Ética Pessoal e Ética nos Negócios.

O objetivo dessa seção foi, na verdade, apresentar situações concretas e posicionamentos de alguns autores, bem como mostrar resultados de outras pesquisas que têm alguma relação com o presente estudo e que poderiam trazer elementos para enriquecer as conclusões da pesquisa de campo realizada.

Mostramos a seguir o Esquema desta Tese:



Esquema 9 – Fontes da Ética e da Integridade

Fonte: Autora desta Tese

Como vimos, o cultivo das virtudes, bem como a continuidade dos “bons” atos, devem ser realizados, tanto na vida pessoal como na vida profissional dos indivíduos.

Ainda que pesem os diversos fatores situacionais já discutidos, deve necessariamente haver uma coerência entre os dois comportamentos nas diversas esferas da vida de um indivíduo, uma vez que os seus valores são os mesmos. Chamamos isto de integridade. Os autores que defendem que os comportamentos na vida pessoal devem ser consistentes são Gustafson (2000), Liberman (2002), Gilpatrick (2001), Ferrell (2001), NASH (1993), Morrison (2001), Worden (2003), Quinn (1997) e Trevino (1986), sendo que estes dois últimos relacionam esta coerência com o modelo de Desenvolvimento Cognitivo Moral de Kohlberg.

Com base no referencial teórico, elaboramos um questionário objetivo e estruturado a ser aplicado junto aos executivos das empresas. Apoiados na pesquisa realizada por Bartlett e Ogilby, realizamos uma pesquisa exploratória entrevistando diversas pessoas a fim de levantar situações que envolvam comportamentos que poderiam

ser percebidos como ilegais, imorais ou antiéticos na vida pessoal e na vida profissional.

Quanto maior o número de relações que puderem ser estabelecidas entre determinado estudo e outros estudos ou um conjunto teórico, maior a contribuição provável. (SELLTIZ, 1974, p.52).

Notamos pela análise estatística que as hierarquias mostraram-se diferentes nos dois contextos. A da esfera pessoal apresentou pela ordem a Justiça, Honestidade, Responsabilidade, Respeito, Cuidado. Já na vida profissional, a hierarquia dos valores seria Responsabilidade, Justiça, Honestidade, Respeito e Cuidado. Só apresentaram a mesma posição hierárquica os valores Respeito e Cuidado. Outros autores trabalharam com hierarquia de valores tanto pessoais como valores no trabalho, como Cyriac e Dharmaraj (1994), Murphy (1999), Institute for Global Ethics (Srouf, 2000), Pruzan (2001), Brahma Kumaris (2000), Scott (2000, 2002), Shanahan e Hyman (2002).

A Justiça que aparece como primeiro na hierarquia pessoal revela um valor que foi “estendido” para este âmbito, uma vez que ele não foi selecionado no levantamento prévio. Isto se deve, entre outras coisas, à diferença de significado e percepções dos valores por parte do entrevistado e do pesquisador. A Justiça, ou *fairness*, é considerada por muitos autores como uma das virtudes ‘sociais ou morais’ mais importantes. Solomon (1992, 2000), Rokeach (1973), Garcia e Dolan (1997), Pieper (1997), Scott (2000, 2002).

É interessante notarmos que a virtude da Justiça foi a única a apresentar um escore pessoal maior que o profissional na tabela de índices gerais. Em todos os outros domínios, o escore pessoal foi inferior ao escore profissional. Em outras palavras, é como se a pessoa, com base nas cinco virtudes em questão, fosse mais ética no trabalho do que em casa, por exemplo.

Ao observarmos os índices entre os blocos de uma maneira geral, notamos que as correlações dos índices entre os blocos indicaram que não há muita coerência entre o posicionamento da pessoa frente a uma assertiva, bem como entre os

comportamentos declarados na vida profissional e pessoal, que já haviam sido apontados por Baumhart (1971).

Para justificar o que falamos acima, temos:

Quando existe uma grande discrepância entre as práticas e os ideais sociais, os ideais, para quase todos os adultos, tendem a funcionar como guias para o que se deve dizer em ocasiões formais, e não como o que fazem no comportamento diário; podem ser, também, a fonte de “voz da consciência moral” com relação ao comportamento diário. (SELLTIZ, 1974, p.279).

Posteriormente, buscamos uma correlação entre os cinco domínios, representado pelo cruzamento de cada valor na vida profissional e na vida pessoal. Assim, comparamos as situações de Respeito Pessoal com Respeito Profissional, Honestidade Pessoal com Honestidade Profissional, e assim por diante.

Verificamos que em todos os casos, ainda que em alguns tenha sido considerado estatisticamente significativo, o resultado indicou que não há coerência entre os comportamentos apresentados dentro de cada domínio específico.

Ainda que não tenhamos encontrado nenhuma pesquisa que tenha adotado o mesmo procedimento, os resultados de nosso estudo vêm corroborar as pesquisas anteriores de Baumhart (1971), Cyriac e Dharmaraj (1994), Bartlett e Ogilby (1996), Ferrell (2001), Vitell et al. (2000), que adotaram outros procedimentos e concluíram que há um duplo padrão de comportamento, uma para a vida pessoal e outra para a vida profissional.

Já na parte da análise dos índices em relação às características dos entrevistados, as conclusões nos pareceram bem interessantes.

Primeiramente, os resultados indicaram que os homens se comportam menos eticamente do que as mulheres. Em outra pesquisa de Bartlett e Ogilby (1996), os autores também sugeriram que as mulheres tendem, pelo menos, a se declarar mais éticas do que os homens. Por outro lado, o estudo de Paolillo e Vitell (2002) não estabeleceu ligação nenhuma entre os sexos e a ética.

Em segundo lugar, concluímos por esta pesquisa que a religião não interfere na ética. Isto atesta os mesmos resultados já existentes nos estudos de Baumhart (1971), Paolillo e Vitell (2002, 2003).

Em terceiro lugar, a pesquisa mostrou que os profissionais sem pós-graduação tendem a ser mais éticas na vida pessoal. Embora não seja exatamente a mesma pesquisa, mas só para que possamos estabelecer uma ligação, os estudos de Paolillo e Vitell, (2002) se mostraram inconclusivos em relação ao tipo e aos anos de educação, devido a descobertas ambíguas.

Em quarto lugar, os resultados indicaram que os respondentes casados se comportam mais eticamente no trabalho. Não encontramos nenhum estudo neste sentido, mas se pensarmos que o casamento deveria trazer um amadurecimento natural, uma vez que a responsabilidade e o sentido da vida tendem a evoluir, isto deve refletir de alguma maneira no comportamento ético profissional do indivíduo.

Em quinto lugar, a nossa pesquisa indicou que a idade não interfere na ética. Isto poderia ir contra várias teorias existentes na Ética, especialmente as que falam de uma melhora nos padrões éticos através de uma aprendizagem pela experiência (Baumhart ,1971) e também os que defendem que os padrões éticos mudam de acordo com o Estágio de Desenvolvimento Cognitivo Moral de Kohlberg, no qual uma pessoa se encontra (Trevino 1986; Quinn, 1997). Mas a pesquisa de Paolillo e Vitell (2002) também não encontrou relação entre a Idade e a Ética.

Isto também vai contra o nosso posicionamento. Acreditamos que as condutas éticas vão se aprimorando e sendo refinadas com o passar dos anos e com as experiências que vamos adquirindo.

Em sexto lugar, os resultados indicaram que diferentes níveis de Remuneração não interferem na Ética, bem como o tempo de trabalho na empresa. Em sua pesquisa, Paolillo e Vitell (2003) também não encontraram ligação entre a renda percebida e a ética.

Estudos empíricos anteriores, que investigaram as relações de idade, sexo, nacionalidade e religião com a tomada de decisão ética

encontraram relações não-significantes ou inconsistentes. Da mesma forma, estudos empíricos incorporando o tipo de educação, anos de educação, emprego, anos de emprego e o Maquiavelismo na Tomada de decisão ética foram considerados inconclusivos devido a descobertas ambíguas. (PAOLILLO; VITELL, 2002, p.66).

Verificamos muitas recomendações para a prática da Ética das Virtudes nos estudos de Limbs e Fort (2000), Arjoon (2000), Whetstone (2001), Marchese et al. (2002), Shanahan e Hyman (2002), sendo que alguns autores a sugerem como um complemento dos sistemas éticos deontológico e teleológico. Atestamos algumas aplicações da Ética das Virtudes nos estudos de Kanyandago (2000), Seeger e Ulmer (2001).

4.1 VALIDAÇÃO DA HIPÓTESE

Assim, tomando por base as hipóteses propostas no início deste trabalho, temos:

H_0 : Existe coerência entre os comportamentos e atitudes demonstrados na vida pessoal e na vida profissional dos executivos, (H_0 : c.c=0).

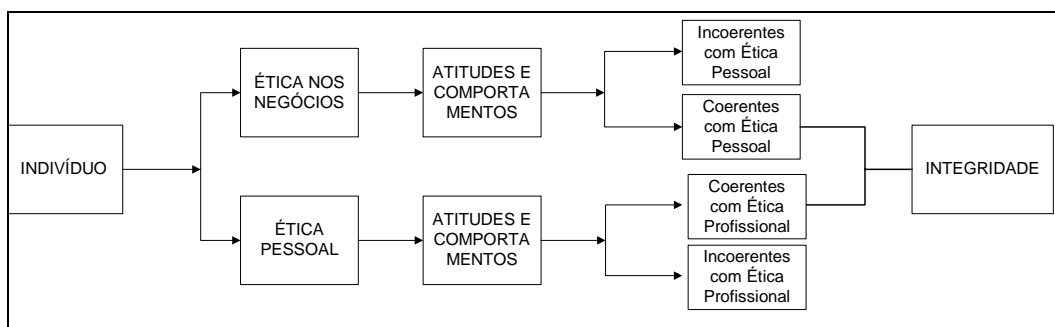
H_1 : Não existe coerência entre os comportamentos e atitudes demonstrados na vida pessoal e na vida profissional dos executivos. (H_1 : c.c diferente de 0).

Não tendo sido encontradas fortes correlações entre os índices apresentados, há evidências estatísticas para que a hipótese nula (H_0) seja rejeitada.

Assim, não podemos afirmar que existe coerência entre os comportamentos na vida pessoal e na vida profissional, embora isto não queira dizer que os comportamentos sejam sempre incoerentes.

De acordo com esta pesquisa, não há correlações entre as situações pessoais e as situações profissionais apresentadas.

Em outras palavras, parece não haver coerência entre os comportamentos éticos demonstrados na vida pessoal e na vida profissional dos executivos.



Esquema 10 – O indivíduo e a integridade

Fonte: Autora desta Tese

Será que podemos concluir, então, que não há integridade em boa parte dos executivos de hoje? Ou então, que a “lei da selva” e o ditado “negócios são negócios” continuam prevalecendo, apesar de haver um movimento contrário tentando mudar esta situação?

Com as publicações, no entanto, podemos torcer para que haja uma tomada de consciência coletiva a respeito da importância da integridade para o ser humano, de modo que isto seja demonstrado em todos os âmbitos de sua vida, seja profissional, seja pessoal, uma vez que: “Somente a moralidade das nossas ações pode nos dar a beleza de viver”. (Albert Einstein)

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No decorrer deste trabalho, foram encontradas várias situações que, conforme foram sendo resolvidas, geraram alguns tipos de limitações.

Inicialmente, temos uma limitação em relação à revisão bibliográfica. Como sabemos, todos os temas abordados neste trabalho possuem uma bibliografia muito extensa, além de diferentes enfoques e tipos de abordagens. O fato de termos limitado a revisão a pontos específicos de uma ou outra abordagem constitui uma limitação.

Exemplificando, optamos por não abordar um tema da atualidade como a espiritualidade, ainda que esteja relacionado à Ética das Virtudes. Também optamos por não entrar em nenhuma abordagem da Ética Protestante de Max Weber, (abordando o nascimento do capitalismo bem como a predestinação e a visão do

êxito material como a garantia da graça divina, bem como outras abordagens religiosas), da Ética Marxista, Existencialista ou Utilitarista, entre outras.

Um segundo ponto que consideramos uma limitação é o fato de o questionário aplicado ter sido totalmente experimental. Ainda que tenhamos seguido um método para o seu desenvolvimento, tenhamos feito um teste piloto, e tomado outros cuidados, o teste estatístico revelou algumas questões inconsistentes. Sabemos, entretanto, embora nós saibamos que isto em nada invalida o trabalho realizado, do ponto de vista estatístico.

Os itens que não apresentam uma grande correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados elevados e baixos no resultado total, são eliminados para assegurar que o questionário seja 'internamente coerente'- isto é, que cada item seja relacionado com a mesma atitude geral. (SELLTIZ, 1974, p.415).

O terceiro ponto que consideramos uma limitação deste estudo é que nem todos os respondentes estavam em posição que ter as suas próprias atitudes, ou tomar suas próprias decisões em todas as assertivas do questionário. Por trabalharem dentro de uma grande empresa, geralmente as ações devem seguir normas rígidas e comportamentos pré-estabelecidos.

O quarto fator limitante é a realidade de que, em Ética, ser comum que os respondentes manifestem muitas vezes como deveriam se comportar, e nem sempre como se comportam de fato. Percebemos um enorme poder do processo psicológico ao responder as questões. Isto parece ser causado pela moral da integridade, ou seja: "se eu concordar com isto serei antiético". Nem sempre as pessoas estão dispostas a admitir isto.

Outro ponto, que devemos levar em conta ao analisar limitações da presente pesquisa, é o fato de termos enviado questionários para as *500 Melhores e Maiores de Exame*. Isto, naturalmente, pode ter provocado um viés nas respostas. Por esta razão, evitamos sempre qualquer tipo de generalização.

O último ponto que consideramos uma limitação é o fato de o tema Ética ainda ser considerado por muitos um tema polêmico. Para muitas pessoas, por diversas

razões, responder a algumas assertivas torna-se constrangedor. Essa pode ser uma razão de que ainda existam poucas pesquisas na área.

4.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Talvez a maior contribuição deste estudo tenha sido o fato de ele ser inovador, dada a escassez de estudos semelhantes publicados no Brasil ou no exterior.

Juntemos a isso a tentativa de criar um questionário totalmente experimental. Por ele trazer informação que pode servir de subsídios pra estudos futuros, todo o estudo pode despertar interesse para outras pesquisas.

Uma outra contribuição relevante deste estudo foram as suas conclusões, feitas com base nos resultados da pesquisa. Algumas delas, inclusive, confirmaram achados de outras pesquisas da área.

Apesar de verificarmos uma crescente preocupação com a Ética nos últimos anos, esta pesquisa nos mostrou que ainda há muito a ser feito. O resultado desta pesquisa mostra uma necessidade, ainda premente, de os executivos adotarem um padrão de comportamento único na sua vida pessoal e nos negócios.

Este trabalho também pode constituir um referencial para as empresas, uma vez que poderá influenciar as decisões e o comportamento de seus membros. A busca das virtudes e da coerência de comportamentos é um fator importante para outras discussões como autonomia, independência e liderança.

Outra grande contribuição que este estudo pode oferecer é um aumento da Reflexão Ética Pessoal de cada indivíduo, questionando-se sobre a sua postura e integridade. Este questionamento terá reflexos em todas as esferas de sua vida.

4.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sabemos que a Ética é uma área muito frutífera para outros estudos, em muitos campos da Administração.

Por meio desta pesquisa, mostramos que existem inúmeras outras abordagens e enfoques que podem ser dados, partindo deste estudo.

Esta mesma pesquisa também pode ser aplicada em pequenas, médias ou grandes empresas, separadas por ramos de atividade, por setor ou faturamento. A mesma pesquisa poderia ser realizada junto a não-executivos de empresas.

Um outro modo de desenvolver a presente pesquisa seria comparar o Bloco A (Geral), que nos dá o posicionamento do indivíduo com o Bloco B (Pessoal), que nos dá o comportamento declarado. O mesmo se aplica à comparação do Bloco A (Gerais) com o Bloco C (Profissionais).

Esperamos que este trabalho forneça subsídios para inúmeros estudos futuros, de modo que outras pesquisas venham a ser feitas, utilizando-se dos mesmos instrumentos, para que diversos retratos de empresas, épocas e setores diferentes possam ser comparados consistentemente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGANDOÑA, Antonio. Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 45, n.1-2, p.15-28, June 2003.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômacos*. Tradução: Mário da Gama Cury 3ª. edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília, c1985, 1992.

ARJOON, Surenda. Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business. *Journal of Business Ethics*, v. 28, n.2, p.159-178, November 2000.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. *Ética na Administração de Marketing: um estudo exploratório no campo da comunicação e conceito de produtos, serviços e idéias*. São Paulo. Tese apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em administração, 1986.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de Clima Ético nas Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV-EAESP, v. 40, n.3, p.26–35, jul./set. 2000.

BAACK, Donald; FOLGLIASSO, Christine; HARRIS, James. The Personal Impact of Ethical decisions: a Social Penetration Theory. *Journal of Business Ethics*, v.24, n.1, p.39-49, March 2000.

BARTLETT, Roger W.; OGILBY, Suzanne M. Business Versus Personal Values: Does a Double Standard Exist? *Business & Professional Ethics Journal*, v.15, n.3, p.37-63, Fall 1996.

BAUMHART, Raymond. *Ética em Negócios*. Tradução de Álvaro Cabral. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura, 1971.

BOATRRIGHT, John. Aristofle meets Wall Street: The case for Virtue Ethics in Business. *Business Ethics Quarterly*, v.5, Issue 2, p.353-359, 1995.

BOCHACA, Jose Gay. *Curso de Filosofia Fundamental*. Madrid: Rialp, 1987.

BRECKLER, S. J. Empirical Validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*. May 1984, p. 619-34.

BRUTON, Samuel V. Teaching the Golden Rule. *Journal of Business Ethics*, v. 49, n.2, p.179-187, January, 2004.

CARR, Alfred. Is Business Bluffing Ethical? *Harvard Business Review*, p.123-132, jan-fev 1968.

CAVANAGH, Gerald F, S.J. Political Counterbalance and Personal Values: Ethics and Responsibility in a Global Economy. *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 1, p.43-51, January 2000.

CAVANAGH, Gerald F; BANDSUCH, Mark. Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business. *Journal of Business Ethics*, v. 38, n.1-2, p.109-117, June 2002.

CHRISMAR, Douglas. Vice and Virtue in Everyday (Business) Life. *Journal of Business Ethics*, v. 29, n.1-2, p.169-176, January 2001.

COWTON, C.J. Integrity, Responsibility and Affinity: three aspects of Ethics in Banking. *Business Ethics: A European Review*, v.11, Number 4, p.393-400, October 2002.

CYRIAC, K; DHARMARAJ, R. Machiavellianism in Indian Management. *Journal of Business Ethics*, v.13, n.4, p.281- ?, April 1994.

DEBELJUH, Patrícia. Os códigos de Ética das empresas.In: Anais do VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. 16-18/julho/2003 (versão eletrônica).

DECKOP, John; CIRKA, Carol; ANDERSSON, Lyanne. Doing Unto Others: The reciprocity of Helping Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 47, n.2, p.101-113, October, 2003.

DEWEY, John. *Teoria da Vida Moral*. Tradução de Leônidas Gontijo de Carvalho. 1ª. ed. São Paulo: Ibrasa, 1964.

EASTMAN, Wayne; SANTORO, Michael. The Importance of Value Diversity in Corporate Life. *Business Ethics Quarterly*, v.13, Issue 4, p.433-452, October 2003.

ENDERLE, George. *Approaches to Business Ethics in Different Parts of the World*. In: I Congresso de Ética, Negócios e Economia na América Latina, São Paulo: FGV-EAESP, 27 a 30 de julho 1998.

EXAME: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Editora Abril, julho de 2001.

EXAME: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Editora Abril, julho de 2002.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Ética Empresarial: Dilemas, tomadas de decisão e casos*. Tradução: Cecília Arruda. 4^a. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FESTINGER, Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University, 1968.

FOOTE, Dorothy; ROBINSON, Izabela. The Role of the Human Resources Manager: Strategist or Conscience of the Organisation? *Business Ethics: A European Review*, v.8, Number 2, p.88-98, April 1999.

FOTIS, George W. Interactive Personal ethics. *Management Review*, v.85, n.12, 46 p., December 1996.

FRANKENA, William K. *Ética*. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

FRIEDMAN, Milton. Social Responsibility of Business os to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, 1970, pp.122-126.

FROMM, Erich. *Análise do Homem*. Tradução de Octávio Alves Velho. 12^a. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

GARCÍA, Salvador; DOLAN, Shimon L. *La Dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill, 1997. 307 p.

GAUDINE, Alice; THORNE, Linda. Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 31, n.2, p.175-187, May 2001.

GELLERMAN, Saul. Why Good Managers make bad ethical choices, *Harvard Business Review*, July-August 1986.

GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994. p.134.

GILPATRICK, Kristin. Step up: Be more ethical. *Credit Union Management*, v. 24, n.6, p.16, Jun 2001.

GIOIA, Dennis A. Pinto Fires and Personal Ethics: a Script of Missed Opportunities. *Journal of Business Ethics*, v. 11, n.5-6, p.379-90, May 1992.

GOODSTEIN, Jerry D. Moral Compromise and Personal Integrity: Exploring the Ethical Issues of deciding Together in Organizations. *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 4, p.805-819, October 2000.

GRANITZ, Neil. Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers. *Journal of Business Ethics*, v. 42, n.2, p.101-124, January 2003.

GRANT, Ruth W. *Hypocrisy and Integrity: Machiavelli, Rousseau and the Ethics of Politics*. 1st ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1997.

GREENHAUS, Jeffrey; POWELL, Gary. When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, v.90, Number 2, p.291-303, March 2003.

GROSS-SCHAEFER, Arthur; TRIGILIO, Jeff; NEGUS, Jamie; NO, Ceng-Si. Ethics education in the workplace: An effective tool to combat employee theft. *Journal of Business Ethics*, v.26, n.2, p.89-100, July 2000.

GUSTAFSON, Andrew. In Support of Ethical Holism. *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 2, p.441-450, April 2000.

GUTH, William; TAGIURI, Renato. Personal Values and Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, p.123-132, Sept-October 1965.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HEMINGWAY, Christine; MACLAGAN, Patrick. Managers' Personal Values as drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 50, n.1, p.33-44, March 2004

HITT, William D. *Ethics and Leadership: Putting theory into practice*. 1st. ed. Columbus: Battelle Press, 1990.

HOOD, Jacqueline. The relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 43, n.4, p.263-273, April, 2003.

HUME, David. *Uma investigação sobre os princípios da moral*. Tradução de José Oscar de Almeida Marques. Campinas: Editora da Unicamp, 1995.

JEURISSEN, Ronald. The Social Function of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 4, p.821-843, October 2000.

JONES, Thomaz M. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: a contingent model. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, p. 366-396, April 1991.

JURKIEWICZ, Carol; GIACALONE, Roberta. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, v. 49, n.2, p.129-142, January 2004.

KANYANDAGO, Peter. From Scarcity to Abundance: Reflections on using African values to combat fraud. *Business Ethics: A European Review*, v.9, Number 4, p.248-258, October 2000.

LERE, John; GAUMNITZ, Bruce. The Impact of Codes of Ethics on Decision Making: Some Insights from Information Economics. *Journal of Business Ethics*, v. 48, n.4, p.365-379, December 2003.

LIBERMAN, Vadim. Questioning authority: Randy Cohen explains how to right our wrongs. *Across the Board*, v. 39, n.4, p.15-16, Jul/Aug 2002.

LIMBS, Eric C; FORT, Timothy. Nigerian Business Practices and Their Interface with Virtue Ethics. *Journal of Business Ethics*, v.26, n.2, p.169-179, July 2000.

MACINTYRE, Alasdair. *After Virtue*. 2nd edition. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1984.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. Tradução de Antonio Caruccio-Caporale. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

MARCHESE, Marc; BASSHAM, Gregory; RYAN, Jack. Work-Family Conflict: a Virtue Ethics Analysis. *Journal of Business Ethics*, v.40, n.2, p.145-154, October 2002.

MARNBURG, Einar. The questionable Use of Moral Development Theory in Studies of Business Ethics: Discussion and Empirical Findings. *Journal of Business Ethics*, v. 32, n.4, p.275-283, August 2001.

MASLOW, Abraham H. Toward a psychology of Being. 2nd. ed. Princeton, N.J: Van Nostrand, 1968.

MISES, Ludwig Von. Liberalismo:segundo a tradição clássica. Rio de Janeiro: José Olympio, 1987.

MOBERG, Dennis J. Role Models and Moral Exemplars: How do employees acquire virtues by observing others? *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 3, p.675-696, July 2000.

MOREIRA, Joaquim M. *A Ética Empresarial no Brasil*. 1^a. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORRISON, Allen. Integrity and Global Leadership. *Journal of Business Ethics*, v.31, n.1, p.65-76, May, 2001.

MUNT, Guillermo Pou. In Anais do VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. 16 a 18 de julho de 2003- FGV-EAESP, São Paulo, Brasil (versão eletrônica).

MURPHY, Patrick E. Character and virtue ethics in international marketing: an agenda for managers, researches and educators. *Journal of Business Ethics* v.18, n.1, p.107-125, 1999.

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

NEUMAN, W. Laurence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 5th.edition. Boston: Pearson, 2003.

NORMAS para apresentação de Monografia. 3^a. edição. São Paulo: FGV-EAESP, 2003.

PAOLILLO, Joseph; VITELL, Scott. Consumer Ethics: The Role of Religiosity. *Journal of Business Ethics*, v. 46, n.2, p.151-162, August 2003.

PAOLILLO, Joseph; VITELL, Scott. An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, v. 35, n.1, p.65-74, January 2002.

PEREIRA, J.C.R. *Análise de dados qualitativos*. São Paulo, EDUSP, 1999.

PETRICK, Joseph A.; QUINN, John F. The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics*, v. 23, n.1, p.3-18, January 2000.

PHILLIPS, N. The Sociology of Knowledge: Toward an Existential View of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 10, n.10, p.787-795, October 1991.

PIEPER, Josef. *Las Virtudes Fundamentales*. 5ª. edición. Madrid: Ediciones Rialp S.A, 1997.

PRUZAN, Peter. The question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? *Journal of Business Ethics*, v. 29, n.3, p.271-284, Feb 2001.

QUINN, John. Personal Ethics and Business Ethics: the ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, v. 16, n.2, p.119-127, Feb 1997.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9ª. edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

RODRIGUEZ LUÑO, Angel Rodriguez. *Ética*. 5ª ed. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra, S.A. 1991.

ROKEACH, Milton, *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.

ROOZEN, Irene; PELSMACKER, Patrick de; BOSTYN, Frank. The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees. *Journal of Business Ethics*, v. 33, n.2, p.87-99, September 2001.

RUSS, Jacqueline. *Pensamento Ético Contemporâneo*. 2ª. ed. São Paulo: Paulus, 1999.

SALLES, Carlos Alcides. *Ética em Negócios: Economia e Administração, a gênese da controvérsia*. São Paulo. Tese apresentada à Escola de Administração de

Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Doutor em administração, 1998.

SAVATER, Fernando. *Ética Para Meu Filho*. Tradução de Mônica Stahel 2^a. edição. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SCHUDT, Karl. Taming the Corporate Monster: An Aristotelian Approach to Corporate Virtue. *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 3, p.711-723, July 2000.

SCHWARTZ, M. The Nature of the relation ship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, v. 32, n.3, p.247-262, August 2001.

SCOTT, Elizabeth D. Moral Values: Situationally Defined Individual Differences. *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 2, p.497-521, April 2000.

SCOTT, Elizabeth D. Organizational Moral Values. *Business Ethics Quarterly*, v.12, Issue 1, p.33-55, January 2002.

SEEGER, Matthew; ULMER, Robert. Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole. *Journal of Business Ethics*, v. 31, n.4, p.369-376, June 2001.

SELLTIZ, Claire. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SIEGEL, S. and CASTELLAN, N.J. *Nonparametric Statistics*. New York: McGraw-Hill. 2nd ed. 1988.

SINGER, Peter. *Vida Ética*. 1^a. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

SINGHAPAKDI, Anusorn; VITELL, Scott. Personal Values Underlying the Moral Philosophies of Marketing Professionals. *Business & Professional Ethics Journal*, v.12, n.1, p.91-106, Spring 1993.

SMITH, Adam. *Teoria dos sentimentos morais*. Tradução Lya Luft. 1^a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SOLOMON, Robert C. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. 1st. ed. New York: Oxford University Press, 1992.

SOLOMON, Robert C. *A melhor maneira de fazer negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. 1ª. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000a.

SOLOMON, Robert C. Business with Virtue: Maybe next year? . *Business Ethics Quarterly*, v.10, Issue 1, p.339-341, January 2000b.

SOLOMON, Robert C. Victims of Circumstances? A defense of Virtue Ethics in Business. *Business Ethics Quarterly*, v.13, Issue 1, p.43-62, January 2003.

SROUR, Robert H. *Fundamentos de Ética Empresarial: Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SROUR, Robert H. Ética Empresarial sem Moralismo. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v. 29, n.3, p.3–22, jul./set. 1994.

THOMPSON, Mike. Marketing Virtue. *Business Ethics: A European Review*, v.11, Number 4, p.354-362, October 2002.

TOFFLE, Barbara. *Tough Choices: Managers Talk Ethics*. USA: John Wiley & Sons, 1986.

TREVINO, Linda K. Ethical Decision Making in Organizations. *The Academy Management Review*, v.11, n.3, p. 601-617, July 1986.

TURILLO, Carmem; FOLGER, Robert; LAVELLE, James; UMPHRESS, Elizabeth; GEE, Julie. Machiavelli's Kitchen. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, v.89, Number 1, p.839-865, September 2002.

TURNIPSEED, David L. Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, n.55, p.1-15, 2002.

UNIVERSIDADE ESPIRITUAL MUNDIAL BRAHMA KUMARIS. *Vivendo Valores: um manual*. (em homenagem ao Quinquagésimo Aniversário das Nações Unidas) 4ª. ed. São Paulo: Organização Brahma Kumaris, 2000.

VALENTINE, Sean; GODKIN, Lynn; LUCERO, Margaret. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person- Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, v. 41, n.4, p.349-360, December 2002.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 21^a. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

VITELL, Scott J; STRUTTON, David L; FESTERVAND, Troy A. Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Bank E. *The Mid- Atlantic Journal of Business*, v. 25, n.1, p.21-35, Nov 1988.

VITELL, Scott J.; RAWWAS, Mohammed; FESTERVAND, Troy A. The Business Ethics of Pharmacists. *Journal of Business Ethics*, v. 10, n.4, p.295-302, April 1991.

VITELL, Scott J.; DICKERSON, Erin; FESTERVAND, Troy A. Ethical problems, Conflicts and beliefs of Small Business Professionals. *Journal of Business Ethics*, v. 28, n.1, p.15-24, November 2000.

WATSON, Charles E. *Managing with Integrity: insights from America's CEOs*.1st. ed. New York: Praeger Publishers, 1991. 375 p.

WHETSTONE, J. Thomas. How Virtue Fits Within Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 33, n.2, p.101-114, September 2001.

WHETSTONE, J. Thomas. The Language of Managerial Excellence: Virtues as Understood and Applied. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n.4, p.343-357, June 2003.

WILEY, Carolyn. Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics*, v.25, n.2, p.93-114, May 2000.

WORDEN, Skip. The Role of Integrity as a Mediator in Strategic leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*, v. 46, n.1, p.31-44, August 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista de fenômenos percebidos.

Apêndice B – Modelos das cartas enviadas na primeira e segunda remessas.

Apêndice C – Modelo do Questionário.

APÊNDICE A – Entrevista de fenômenos percebidos

Nome: _____ Data _____ N _____

Idade _____ Estado Civil _____

Profissão _____ Sexo _____

Cite fenômenos percebidos por você como “errados” na vida pessoal.
(situações que na sua opinião sejam imorais, ilegais ou antiéticas)

Cite fenômenos percebidos por você como “errados” no comportamento dos executivos/ chefes. (que na sua opinião sejam imorais, ilegais ou antiéticos)

APÊNDICE B – Modelos das cartas enviadas na primeira e segunda remessas.

São Paulo, março de 2004.

Prezado(a) Senhor(a):

A Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, através do CENE (Centro de Estudos de Ética nas Organizações) está apoiando uma nova pesquisa em ética empresarial, com a coordenação da doutoranda Professora Adriana Miguel Ventura.

Esta pesquisa tem por objetivo traçar um perfil do comportamento ético nas empresas, em paralelo com o comportamento pessoal dos indivíduos.

Solicitamos a sua colaboração no sentido responder ao questionário anexo. O preenchimento levará apenas alguns minutos.

As respostas do questionário serão tratadas com o mais absoluto sigilo, e serão utilizadas apenas em agregado. Não será necessária a sua identificação.

Por favor, responda a este questionário e envie-nos até o dia 31/03/2004, utilizando o envelope já preenchido e selado que anexamos.

Você estará contribuindo com a melhora da ética empresarial e também demonstrando uma preocupação com este assunto tão importante e necessário para a sobrevivência das organizações.

Atenciosamente,

Profª Drª Maria Cecilia Coutinho de Arruda
Coordenadora do CENE-FGV-EAESP
Fone-fax: (11) 3281 7749
E-mail: cene@fgvsp.br

Profª Adriana Miguel Ventura

São Paulo, 25 de maio de 2004.

ATENÇÃO:

Esta pesquisa já foi enviada anteriormente. Caso você já tenha devolvido o questionário em anexo, queira por favor desconsiderar esta carta.

Prezado(a) Senhor(a):

A Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, através do CENE (Centro de Estudos de Ética nas Organizações) está apoiando uma nova pesquisa em ética empresarial, com a coordenação da doutoranda Professora Adriana Miguel Ventura.

Esta pesquisa tem por objetivo traçar um perfil do comportamento ético nas empresas, em paralelo com o comportamento pessoal dos indivíduos.

Solicitamos a sua colaboração no sentido responder ao questionário anexo. O preenchimento levará apenas alguns minutos.

As respostas do questionário serão tratadas com o mais absoluto sigilo, e serão utilizadas apenas em agregado. Não será necessária a sua identificação.

Por favor, responda a este questionário e envie-nos até o dia **10/06/2004**, utilizando o envelope já preenchido e selado que anexamos.

Você estará contribuindo com a melhora da ética empresarial e também demonstrando uma preocupação com este assunto tão importante e necessário para a sobrevivência das organizações.

Atenciosamente,

Profª Drª Maria Cecilia Coutinho de Arruda
Coordenadora do CENE-FGV-EAESP
Fone-fax: (11) 3281 7749
E-mail: cene@fgvsp.br

Profª Adriana Miguel Ventura

APÊNDICE C – Modelo do Questionário.

**Solicitamos que após o início do questionário
você não volte às situações já analisadas.**

BLOCO A

Você encontrará abaixo quinze situações, atitudes ou comportamentos que ocorrem em diferentes esferas de nosso cotidiano. Você deve atribuir um peso a cada situação apresentada. Assinale um número entre 1 e 5, sabendo que 1 indica que você a considera uma atitude gravíssima, logo inaceitável, e 5 indica que você não a considera nada grave, sendo assim, aceitável.

- 1- Gravíssima
- 2- Grave
- 3- Indiferente
- 4- Pouco Grave
- 5- Nada Grave

| | | GRAVÍSSIMA | | | | NADA GRAVE |
|----|---|------------|---|---|---|------------|
| 1 | Quando alguém está apressado, furar filas no trânsito para entrar na frente dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Funcionários que não zelam pela empresa, apesar de serem tratados com respeito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Receber conta errada em restaurante e não avisar o dono. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Família que se separa, passando a fazer muitas coisas separadamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Deixar tratamento dos pais somente nas costas de um irmão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Fechar um departamento ou demitir para aumentar o lucro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Dar jeitinhos ou burlar regras para atender objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Não ouvir e nem se importar com a opinião dos colegas, sendo prepotente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Omitir-se de tomar uma decisão aberta, “fritar o outro aos poucos” para que fique desgastado e saia do emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Divulgar informações sobre uma pessoa que são irrelevantes para o desempenho profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Deixar de dar feedback ao funcionário impedindo assim que ele melhore, e depois mandá-lo embora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Usar os recursos da firma para interesses pessoais (interurbanos, material de escritório, etc). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Poluir o meio ambiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Explorar funcionários que dependam do emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Pedir reembolso de gastos pessoais com almoço, combustível, estacionamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BLOCO B

Você encontrará abaixo quinze situações, atitudes ou comportamentos que adotamos em nossa vida pessoal. Você deve assinalar um número entre 1 e 5, sabendo que 1 indica que você a pratica sempre e 5 indica que você nunca a pratica, conforme abaixo:

- 1- Sempre praticada
- 2- Muitas vezes praticada
- 3- Algumas vezes praticada
- 4- Poucas vezes praticada
- 5- Nunca praticada

| | | SEMPRE PRATICADA | | | NUNCA PRATICADA |
|----|--|---------------------|---|---|--------------------|
| 1 | Dou suporte necessário para o meu filho. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 2 | Pago as contas devidamente em dia. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 3 | Esquivo-me da tarefa de cuidar de uma pessoa, deixando para outra pessoa. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 4 | Tenho o devido respeito com meu pai e minha mãe. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 5 | Tiro vantagem das situações para tirar proveito de outra pessoa. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 6 | Cuido de meus pais em razão de ter tido tudo quando criança. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 7 | Para evitar multas, costumo fazer acertos com guardas de trânsito. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 8 | Jogo lixo, papel e cigarro nas vias públicas. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 9 | Quando dirijo, desligo o celular somente quando avisto um guarda para não levar multa. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 10 | Gasto dinheiro com supérfluos e não coloco dinheiro em casa. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 11 | Beneficio um filho em detrimento de outro. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 12 | Devido a um problema pessoal, trato mal ou desconto em outra pessoa. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 13 | Sou intolerante em relação ao trabalho de meu cônjuge. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 14 | Engano meus irmãos em assuntos relacionados a dinheiro ou inventário. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 15 | Omito informações para me beneficiar e com isso prejudico outras pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |

BLOCO C

Você encontrará abaixo quinze situações, atitudes ou comportamentos que adotamos em nossa vida profissional. Você deve assinalar um número entre 1 e 5, sabendo que 1 indica que você a pratica sempre e 5 indica que você nunca a pratica, conforme abaixo:

- 1- Sempre praticada
- 2- Muitas vezes praticada
- 3- Algumas vezes praticada
- 4- Poucas vezes praticada
- 5- Nunca praticada

| | | SEMPRE PRATICADA | | | | NUNCA PRATICADA |
|----|---|---------------------|---|---|---|--------------------|
| 1 | Tenho consideração e respeito com superiores, subordinados e clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Sigo as normas e instruções da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Deixo de pagar ou atraso o pagamento do salário do funcionário. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Humilho as pessoas no trabalho (gritar ou fazer desaforo com os problemas). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Desvio dinheiro para a igreja, diversões ou vícios e não pago as minhas contas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Tenho o devido zelo com o patrimônio da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Sou tolerante com colegas que não têm a mesma formação que eu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Uso as pessoas para me aproveitar de um trabalho ou serviço que está quase concluído. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Tenho critérios dúbios de remuneração (dois pesos/ duas medidas). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Caso necessário, passo os outros para trás para subir na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Como dirigente, participo do que acontece na empresa, tomando providências. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Devido a um problema pessoal, trato mal ou desconto em outra pessoa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Para o bem da empresa, faço acordo com fiscais, compradores, funcionários públicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Omito informações nas propagandas de produtos ou serviços que ofereçam risco ao consumidor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Ouço os funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BLOCO D**INFORMAÇÕES DA EMPRESA**

- 1- Origem do Capital Majoritário
 - a. Nacional
 - b. América Latina
 - c. Ásia
 - d. América do Norte
 - e. Europa
- 2- Capital Aberto
 - a. sim
 - b. não
- 3- Ramo de atividade
 - a. Indústria
 - b. Serviços
 - c. Comércio
 - d. Agropecuária
 - e. Mineração
 - f. Serviços Financeiros
- 4- Número de Empregados
 - a. Menos de 50
 - b. Entre 51 e 100
 - c. Entre 101 e 500
 - d. Entre 501 e 1000
 - e. Entre 1001 e 5000
 - f. Acima de 5000
- 5- Localização
 - a. Grande São Paulo
 - b. Interior de São Paulo
 - c. Rio de Janeiro/ Espírito Santo
 - d. Norte/ Nordeste
 - e. Região Sul
 - f. Minas Gerais
 - g. Centro-Oeste
 - h. Distrito Federal
- b. E. Fundamental Completo
- c. Ensino Médio Completo
- d. Ensino Médio Incompleto
- e. Superior Incompleto
- f. Superior Completo
- g. Pós Graduação
- 5- Tipo de Emprego
 - a. Empregado
 - b. Proprietário
 - c. Acionista
 - d. Contratado
 - e. Outros _____
- 6- Religião
 - a. _____
- 7- Natureza do trabalho
 - a. Presidente
 - b. Diretor
 - c. Gerente
 - d. Outro: _____
- 8- Remuneração Mensal Bruta
 - a. Até R\$ 5.000,00
 - b. De R\$ 5001,00 a R\$ 10.000,00
 - c. De R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00
 - d. Acima de R\$ 15.000,00
- 9- Tempo de trabalho na empresa
 - a. Menos de 1 ano
 - b. De 2 a 5 anos
 - c. De 6 a 10 anos
 - d. De 11 a 15 anos
 - e. Mais de 15 anos

INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO

- 1- Gênero
 - a. Masculino
 - b. Feminino
- 2- Idade
 - a. Entre 18 e 25 anos
 - b. Entre 26 e 35 anos
 - c. Entre 36 e 45 anos
 - d. Entre 46 e 60 anos
 - e. Acima de 61 anos
- 3- Estado Civil
 - a. Solteiro
 - b. Casado
 - c. Separado
 - d. Viúvo
 - e. Outros _____
- 4- Educação
 - a. E. Fundamental Incompleto

Sugestões, Comentários ou assuntos não abordados nesta pesquisa.

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO!

ANEXOS

ANEXO A- Virtudes nos Negócios de Robert C. Solomon

ANEXO A – Virtudes nos negócios proposto por Solomon (2000, p.113-164)

| VIRTUDES | Contexto | Ponto Principal | Excesso | Deficiência |
|-----------------|---|--|--|---|
| Aceitação | Situações difíceis ou frustrantes (em outras palavras, a vida) | Fazer o melhor em uma situação ruim | ser “frouxo”, desistir muito facilmente, não mudar algo realmente necessário, falta de imaginação | Dar murro em ponta de faca, frustração contínua |
| Amabilidade | Praticamente em todos os contatos interpessoais. | Deixar os outros à vontade. | Pessoa “melosa”, intrometida. | Frieza, caráter arredo, indiferença. |
| Ambição | Progresso na carreira. | Avançar. | Ambição é por vezes em si um excesso, quando se perde de vista o contexto mais amplo e a humildade (Cássio, em <i>Júlio César</i> , de Shakespeare: “Esses homens são perigosos”). | Apatia, indiferença, falta de motivação. |
| Atenção | Qualquer projeto, encontro, reunião. | Ouvir, entender, assimilar de modo correto. | Intromissão, atitude compulsiva. | Falta de cuidado, leviandade, indiferença, descortesia. |
| Autonomia | Todos os contextos sociais que envolvam moral e tomada de decisões (como numa empresa). | Responsabilidade, identidade, integridade. | Rebeldia, hipocrisia. | “acompanhar a massa”, falta de personalidade, falta de autenticidade. |
| Carisma | Liderança. | Inspirar os outros. | Fascismo, cultismo. | Ineficácia. |
| Compaixão | Outras pessoas que estão em dificuldades. | Alívio do sofrimento dessas pessoas. | Sentimentalismo, pieguice, ineficácia, paralisia emocional. | Insensibilidade, crueldade, indiferença quanto ao sofrimento dos outros. |
| Competitividade | Qualquer contexto social com recompensas limitadas, rivalidades regidas por lei, oposição definida. | Vencer, agir comparativamente bem. | Crueldade, pouco espírito esportivo, tendência a burlar ou transgredir as regras. | Ineficácia, ser “atropelado”, “perdedor”. |
| Confiança | Qualquer contexto ou relacionamento interpessoal. | Ser capaz de confiar nos outros. | Confiança cega e tola. | Incapacidade de delegar, tornar-se fechado, isolado, desconfiado, até paranóico. |
| Cooperação | Projetos e metas partilhados. | Realizar. | Falta de autonomia. | Competitividade, criação de obstáculos mútuos. |
| Coragem | Situações de ameaça e perigo (ser demitido, não ser promovido). | Fazer a coisa certa (apesar do preço a ser pago). | Impetuosidade, insensatez, autoconfiança. | Covardia. |
| Credibilidade | Qualquer contexto ou relacionamento interpessoal. | Ser digno de crédito, cumprir as obrigações e tornar isso patente. | Não existe (embora, numa negociação difícil, não ser capaz de blefar possa ser uma desvantagem). | Falta de credibilidade, ninguém lhe dar crédito; isolamento cada vez maior, a desconfiança causando paranóia. |
| Criatividade | Na estagnação do trivial e da rotina, bem como em situações novas e desconhecidas. | Algo melhor, algo diferente. | Fantasia excessiva, falta de pertinência ou realismo. | Estagnação. |
| Cuidado | Qualquer lugar com outras pessoas, em | Bem-estar dos outros. | Paternalismo, intromissão, | Indiferença, insensibilidade. |

| | | | | |
|-----------------------|--|---|--|---|
| | qualquer posição de controle e responsabilidade. | | sentimentalismo. | |
| Dedicação | Qualquer coisa realmente importante para fazer. | Fazer o melhor possível em qualquer desafio, realizar o serviço. | Fanatismo, não saber quando parar. | "só faço o meu trabalho". |
| Determinação | Em meio a uma tarefa, um projeto, uma campanha. | Agüentar até o fim, não desistir nem ser "frouxo". | Obstinação, teimosia, não saber quando desistir. | Pouca disposição para tentar, resignação fácil, deter-se perante o menor obstáculo. |
| Eloquência | Apresentações, negociações, discussões, explicações. | Apresentar suas razões, fazer com que os outros entendam, expressar-se. | Falar demais, pretensão. | Indefinição, reação emocional desequilibrada, confundir e alienar os demais. |
| Espírito | Idealmente, em todos os assuntos (e, é claro, em todos os assuntos espirituais). | O quadro mais amplo, o mundo além de nossas preocupações práticas. | "ser de outro mundo", hipocrisia, preconceito. | Vulgaridade, materialismo e preocupação exclusiva com interesses pessoais. |
| Espírito empreendedor | Uma lacuna no mercado. | "ir aonde ninguém foi" – e fazer uma venda. | "atrevimento", ambição independência a ponto de ser antipático, pouco cooperativo, não realista em relação ao tamanho ou à elasticidade do mercado ou ao valor do produto. | Falta de criatividade, de visão, de vontade, de habilidade. |
| Espirituosidade | Qualquer situação em que possa haver falta de seriedade. | Tornar a conversa leve, acrescentar a dimensão da brincadeira, demonstrar a própria habilidade em divertir os outros. | Tolices e dispersão, nenhum senso de seriedade, não saber quando se calar. | Levar tudo muito a sério. |
| Estilo | Idealmente, todas as facetas do comportamento pessoal. | Ser interessante, elegante, até mesmo belo. | Afetação, narcisismo, negligência com relação a tarefas e projetos mais comuns. | Desmazelo, vulgaridade, feiúra involuntária. |
| Firmeza | Qualquer posição de autoridade ou responsabilidade. | Conservar a posição, realizar as coisas. | Crueldade, obstinação, insensibilidade, teimosia. | Passividade, fraqueza, falta de energia. |
| Generosidade | Você tem, os outros não. | Partilha, o bem-estar dos outros. | Distribuir o estoque. | Avareza. |
| Graça | Ação conjunta. | Estabelecer e conservar um ambiente de simpatia e elegância. | Artificialismo, meticulosidade. | Grosseria, arrogância, falta de tato. |
| Gratidão | Situações de sucesso e realização. | Não pensar de maneira muito elevada sobre si mesmo, dar o devido crédito aos outros quando for pertinente. | Autoflagelo, humilhação. | Arrogância, falso orgulho, autoritarismo, atrevimento. |
| Habilidade | Coisas a serem feitas; em outras palavras, praticamente qualquer | Realizar, e da melhor forma. | Segurança em demasia, arrogância. | Incompetência. |

| | | | | |
|----------------|--|---|--|--|
| | situação humana concreta. | | | |
| Heroísmo | Coragem sob fogo cruzado. | Fazer a coisa certa diante de grandes obstáculos. | Imprudência, enaltecimento de si mesmo. | Precaução excessiva, egocentrismo (mas o heroísmo está, por natureza, acima do chamado do dever; assim, o fracasso em ser herói não é, em si, um vício). |
| Honestidade | Qualquer contexto em que a verdade é exigida. | Contar a verdade, não mentir (são coisas distintas). | Honestidade em demasia; falar a verdade até quando não é necessário, quando magoa, para a pessoa errada, sem considerar o contexto mais amplo. | Mentira |
| Honradez | Qualquer situação em que o respeito por si mesmo está em jogo. | “manter a cabeça erguida”, representar o bem. | Prepotência, esnobismo, obstinação. | Auto-rebaixamento, falta de escrúpulos, falta de virtudes. |
| Humildade | Situações de sucesso e realização. | Não pensar de maneira muito elevada sobre si mesmo, dar o devido crédito aos outros quando for pertinente. | Autoflagelo, humilhação. | Arrogância, falso orgulho, autoritarismo, atrevimento. |
| Humor | Quando há algo de que rir e, às vezes, quando parece não haver nada do que rir. | Traz o alívio, torna o mundo mais “leve”, faz com que tenhamos certo distanciamento de nós mesmos e de nossos mais sérios objetivos. | Falta de seriedade, humor que “ultrapassa os limites”, não saber quando não rir. | Nenhum senso de humor, interpretar tudo literalmente, ser “resmungão”, incapaz de rir de si mesmo, não saber quando rir. |
| Imparcialidade | Todas as transações com outras pessoas, sobretudo com aqueles sobre quem se exerce alguma influência ou poder. | Dar a todos o que lhes é devido, tratar as pessoas igualmente e respeitando suas diferenças, gratificar o mérito e não recompensar o comportamento antiético. | Insistir na igualdade quando algumas pessoas claramente merecem mais do que outras; o rei Salomão oferecendo-se para cortar ao meio a criança a fim de dar a cada mãe uma parte igual. | Favoritismo, arbitrariedade, adesão ideológica a uma “teoria” da justiça em vez de observar a situação. |
| Independência | Qualquer grupo ou organização coesos. | Fazer o que é preciso, apesar da burocracia e das “mentes tacañas”. | Destruição organizacional, arrogância extrema, comportamento anti-social. | Ser como todos os demais, “seguir o rebanho”. |
| Integridade | Sozinho ou com os outros, em qualquer circunstância. | Ser o seu verdadeiro (e bom) “eu”. | Não existe, embora a obstinação seja às vezes confundida com integridade. | A falta de uma ou mais das virtudes essenciais. |
| Justiça | Qualquer situação em que haja bens (ou punições) a serem distribuídos. | Dar a todos o que é devido, sejam recompensas ou punições. | Quando a justiça obscurece totalmente a compaixão e a utilidade. | Injustiça, favorecimento, ganância, vingança. |
| Lealdade | Fazer parte de qualquer organização. | O bem-estar da organização e a condição de participação nela. | Lealdade cega, recusa em ser crítico ou em ver o todo, fanatismo. | “vender para quem pagar mais”, insídia, traição. |

| | | | | |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Orgulho | Qualquer situação em que o respeito por si mesmo está em jogo. | “manter a cabeça erguida”, representar o bem. | Prepotência, esnobismo, obstinação. | Auto-rebaixamento, falta de escrúpulos, falta de virtudes. |
| Paixão | Qualquer tarefa, projeto, envolvimento, relacionamento. | Envolver-se com o mundo com entusiasmo. | Insanidade, zelo excessivo, inconveniência. | Apatia, indiferença, falta de motivação, falta de inspiração. |
| Prudência | Todas as ações ou situações em que uma pessoa tem interesses ou vulnerabilidade. | Minimizar perdas pessoais (e da empresa). | Timidez, total aversão aos riscos, compulsividade, egoísmo. | Imprudência, impulsividade, pôr em risco os interesses alheios. |
| Responsabilidade | Praticamente todos os contextos, mas em especial qualquer posição em que você é ou deve ser responsável. | Fazer o que se pode e deve, fazer as coisas certas, ser responsável. | Assumir coisas demais, assumir a responsabilidade por aquilo que não se poderia fazer ou num local inadequado. | Assumir muito poucas coisas, dar desculpas; Ambrose Bierce: “responsabilidade – um fardo destacável, facilmente atribuído a Deus, ao Destino ou à Fortuna, ou mesmo ao vizinho”(<i>The Devil's dictionary</i>). |
| Santidade | Situações humanas comuns, comportamento extraordinário. | Ser tão “puro”, tão bom e tão próximo do ideal quanto possível. | Não ser “deste mundo”. | Defeitos e vícios comuns (mas a santidade, como o heroísmo, está além do chamado do dever). |
| Satisfação | Situações de tentação e de oportunidades aparentemente ilimitadas. | Felicidade, paz de espírito. | Complacência, falta de imaginação, preguiça, apatia. | Frustração contínua, insatisfação, ambição sem objetivo definido. |
| Serenidade | Situações de carga emocional. | Manter o controle, a racionalidade, a eloquência. | Frieza, indiferença, insensibilidade. | “sangue quente”, descontrole. |
| Tolerância | Qualquer contato com outras pessoas, outros hábitos, outras idéias, outras formas de fazer as coisas. | Entender-se com os outros. | Sentimentalismo, falta de agudeza crítica, perda de padrões. | Inflexibilidade, ignorância, mediocridade, hipocrisia, hostilidade. |
| Vergonha (semi-virtude) | Ter errado | Readquirir a aceitação do grupo. | Culpa patológica, retraimento. | Falta de vergonha, de escrúpulo. |