UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

ZILDA APARECIDA FREITAS DE ANDRADE

**Gestão da Ética nas Organizações: possibilidades aos profissionais
de relações públicas e comunicação organizacional**

São Paulo
2010

ZILDA APARECIDA FREITAS DE ANDRADE

Gestão da Ética nas Organizações: possibilidades aos profissionais de
relações públicas e comunicação organizacional

Tese apresentada a Escola de
Comunicação e Artes da
Universidade de São Paulo
para obtenção do título de
Doutora em Comunicação

Área de Concentração:
Interfaces Sociais da
Comunicação

Orientadora: Profa. Dra.
Sidinéia Gomes Freitas

São Paulo
2010

Autorizo a divulgação parcial ou total deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e de pesquisa, desde que citada a fonte.

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos
da Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

A553g Andrade, Zilda Aparecida Freitas de.
Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional / Zilda Aparecida Freitas de Andrade. – Londrina, 2010.
235f. : il.

Orientador: Sidinéia Gomes Freitas.

Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, 2010.

Inclui bibliografia.

1. Ética – Teses. 2. Ética empresarial – Teses. 3. Comunicação nas organizações – Teses. 4. Relações públicas – Teses. I. Freitas, Sidinéia Gomes. II. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. III. Título.

CDU 658:174

Nome: ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de

Título: Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional

Tese apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Comunicação sob a orientação da Professora Doutora Sidinéia Gomes Freitas.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

À minha família; ao Ivoney e a todas as pessoas que sempre acreditaram na minha vitória.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar forças, para ser perseverante, para lutar e alcançar meus objetivos.

À Profa. Dra Sidinéia Gomes Freitas, minha orientadora, amiga e incentivadora, por compartilhar seu conhecimento e sua experiência, e, também, pela paciência, dedicação e entusiasmo na condução deste trabalho.

Aos componentes da Banca Examinadora, por aceitar o convite e compartilhar o seu conhecimento.

Às empresas e aos profissionais que colaboraram no fornecimento de dados à pesquisa, e àqueles que foram decisivos, cedendo o seu tempo para as entrevistas.

À minha família: meus pais, João e Marina; às minhas irmãs, Leonilda, Isaura; aos meus cunhados, Claudemir e Lourival; aos meus sobrinhos: Mateus, Daniele, Louise, Isadora e Letícia. Aos familiares que sempre torceram pelo meu sucesso: avós, tios e tias; primos e primas. Obrigada pelas orações, pelo amor e apoio às minhas decisões. Àqueles que já partiram, agradeço pelas lições de vida.

Ao Ivoney, meu amor e companheiro, pela paciência, compreensão, incentivo e dedicação. Essa vitória é, igualmente, sua. Ao carinho da família do Ivoney, principalmente àqueles que acompanharam toda a minha trajetória.

Ao Prof. Dr. Waldyr Gutierrez Fortes, exemplo de profissional e professor, pelo incentivo à minha carreira docente. E, também, à área de Relações Públicas da UEL pela colaboração durante esse período. Em especial: Mariângela, Marta, Maria Amélia, Renato, Marlene e Regiane.

Aos docentes e funcionários do Departamento de Comunicação da UEL, pela oportunidade em usufruir de licença em concomitância e total. Obrigada àqueles que me ajudaram; e também àqueles que posso chamá-los de meus amigos.

À Universidade Estadual de Londrina – UEL - pela possibilidade de cursar o Programa de Doutorado, e aos docentes e funcionários que sempre me auxiliaram – CECA, PROPPG, PRORH, Biblioteca Central.

À Universidade de São Paulo – USP – por dar condições para que eu pudesse cursar o Doutorado. Aos docentes e funcionários do Programa de Doutorado em Comunicação, do CRP e do GESTCORP pela dedicação e atenção.

Aos meus amigos pelo apoio incondicional e pela compreensão em tantos momentos, principalmente nos momentos de ausência.

A todas as pessoas que me auxiliaram na elaboração e finalização da tese, que, não cito os nomes, para não ser injusta. Obrigada de coração.

RESUMO

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. **Gestão da ética nas organizações:** possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional. 2010. 235f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

O estudo analisa como se dá o processo de implantação e gestão da ética nas organizações e nos relacionamentos com os seus públicos, e estabelece a relação entre ética organizacional e reputação corporativa, com dados levantados por meio de entrevista em profundidade realizada com representantes de seis empresas com sede em São Paulo. Nas dimensões teóricas, são abordados os conceitos de ética, ética no âmbito das organizações, o papel do profissional de relações públicas e de comunicação organizacional na gestão da ética e os reflexos da ética na reputação corporativa. Na análise, são colocados em teste nove pressupostos e os dados da pesquisa são confrontados com os guias construídos a partir das noções de poder de Michel Foucault, e de ajustamentos do indivíduo no âmbito da organização de Erving Goffman. Os resultados permitem afirmar, dentre outras conclusões, que, embora haja participação dos profissionais em significativos processos de gestão da ética, esta ainda é orientada em linha descendente; que são evidentes a relação ética e reputação corporativa; que a comunicação é considerada essencial no processo de gestão; que as organizações priorizam o relacionamento ético com os seus públicos, daí a possibilidade aos profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional de atuação estratégica nesse processo. Tema que não se esgota, a ética constitui objeto permanente de pesquisa e investigação.

Palavras-chave: Ética. Ética organizacional. Relações Públicas. Comunicação organizacional. Reputação. Poder. Ajustamentos. Ética nos relacionamentos.

ABSTRACT

Andrade, Zilda Aparecida Freitas de. **Ethics management in organizations:** possibilities given to public-relation professionals and organizational communicators. 2010. 235p. Thesis (Doctorate in Communication) - Communication and Art School, University of São Paulo, São Paulo 2010.

This study reports on how corporations implant and manage ethic practices in their organizations and in the relationship with their public, establishing the relation between organizational ethics and corporate reputation by means of data collected thorough interviews with representatives of six corporations established in São Paulo. It has approached the concept of ethics; ethic at the organization environment; the role of public-relation professionals and of organization communicators in managing ethic and its reflection on corporate reputation. Nine presuppositions were tested and the results compared to the guide of power-knowledge by Michel Foucault, and adjustment in organization environment by Erving Goffman. It was concluded that although the participation of the professionals in this area was relevant to the process of ethics management it is still done in a controlled way; it was evident the relation-ethics and corporate reputation; that communication is essential in this process; that organizations prioritize ethical relation with their public, outstanding the necessity of public-relation professionals and organization communicators to strategically act in this process. Being a complex subject, ethic is in permanent studying and investigation.

Key-words: Ethic. Organizational Ethic. Public Relation. Organizational Communication. Reputation. Power.Adjustment. Ethical Relationship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Usos do “termo” moral.....	45
Quadro 2 – Subdivisões da ética teleológica e da ética deontológica.....	55
Quadro 3 – Divisão das teorias éticas.....	58
Quadro 4 – Sugestões de conteúdos para o código de ética.....	85
Quadro 5 – Proposta de conteúdos para elaboração do código de ética.....	86
Quadro 6 – Os sete estilos éticos.....	96
Quadro 7 – Comparação das filosofias aplicadas em decisões empresariais	97
Quadro 8 – Níveis de desenvolvimento moral.....	99
Quadro 9 – Indicadores e medidas de clima ético.....	101
Quadro 10 – Profissional de relações públicas e frequência de virtudes no código de ética.....	119
Quadro 11 – Tipos de identidade	128
Quadro 12 – Estudos de mensuração da identidade	130
Quadro 13 – Múltiplos pontos de vista sobre reputação corporativa.....	134
Quadro 14 – Comparativo entre as definições de imagem e reputação.....	135
Quadro 15 – Abordagens de cultura, identidade, imagem e suas inter-relações	137
Quadro 16 – Categorias selecionadas para a pesquisa.....	152
Quadro 17 – Pressupostos.....	154
Quadro 18 – Dimensões teóricas.....	155
Quadro 19 – Guias de análise.....	156
Quadro 20 – Gestão da ética nas organizações estudadas.....	159

Quadro 21 – Missão, visão e valores/princípios das organizações estudadas	171
Quadro 22 – Informações sobre os códigos de ética das organizações estudadas	172
Quadro 23 – Diretrizes da conduta empresarial da CPFL Energia.....	173
Quadro 24 – Comparativo entre as sugestões e os conteúdos dos códigos de ética das organizações estudadas	174
Quadro 25 – Resultado da testagem dos pressupostos.....	211

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo prático kantiano de gerenciamento de questões éticas emergentes	117
Figura 2 – Modelo <i>RepTrak</i>	146
Figura 3 – Empresas brasileiras de melhor reputação - 2009 <i>Global Reputation Pulse</i>	147

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	18
2.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.1.1 Poder	27
2.1.2 Ajustamentos	32
2.2 NOVAS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS	37
3 ÉTICA: CONCEITOS E INTERFACES	40
3.1 ÉTICA	40
3.1.1 Ética e Moral.....	44
3.1.2 A Complexidade Ética	50
3.2 PARA COMPREENDER A ÉTICA PROFISSIONAL E AS OUTRAS ÉTICAS	54
3.3 ALGUMAS CORRENTES ÉTICAS	57
3.3.1 Ética de Sócrates, Platão e Aristóteles	58
3.3.2 Ética Estoica e Ética Epicurista	63
3.3.3 Ética de Agostinho de Tagaste e Tomás de Aquino.....	64
3.3.4 Ética de Kant	65
3.3.5 Ética de Adam Smith	66
3.3.6 Utilitarismo	67
3.3.7 Ética da Convicção e Ética da Responsabilidade – Max Weber	68
3.3.8 Ética da Responsabilidade – Hans Jonas	69
3.3.9 Ética do Discurso.....	70
4 ÉTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	73
4.1 CÓDIGO DE ÉTICA	82
4.2 ÉTICA ORGANIZACIONAL: BENEFÍCIOS E DIFICULDADES	86
4.3 ALGUMAS CORRENTES ÉTICAS APLICADAS À ÉTICA ORGANIZACIONAL	95
4.4 ALGUNS ESTUDOS PRÁTICOS DA ÉTICA ORGANIZACIONAL	98

5 ÉTICA NOS RELACIONAMENTOS: CONTRIBUIÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	103
5.1 CONTEXTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	103
5.2 PAPEL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	107
5.2.1 Teorias Éticas Aplicadas.....	115
5.3 RELACIONAMENTOS: ALGUNS INDICATIVOS	120
6 ÉTICA E REPUTAÇÃO CORPORATIVA	127
6.1 IDENTIDADE	127
6.2 IMAGEM, IDENTIDADE E REPUTAÇÃO	131
6.3 CONSTRUINDO A REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....	138
6.4 REPUTAÇÃO CORPORATIVA: RECONHECIMENTO PELA CONDUTA ÉTICA	142
7 MATERIAIS E MÉTODOS	148
7.1 OBJETIVOS.....	149
7.2 METODOLOGIA	150
7.3 GUIAS DE ANÁLISE	155
7.4 DADOS DA PESQUISA	156
7.4.1 Entrevistas com as Empresas	159
7.4.2 Entrevista com a Diretora da Agência de Comunicação.....	166
7.4.3 Entrevista com o Consultor em Ética Empresarial.....	167
7.4.4 Código de Ética das Empresas.....	170
8 RESULTADOS E DISCUSSÃO	175
8.1 TESTAGEM DOS PRESSUPOSTOS.....	175
8.1.1 Análise Comparativa	195
8.2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	200
9 CONCLUSÕES	210
REFERÊNCIAS	218
APÊNDICES	232

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre ética organizacional começou na década de 1980, tomou fôlego nos anos 1990 e continua se intensificando no início do novo século (HUMBERG, 2008). A ênfase no comportamento ético deixou de ser um modismo e integra a necessidade de ultrapassar o discurso e penetrar numa prática mais sólida e realista. Qualquer postura que contemple essa demanda de modo insuficiente será perceptível e pode ser tachada de hipócrita ou receber críticas de várias naturezas. Mais concretamente, deve-se partir do princípio de que a organização precisa se preocupar com todos os segmentos de públicos, tais como o colaborador, o fornecedor, o distribuidor, o cliente, e cuidar dos relacionamentos que com eles estabelece, dentro de uma filosofia de comunicação que tenha, como base, princípios éticos.

Para facilitar a compreensão deste trabalho, é preciso esclarecer de antemão alguns conceitos que serão utilizados no desenvolvimento do texto. Adotou-se o termo ética organizacional, mas também outras expressões como ética empresarial, ética nos negócios e ética nas organizações também serão usados. A explicação do porquê da escolha do termo ética organizacional será apresentada mais adiante. A palavra organização será aplicada como sinônimo de empresas, de instituições, por abarcar todos os tipos de atividades que englobam os setores da economia. Muitas vezes, estes termos serão utilizados de forma indiscriminada, para evitar as repetições de palavras.

Neste contexto organizacional, tanto o profissional de Relações Públicas como os comunicadores organizacionais desempenham papel fundamental, como responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos, com base em padrões éticos. Dessa forma, cada um precisa compreender como as organizações se preocupam com as questões éticas e como devem fazer para realizar uma implantação bem-sucedida do conceito, sem os equívocos a que essa iniciativa está sujeita. A contribuição dos profissionais da área de comunicação (e também de outras áreas) somente poderá ser efetiva, se o assunto for tratado como objeto de estudo sério e, sobretudo, como ciência.

No caso deste estudo, inclui-se a participação do profissional de comunicação, em especial, na habilitação em relações públicas, por tratar-se de

profissão que pode ser alvo de fiscalização pelo Ministério do Trabalho e Emprego, em razão do cumprimento do seu Código de ética. Também, ressalta o papel dos profissionais de comunicação organizacional.

A discussão a respeito dos campos de relações públicas e de comunicação organizacional é bastante ampla, complexa, ora divergente, e tem sido aprofundada recentemente por estudiosos brasileiros. Kunsch (2009, p. 55) considera que “[...] há diferenças de propósitos e dimensões entre essas áreas, apesar das proximidades, interconexões e interfaces no conjunto dos objetos de estudo”.

Adota-se, neste trabalho, a concepção de que são áreas complementares, que coexistem no ambiente organizacional, principalmente, ao se analisar as práticas nas organizações. Daí a utilização constante do termo profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional, com o propósito de abranger as atividades que são diferenciadas, mas possuem interfaces e sobreposições. Quando forem utilizadas de forma separada, objetiva-se dar ênfase àquela determinada atividade.

A implantação e a gestão da ética precisam estar enraizadas na cultura, daí o conhecimento a respeito de ética, ética profissional, ética organizacional, para que a decisão organizacional esteja baseada em princípios, a partir de reflexões para o agir ético. O papel dos profissionais de comunicação organizacional e de relações públicas, como relevantes nesse processo, e a constatação que há espaço para tal atuação, com incentivo ao diálogo e à participação dos públicos nas decisões éticas.

Cabe frisar que a intenção não é discorrer sobre a relação ética e responsabilidade social ou abordar a ética a partir de práticas socialmente responsáveis - vários autores como Daugherty (2001), Ashley (2002), Fontrodona (2004), Formentini e Oliveira (2007), Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001) e Srour (2003) já desenvolveram estudos sobre este assunto. Tratar-se-ão, dentro do contexto organizacional, da responsabilidade social e da sustentabilidade englobadas em várias ações e decisões que interferem na ética organizacional. Uma correlação fundamental é a interface entre ética e reputação corporativa, tendo como base a ideia de que qualquer ação fraca ou insuficiente compromete tal correlação. Não se pode pensar neste aspecto, portanto, sem considerar a construção de relacionamentos.

Assim, definiu-se, como problema desta pesquisa, o seguinte conjunto de questões: Como se dão a implantação e a gestão da ética nas organizações? Os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas participam desse processo? As empresas acreditam que a ética organizacional contribui para a construção e manutenção da reputação corporativa?

Como contribuição efetiva deste estudo, pretende-se ampliar a pesquisa empírica, contribuindo para a posterior formação de um grupo de pesquisa permanente na Universidade Estadual de Londrina; e contribuir para a alavancagem de fontes bibliográficas, com maior profundidade intelectual entre os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas, para atender a uma necessidade presente, face aos discursos praticados pelas organizações.

Os objetivos gerais são:

- Conhecer como se dá a aplicabilidade dos conceitos de ética nas práticas das organizações e nos relacionamentos destas com seus públicos;
- Estabelecer a relação entre ética organizacional e reputação corporativa, mediante análise dos meios pelos quais as organizações em estudo gerenciam suas práticas internas e externas e da forma como propagam suas condutas.

Os objetivos específicos visam:

- Conhecer os motivos apresentados pelas organizações para justificar o incentivo da ética como valor e como preocupação organizacional;
- Conhecer a que elementos as organizações associam os benefícios e as dificuldades para implantação/disseminação da gestão ética nas organizações;
- Identificar os instrumentos com os quais as organizações estudadas administram as questões éticas nos seus relacionamentos – e que nível de interação é conseguido com os públicos;
- Analisar o modo como se dá a participação dos públicos na gestão da ética organizacional.

Os pressupostos definidos para este estudo e que serão testados são:

- A ética vem sendo adotada pelas organizações como conceito fundamental para uma reputação corporativa favorável.
- A ética organizacional é a base das organizações porque estas a consideram essencial nos negócios.
- A resistência dos públicos à implantação da gestão ética é a principal dificuldade.
- Um dos meios utilizados para a propagação da ética nas organizações é a divulgação do código internamente a todos os públicos.
- As organizações consideram relevante a participação de toda a empresa no processo de gestão ética e por isso criam o comitê de ética com representatividade de todas as instâncias organizacionais.
- Há preocupação das organizações em investir na ética, nos relacionamentos com todos os públicos, e não somente com os públicos estratégicos.
- Os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas participam de todo o processo de gestão ética nas organizações.
- A decisão pela implantação da ética organizacional é tomada pela alta administração.
- As organizações utilizam o diálogo, como meio para implantação e gerenciamento da ética organizacional.

O estudo é apresentado de forma estruturada em nove capítulos. Este primeiro capítulo introduz o assunto e apresenta uma visão geral da proposta deste estudo. O segundo capítulo discute o contexto das organizações, nele, situando as conceituações de Weber sobre o espírito do capitalismo, o avanço do papel das organizações na sociedade e aspectos da gestão nos dias atuais. Engloba um enfoque de poder na visão de Michel Foucault (1999, 2008), complementado por uma abordagem da noção de ajustamentos, conforme definição de Erving Goffman (1999). Estes autores foram escolhidos, devido à aplicação e à proximidade de seus

estudos ao contexto das organizações em geral. O conteúdo deste capítulo serviu de base para a elaboração de guias de análise, para oferecer uma visão de conjunto dos elementos favoráveis e desfavoráveis, dos pontos solidificados, da adequação de processos e das condições do ambiente organizacional.

No terceiro capítulo, são apresentados os conceitos de ética, as diferentes caracterizações terminológicas, citando as principais correntes e respectivas contribuições. Um panorama do pensamento em ética será oferecido, com a finalidade de mostrar como o conceito teve origem e evoluiu com o tempo até chegar à condição de abordar as demandas das organizações contemporâneas.

O quarto capítulo é dedicado à aplicação da ética no ambiente organizacional, discute-se a formulação dos códigos de ética, benefícios e dificuldades da gestão da ética organizacional. São examinadas algumas aplicações do conceito de ética organizacional.

O capítulo cinco versa sobre o papel do profissional de relações públicas e comunicação organizacional, com a finalidade de colocar em perspectiva a constituição dos espaços de atuação e construção de relacionamentos éticos no âmbito dos públicos da empresa.

No capítulo seis, são efetuadas associações entre ética e reputação corporativa, a fim de discutir o modo como a primeira interfere na construção da segunda.

O capítulo sete é destinado a explicitar a metodologia de estudo e análise, com descrição do modo como foram coletados os dados e a constituição do instrumento de análise. São também caracterizadas as organizações estudadas e os profissionais participantes da pesquisa e são fornecidos os dados coletados na pesquisa.

O capítulo oito apresenta os resultados, efetua a testagem dos pressupostos, compara esses resultados com as entrevistas realizadas com o consultor de ética empresarial e com a diretora de agência de comunicação, encaminha as discussões para análise e avaliação dos resultados da pesquisa. No capítulo nove são enunciadas as conclusões deste estudo e acena para novas pesquisas.

2 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A ética voltou à tona, como se a pura adoção de seus princípios fosse uma fórmula mágica para resolver todas as mazelas da atual sociedade em tudo o que implicam de falha moral, desonra na reputação, estigmas e injustiças. O caminho na busca de soluções efetivas para melhoria da sociedade e, por extensão, também do ambiente de trabalho requer mudança de pensamento, de comportamento e alteração consciente de práticas. Uma sincera preocupação com a ética implica em respeitar os indivíduos, suas diferenças, suas motivações decorrentes da capacidade e liberdade para fazer escolhas. O respeito aos valores individuais garante a cada pessoa a possibilidade de reconhecer o outro como ser único e enseja a possibilidade de convivência harmoniosa entre pessoas que são diferentes, pensam de modo diverso, têm formações díspares, uma vez que o respeito ao outro terá mais valor que as questões individuais.

Essas posturas estão sendo exigidas cada vez mais, como prática, tanto nas organizações como na sociedade como um todo, para atender às novas demandas instituídas pela coletividade. Configura-se, portanto, um desafio que não pode deixar de considerar a necessidade de refletir sobre as organizações, em sua inserção na sociedade e esta no sistema capitalista que lhe molda a economia. Para auxiliar a compreensão desse contexto, serão apresentados os conceitos baseados no pensamento de Max Weber, considerado um dos críticos do capitalismo, de maior influência.

O cristianismo tornou-se a religião oficial de Roma, no século IV, e exerceu seu poder na política e na vida intelectual. O homem precisava buscar a Deus, para conseguir a salvação divina após a morte, e, para isso, tinha que seguir os seus mandamentos. É o cristianismo que insere a “ideia de enorme riqueza moral: a da igualdade dos homens. Todos os homens, sem distinção – escravos e livres, cultos e ignorantes –, são iguais diante de Deus e são chamados a alcançar a perfeição e a justiça num mundo sobrenatural” (VÁZQUEZ, 2007, p. 276-277). Apesar da evidente desigualdade social, o cristianismo pregava que Deus considerava todos os homens como iguais, por isso, o homem precisava lutar aqui na Terra, para conseguir o reino de Deus.

Weber aborda o capitalismo no sentido de “espírito”, como forma de manifestação da cultura capitalista, com o intuito de demonstrar o significado e a influência do “racionalismo ascético” na estruturação, na organização e no desenvolvimento das comunidades sociais. Não se pode atribuir à reforma protestante, o surgimento do capitalismo como sistema econômico, porque certas manifestações capitalistas já haviam ocorrido antes. Os reformadores não lutaram por reformas sociais, ou pela defesa de questões humanitárias, ou pela construção de uma sociedade mais ética. A sua preocupação sempre foi com “a salvação da alma”, o que tornou a ética vinculada à religião (WEBER, 1999, p. 60).

A reforma protestante também contribuiu, de forma significativa, para a solidificação do capitalismo. Se o trabalho era visto anteriormente como uma atividade relacionada à vida material, no protestantismo, institui-se a profissão como uma vocação: “a conduta racional, baseada na ideia da vocação, nasceu do espírito da ascese cristã” (WEBER, 1999, p. 130). Com base nesse princípio, o indivíduo devia trabalhar para agradar a Deus, como forma de aspirar ao reino dos céus por meio do dever profissional, sem se preocupar com a remuneração que, consequentemente, possibilitou aos empresários maior acumulação de renda.

O protestantismo, “rompendo os grilhões da ânsia de lucro, com o que não apenas a legalizou, como também a considerou (no sentido aqui exposto) como diretamente desejada por Deus” (WEBER, 1999, p. 122). Enquanto a obtenção do lucro passa a ser a vocação do empresário, o trabalho é valorizado como vocação profissional. Com isso, o empresário burguês podia acumular os lucros e contar com a colaboração de trabalhadores conscientes do seu papel, como cumpridores da sua vocação na sociedade, pois a desigualdade na distribuição dos bens era obra do divino.

A força motriz do “espírito” do capitalismo contemporâneo é o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do espírito capitalista, que é efetivado por meio das relações de mercado impostas pelo sistema. O indivíduo está inserido num sistema que não consegue modificar e no qual, ao mesmo tempo, é obrigado a viver. As normas são estabelecidas pelo mercado e privilegiam os aspectos econômicos. Essa ordem econômica, que visa à acumulação de capital, não necessita do apoio de qualquer religião porque a sua influência foi diminuída e qualquer interferência religiosa é percebida como limitação ao capitalismo. Os indivíduos, inseridos no “espírito capitalista”, passaram a ser indiferentes à religião porque a consideravam

como uma forma de afastar as pessoas de suas atividades de trabalho (WEBER, 1999). O trabalho deixou de ser uma vocação divina, para se transformar em realização pessoal e profissional.

A sociedade passou por diversas transformações até chegar às dinâmicas características contemporâneas. Entre as diversas mudanças ocorridas, Chanlat (2000, p. 15) chama a atenção para três pontos relevantes: “a hegemonia do econômico; o culto da empresa; a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas”.

A empresa torna-se central, por ser a responsável pelo desenvolvimento econômico e por ser geradora de capitais. Essa dominação, que passa a ser percebida e exercida em todas as atividades da sociedade, é denominada de “*managerialismo*” (CHANLAT, 2000, p. 17). “Um sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias da gestão [...]. Ele é, diretamente, o produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social”. O termo *management* é utilizado para caracterizar “tanto práticas e processos como os atores que ocupam funções de gestão” (CHANLAT, 2000, p. 31).

Chanlat (2000, p. 32-33) lembra que o *management* surgiu na segunda metade do século XIX e divide sua trajetória em três momentos. No momento inicial, compreendido pelo período entre o fim do século XIX até a Segunda Guerra Mundial, a gestão de empresas pretende se transformar numa ciência. Surgem os primeiros gestores assalariados, as primeiras instituições de ensino em gestão e as primeiras publicações científicas sobre gestão.

O segundo momento, que vai do fim de 1940 até início de 1980, é marcado pelo surgimento da sociedade de consumo de massa, aumento das consultorias e de empregos em gestão. E o terceiro momento, considerado a partir de 1980, é caracterizado pelas mudanças no discurso e no modo de gerenciamento das pessoas, pois a busca pela eficácia, numa economia global, exige uma gestão estratégica - que atenda ao mercado cada vez mais competitivo e flexível. Com a globalização, surge também a preocupação com a cultura. A partir da mudança para uma visão estratégica, passa-se a valorizar o indivíduo como capital humano, em contraste com épocas anteriores, em que as pessoas eram utilizadas e consideradas como mão de obra, fator de produtividade.

Outros fatores também influenciaram as mudanças. No século XX, a obra de Marx e de Engels e os efeitos sobre a classe operária, a criação das URSS, a expansão do pensamento comunista, também, serviram para desencadear críticas ao modo de funcionamento e de gestão das empresas, por meio das relações de dominação (CHANLAT, 2000, p. 41). O autor cita ainda a influência exercida pelo pensamento de Max Weber, pela teoria de Freud e, nos últimos anos, pelo destaque experimentado pelas ciências da linguagem. Isto permitiu ampliar a visão dos *management*, até então “mecânica”, e a considerar a comunicação como forma de “construção do sentido”: “É pela linguagem e graças a ela que a humanidade pode desenvolver pensamentos, sistemas de significações e relações sociais. Toda existência social repousa, de fato, sobre comunicações que supõem uma forma de linguagem” (CHANLAT, 2000, p. 45). A gestão também está inserida nesse contexto e nessa sociedade.

A evolução do conceito de comunicação, a luta dos trabalhadores, o desenvolvimento de teorias nas diversas áreas do conhecimento, entre outros fatores, contribuíram para a valorização do ser humano, como principal componente da organização. Passa-se assim a considerar o atendimento às necessidades dos indivíduos e os relacionamentos como influenciadores nos resultados da organização. A comunicação desempenha papel fundamental nesse processo. A comunicação, livre de ruídos, é fator de sobrevivência para a organização.

O conhecimento e a análise do ambiente são necessários para que a gestão das organizações aconteça de forma benéfica a todas as pessoas por elas afetadas. Para Chanlat (2000, p. 67-74), a formação do *management* prioriza a parte técnica. Por esse motivo, ele relaciona alguns conceitos que precisam ser resgatados ou instituídos na gestão das organizações: o retorno do ator e do sujeito; o retorno da afetividade; o retorno da experiência vivida; o retorno do simbólico; o retorno da história; o retorno da ética. As indicações valorizam o indivíduo, seus sentimentos, suas experiências como integrante e participante ativo de uma organização. A ética ficou durante bastante tempo esquecida, mas figura nessa relação porque desempenha papel essencial no contexto organizacional.

Face à lógica de gestão impregnadas sobretudo por uma racionalidade instrumental e técnica e uma finalidade financeira a curto prazo, a interpelação ética lembra aos atores animados por essas lógicas que as questões fundamentais do porquê, para quem e em nome de quem não podem ser totalmente descartadas das escolhas feitas pelos gestores (CHANLAT, 2000, p. 48)

A organização não pode se isentar da reflexão a respeito do seu papel e como as suas práticas têm contribuído para incentivar ou desvalorizar a ética na sociedade onde está inserida. Cabe aos gestores, administrar de forma coerente os recursos da organização; porém, seu maior desafio estará em como gerir as pessoas, pois o ambiente de trabalho é decisivo para o sucesso do empreendimento – e porque afeta as pessoas física e moralmente. Justifica-se, assim, a abordagem permanente do contexto das organizações e de aspectos que permeiam ou estruturam o seu funcionamento.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

A organização é formada por pessoas que desempenham funções e papéis diferentes, com o objetivo comum de oferecer produtos e/ou serviços ao mercado, visando atender as necessidades de todos os seus públicos. “As organizações podem ser entendidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da ‘economia de esforço’” (SROUR, 1998, p. 107).

A organização pode ser definida e entendida com dois sentidos complementares: como unidade ou entidade social e como função administrativa. A organização, no sentido de entidade, engloba “qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social”. A organização, como uma das funções do processo administrativo, expressa “o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles” (CHIAVENATO, 1982, p. 271-272).

A palavra organização originou-se “do grego *organom* que significa uma ferramenta ou instrumento” (MORGAN, 2007, p. 24). Devido à sua origem, Morgan afirma que “raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins”. O autor desenvolveu estudos sobre as organizações e criou as metáforas para ilustrá-las: as organizações vistas como máquinas, como cérebros, como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação e como instrumento de dominação. Para Morgan (2007, p. 328), “caso alguém deseje realmente compreender as organizações, seria muito mais inteligente começar a partir da premissa de que organizações são complexas, ambíguas e paradoxais”.

Dada a complexidade, é preciso compreender as características básicas da organização como missão, visão, valores e políticas que direcionarão todas as atividades, as ações e as estratégias da empresa. A missão é a declaração formal dos propósitos da empresa, entendida como a finalidade, a razão de ser da organização como resposta às questões: Por que a empresa foi criada? Para quem. Segundo Kotler (1994, p. 74), “uma declaração de missão bem definida fornece aos funcionários de uma empresa um senso mútuo de propósito, direção e oportunidade”.

A visão é a afirmação do que deseja a empresa para o futuro, “deve ser única e abrangente, de forma a permitir a integração e a cooperação de todos que atuam na organização, nas suas atividades desenvolvidas junto ao público, com objetivo de atingi-lo” (IANHEZ, 2006, p. 104). As políticas orientam as ações e as decisões organizacionais, são sistematizadas a partir da diversidade de interesses com o intuito de escolher um direcionamento. As diferenças geram conflitos que, ao serem gerenciados, são oportunidades para discussão e definição de assuntos.

Os valores são entendidos como:

entidades ideais, de tipo relacional e hierárquico, que se tornam presentes no seio de uma vivência emocional que é o ato de valorar. A pessoa valora diante de algo que suscita o seu interesse. Os seres humanos crescem, na medida em que vão criando, ao seu redor, uma teia de ideais que lhes interessam. Esse conjunto de ideais que interessam às pessoas constitui o universo dos valores (RODRIGUEZ, 2003, p. 26).

Solomon (2000, p. 20) é enfático ao afirmar que “um valor apenas adotado, mesmo que se acredite nele sinceramente, de pouco vale, se não se traduz

em ação. Virtudes são valores transformados em ações”. Esses conceitos básicos da organização - missão, visão, valores e políticas - precisam ser difundidos e praticados por todos. Cabe à comunicação, criar estratégias de divulgação a todos os públicos e também de resgate dos princípios esquecidos. Não basta simplesmente fabricar quadros para as paredes, mas é preciso que todos os funcionários compreendam esses conceitos e os vivenciem no seu dia a dia para que os resultados da empresas sejam alcançados.

Ao falar em resultados, é preciso definir um conceito que foi criado para atender e melhorar a relação entre os administradores e os “proprietários” de empresas de capital aberto; porém, hoje, várias empresas aplicam esses princípios. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009) - define governança corporativa como:

o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

A governança corporativa pode ser entendida como uma filosofia de gestão e está vinculada aos fins pretendidos pela organização. Os princípios da governança corporativa são equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade pelos resultados. A equidade expressa a justiça em todos os relacionamentos da organização e exige o tratamento igual a todos os públicos, sem concessão de privilégios, abusos, práticas discriminatórias. A transparência pauta-se pela clareza nas informações relativas aos negócios da organização, ou que venham interferir nas atividades da empresa. A prestação de contas representa a obrigação dos executivos em demonstrar e assumir as suas decisões e práticas, bem como os seus resultados. A prestação de contas representa um feedback aos públicos a respeito do andamento da organização, sendo a responsabilidade o dever de cada indivíduo assumir o seu papel e o seu compromisso com o desempenho organizacional.

A governança preocupa-se em garantir a eficiência e os resultados da organização, de acordo com os interesses de seus “proprietários”. A gestão não fica centralizada no executivo, há a exigência de um Conselho de Administração. O

sistema de gestão é responsável pela definição e utilização de instrumentos que criem um fluxo contínuo de informações, com o intuito de reduzir os conflitos de interesses com as partes interessadas. Todo esse processo é estruturado e avaliado constantemente.

Os papéis desempenhados pela organização englobam as dimensões legal, política, econômica e ética. Não se aceita mais somente a geração de lucro; exigem-se processos e valores que vão além do econômico e que garantirão a sobrevivência da empresa. “Apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade” (NASSAR, 2008, p. 62).

A comunicação é estratégica para a organização porque cria e mantém os relacionamentos com os seus públicos e assegura a sua manutenção e o sucesso do empreendimento. Utiliza-se uma comunicação que atenda às demandas de interação e que possibilite e incentive a participação por meio do diálogo. Concebe-se, também, a comunicação como elemento essencial da cultura organizacional, ao servir de disseminadora e formadora dos princípios que compõem a identidade da empresa.

A cultura organizacional é definida por Marchiori (2006, p. 82) como:

o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja cultura nas organizações. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social.

Para que a ética faça parte da organização, é preciso que essa preocupação esteja presente em sua cultura. A cultura organizacional é construída pelos indivíduos que idealizaram a organização e também pelos seus colaboradores que fizeram e que fazem parte da estrutura organizacional. Cada organização forma sua própria cultura organizacional composta por valores, crenças, hábitos e símbolos e outros elementos compartilhados pelos integrantes da organização, que são perpetuados pelas experiências e pelos relacionamentos entre os grupos. As suas

características determinam o modo de pensar e agir de uma organização e serão imprescindíveis nas decisões organizacionais.

Os valores, as crenças, os pressupostos e as relações de poder estabelecidos entre os membros compõem e interferem nessa cultura organizacional, que é disseminada pelas experiências e pelos relacionamentos organizacionais. Para Fleury (1996, p. 22), a cultura organizacional expressa valores e pressupostos por meio de “elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

As relações de dominação são estabelecidas pelo poder, entendido como “a habilidade de alguém para influenciar ou induzir outra pessoa a seguir suas diretrizes ou quaisquer normas por ele apoiadas. Uma pessoa possui poder até o ponto em que influencia o comportamento de outros, de acordo com suas próprias intenções.” (TORQUATO, 1991, p. 161). Para Passos (2006, p. 79), as organizações “[...] são sistemas políticos, onde se articulam relações de poder entre os superiores e os subordinados, entre quem define as regras e atitudes e quem as executa”.

As relações de poder sempre estarão presentes nas organizações, sendo que, em algumas empresas, elas são evidenciadas, em outras, são camufladas. Sem dúvida alguma, as decisões e os encaminhamentos são determinados por essas relações e refletem no sistema de participação dos indivíduos: “autocraticamente (“Vamos fazer desta forma”); burocraticamente (“Espera-se que façamos desta maneira”); tecnocraticamente (“A melhor maneira de fazer isto é desta forma”); ou, então, democraticamente (“Como vamos fazer isto?”)” (MORGAN, 2007, p. 152-153). Dentro deste contexto, deve-se considerar a influência do poder na cultura de cada organização, visando entender o seu funcionamento dentro da dinâmica organizacional. Vários estudos a respeito do poder já foram realizados. Pretende-se apresentar e discutir alguns conceitos que serão ampliados na análise dos dados da pesquisa.

2.1.1 Poder

Foucault (1999, p. 20-21) levanta uma série de questões sobre o poder, mediante uma intensa reflexão, lança afirmações tais como: “o poder não se dá, nem se troca, nem se retoma, mas ele se exerce e só existe em ato; o poder, primeiramente, é uma relação de força; o poder é essencialmente o que reprime”. Foucault reconhece que esta última constatação já fora feita anteriormente por Hegel, Freud e Reich. De acordo com estas constatações, surge, assim, outro questionamento: “a análise do poder não deve ser antes de mais nada, e essencialmente, a análise dos mecanismos de repressão?” (FOUCAULT, 1999, p. 22).

Nessa direção, Foucault (1999, p. 23-24) sugere duas hipóteses: “o mecanismo do poder seria a repressão; o fundamento da relação de poder é o enfrentamento belicoso das forças”. A sua proposta de análise baseia-se em dois esquemas: o esquema contrato-opressão e o esquema guerra-repressão. O esquema contrato-opressão, considerado como esquema jurídico, estabelece a relação entre legítimo e ilegítimo, ao passo que o esquema guerra-repressão, ou dominação-repressão, expressa o antagonismo entre luta e submissão.

O indivíduo é obrigado a produzir a verdade e, ao mesmo tempo, é forçado a seguir a verdade, daí a dualidade entre produzir a verdade e se submeter à verdade, “[...] no sentido de que a verdade é a norma; é o discurso verdadeiro que, ao menos em parte, decide; ele veicula, ele próprio propulsa efeitos de poder” (FOUCAULT, 1999, p. 29). Ainda, para Foucault, apesar de o poder não ser partilhado entre os indivíduos, ele transita pelos indivíduos, ele circula em rede. “O poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder e também de exercê-lo” (FOUCAULT, 1999, p. 35).

As pesquisas sobre o poder devem estar focadas na relação entre poder e dominação, e não de soberania, sendo a análise “a partir das técnicas e táticas de dominação” (FOUCAULT, 1999, p. 40). É preciso ficar claro que a soberania não irá limitar os resultados do poder disciplinar. O autor afirma que, nos séculos XVII e XVIII, surgiu o poder disciplinar, descrito como “um tipo de poder que se exerce continuamente por vigilância e não de forma descontínua por sistemas de

tributos e de obrigações crônicas. [...] Esse poder não soberano, alheio portanto à forma de soberania, é o poder ‘disciplinar’” (FOUCAULT, 1999, p. 42-43). Esse poder faz com que os indivíduos, por meio da disciplina, estabeleçam uma relação que não será mais de soberano/súdito e sim de dominador/dominado. Outro ponto a ser considerado é que “as disciplinas vão trazer um discurso que será o da regra; não o da regra jurídica derivada da soberania, mas o da regra natural, isto é, da norma” (FOUCAULT, 1999, p. 45).

Foucault (1999, p. 59) afirma:

a lei não é pacificação, pois, sob a lei, a guerra continua a fazer estragos no interior de todos os mecanismos de poder, mesmo os mais regulares. A guerra que é o motor das instituições e da ordem: a paz, na menor de suas engrenagens, faz surdamente a guerra. [...] Não há sujeito neutro. Somos forçosamente adversários de alguém.

Ao falar do tema ética e, principalmente, ao discutir sobre os códigos de ética, sempre vêm à tona as questões relacionadas às formas de controle de implantação dos códigos e as penalidades aos que desrespeitam as normas estabelecidas pela organização. A questão do controle trata primeiramente do suplício para posteriormente chegar à vigilância. Segundo Foucault (2008, p. 12), com o surgimento de códigos penais nos anos de 1700, o corpo deixou de ser o “alvo principal da repressão penal”. O ritual do suplício era utilizado para demonstrar e resgatar o poder do soberano que fora desprezado pelo criminoso, ao mesmo tempo, servia para demonstrar como exemplo a todos que queriam ou pretendiam praticar algum delito, as consequências de suas ações por meio da condenação. Esta era a função jurídico-política do suplício. Esses conceitos ainda são aplicados por algumas organizações que acreditam ser a punição em público a garantia para que outros funcionários evitem a mesma situação, e não pensem em praticar determinados atos. Este objetivo pode ser alcançado, mas instala-se na empresa um clima de insegurança e temor.

O sistema de punição tem como base algumas regras consideradas mais relevantes por Foucault (2008, p. 79-82): a regra da quantidade mínima expressa que um crime deve apresentar mais desvantagens para que o indivíduo não seja levado a praticá-lo; a regra da idealidade suficiente trabalha a representação da punição no indivíduo ao provocar uma sensação de dor, que faz com que o indivíduo se afaste da situação; a regra dos efeitos laterais demonstra

que os efeitos precisam ser mais efetivos, em quem não praticou o crime, para convencê-lo a não agir daquela forma; a regra da certeza perfeita mostra o crime associado à determinada punição e suas desvantagens, de forma clara, pois nada ressalta tanto a fragilidade da lei que a possibilidade de impunidade; a regra da verdade comum exige a comprovação de um crime com base em critérios de verdade; a regra da especificação ideal evidencia a necessidade da criação de um código que abranja todas as ilegalidades e expresse de forma clara as penas equivalentes (FOUCAULT, 2008, p. 81).

Ao analisar esses conceitos aplicados às empresas, são mais comuns posturas contrárias às recomendações de Foucault, quanto à regra da especificação ideal. Nesta proposta, a comunicação faz parte do processo de implantação do código, para que essas informações sejam disseminadas para toda a organização, evidenciando que os prejuízos são proporcionalmente maiores que os benefícios, em caso de punições. Não se quer generalizar os exemplos descritos a todas as organizações, mas ressaltar que as próprias empresas gastam tempo e dinheiro na elaboração e implantação de sistemas, sem analisar todo o contexto organizacional. Algumas situações podem ser observadas no dia a dia: criam-se regras, com a certeza que não serão cumpridas com o único propósito de dizer que constam no manual do funcionário, ou para alegarem que a empresa segue determinada postura, por exemplo; a não construção e formação de um ambiente favorável à aplicação das normas estabelecidas fazem com que estas tenham efeito nulo; a falta de condições para aplicação de determinadas decisões obriga o seu público interno a criar formas “alternativas”, até mesmo imorais para cumpri-las.

Os instrumentos usados para correção do indivíduo servem a dois objetivos: “reconstruir o sujeito jurídico do pacto social”, mas, principalmente, desenvolver um homem obediente. “É o sujeito obediente, o indivíduo sujeito a hábitos, regras, ordens, uma autoridade que se exerce continuamente sobre ele e em torno dele, e que ele deve deixar funcionar automaticamente nele” (FOUCAULT, 2008, p. 106). A disciplina não pode ser considerada uma “nova invenção” porque é praticada nos colégios, no meio militar, nos hospitais, com justificativas diferenciadas há muito tempo. A disciplina é o instrumento de controle e de dominação que “define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina” (FOUCAULT, 2008, p. 119).

A disciplina é utilizada para “modelar” a pessoa de acordo com os desejos dos punidores. Esse “modelo de pessoa” passa a ser dominado porque demonstra fragilidade ao ceder a esse novo padrão estipulado pelo dominante. As técnicas da disciplina para distribuição dos espaços são diversas como a clausura; a distribuição nos espaços para poder monitorar os indivíduos; a definição de lugares livres e para atender às outras utilidades e a distribuição dos indivíduos numa rede de relações (FOUCAULT, 2008, p. 125).

O controle da atividade é feito de diversas formas (FOUCAULT, 2008, p. 127-131): 1) o horário: determina quando começa, termina e a duração das atividades; além disso, potencializa o tempo por meio da qualidade e da utilidade; 2) a elaboração temporal do ato: define todas as etapas e os procedimentos corretos de cada ato por meio da imposição de gestos; 3) o corpo e o gesto postos em correlação: estabelece a melhor relação entre o corpo e o gesto de determinada forma para que alcance a eficácia e a rapidez do ato, “um corpo disciplinado é a base de um gesto eficiente”; 4) articulação corpo-objeto: a disciplina estabelece a relação entre o corpo e o objeto manipulado; 5) a utilização exaustiva: exploração máxima do tempo. A busca por desenvolver as atividades em menos tempo possível para que outras ações sejam impostas “sem perder tempo”.

A disciplina produz individualidade com as seguintes características: “é celular (pelo jogo da repartição espacial), é orgânica (pela codificação das atividades), é genética (pela acumulação do tempo), é combinatória (pela composição das forças)”. Para isso, emprega as seguintes técnicas: “constrói quadros; prescreve manobras; impõe exercícios; enfim, para realizar a combinação das forças, organiza ‘táticas’. A tática, arte de construir, [...] é sem dúvida a forma mais elevada da prática disciplinar” (FOUCAULT, 2008, p. 141).

A disciplina, ao mesmo tempo, estabelece regras de convivência e de funcionamento da dinâmica organizacional, também, pode criar o “funcionário padrão” dissociado de sua capacidade de reflexão e de crítica. Ao citar, como exemplo, a escola dos Gabelins em 1667, Foucault (2008, p. 133) extrai as bases de aprendizagem corporativa: a dependência em relação ao mestre; a avaliação para cumprir o estabelecido, a partir de uma prova qualificatória; a distância entre mestre e aprendiz; a visão que o mestre transfere o seu conhecimento como uma forma de domesticar o aprendiz.

Na sociedade disciplinar, a função do poder é “adestrar”, pois considera os indivíduos como instrumento e objeto. O poder disciplinar utiliza instrumentos como: “o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame” (FOUCAULT, 2008, p. 143). O exame combina as técnicas de vigilância e de normalização. “O exame supõe um mecanismo que liga um certo tipo de formação de saber a uma certa forma de exercício do poder” (FOUCAULT, 2008, p. 156). A punição no sistema disciplinar engloba “relacionar os atos, os desempenhos, os comportamentos singulares a um conjunto, que é, ao mesmo tempo, campo de comparação, espaço de diferenciação e princípio de uma regra a seguir” (FOUCAULT, 2008, p. 152). Entre todas essas funções da punição, Foucault (2008, p. 153) resume: “em uma palavra, ela *normaliza*”.

Foucault (2008, p. 159) relata que antigamente o fato de haver registros a respeito de uma pessoa era um privilégio e status de poder. Já, hoje, “esta transcrição por escrito das existências reais não é mais um processo de heroificação; funciona como processo de objetivação e de sujeição”. O indivíduo “é também uma realidade fabricada por essa tecnologia específica de poder que se chama ‘disciplina’”. Alerta também que não se deve conceber o poder somente pelos aspectos negativos, mas que o poder também produz: “o indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção” (FOUCAULT, 2008, p. 161).

Foucault (2008, p. 164) descreve que, no século XVII, para o controle das pestes, suscitam “esquemas disciplinares” com rigoroso controle e vigilância. Para evitar a proliferação, os “pestilentos” eram isolados e obrigados a seguir as regras dos sistemas de vigilância, mediante mecanismos de poder. As cidades eram fechadas e somente as pessoas autorizadas faziam a checagem do sistema de segurança e de controle. Com a evolução da sociedade, este controle e vigilância podem ser ilustrados pela figura do “Panóptico de Bentham”, desenvolvido de forma a manter a pessoa enclausurada para controlar e vigiar todas as suas ações. Esse modelo arquitetônico é composto de celas distribuídas em círculos com uma torre elevada ao centro. Desta forma, o vigia posicionado na torre controla todos os movimentos dos enclausurados, sem que estes possam percebê-lo. O objetivo do panóptico é “induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a

vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação” (FOUCAULT, 2008, p. 166).

Percebe-se que esse sistema é amplamente utilizado no dia a dia, o que confirma a visão de Foucault (2008, p. 170), de que “cada vez que se tratar de uma multiplicidade de indivíduos, a que se deve impor uma tarefa ou um comportamento, o esquema panóptico poderá ser utilizado”. Assim, colocam-se dois papéis da disciplina: a disciplina-bloco e a disciplina-mecanismo. A primeira está relacionada aos aspectos negativos e a segunda ao panoptismo: “um dispositivo funcional que deve melhorar o exercício do poder, tornando-o mais rápido, mais leve, mais eficaz, um desenho das coerções sutis para uma sociedade que está por vir” (FOUCAULT, 2008, p. 173). Para resumir, Foucault (2008, p. 178) salienta que a sociedade disciplinar envolve o “movimento que vai das disciplinas fechadas, espécie de ‘quarentena’ social, até o mecanismo indefinidamente generalizável do ‘panoptismo’”.

Na cultura organizacional, não estão presentes somente as relações de poder. São estabelecidas formas e “privilégios” para manter os seus colaboradores dentro das expectativas da empresa, daí a abordagem dos estudos sobre os ajustamentos desenvolvidos por Goffman (1999). Os ajustamentos são tratados como instrumentos para manutenção e ampliação das relações de poder. Percebe-se uma proximidade relacional entre os estudos a respeito de poder de Foucault e os ajustamentos desenvolvidos por Goffman.

2.1.2 Ajustamentos

Goffman (1999) desenvolveu estudos para analisar o “mundo social do internado em hospital”, à luz da subjetividade dos indivíduos. A análise envolveu o grupo dos internados e o grupo menor, responsável pela supervisão em instituições totais. As instituições totais são definidas por Goffman (1999, p. 11) “como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada”.

As instituições totais podem ser divididas em cinco agrupamentos: 1) as instituições criadas para cuidar de pessoas incapazes e inofensivas; 2) os estabelecimentos definidos para cuidar de pessoas consideradas incapazes de se cuidarem e que, não intencionalmente, representam uma ameaça à comunidade, como o sanatório para tuberculosos; 3) os espaços determinados para reclusão de pessoas, com o objetivo de proteger a comunidade de perigos intencionais, como cadeias e penitenciárias; 4) os locais criados intencionalmente para abrigar pessoas que vão realizar de modo mais adequado algumas tarefas, como os navios, os quartéis; 5) os locais destinados às pessoas que se refugiam do mundo exterior, como os conventos e as abadias (GOFFMAN, 1999, p. 16-17).

As conclusões dos estudos realizados nas instituições totais podem ser aplicadas a outros tipos de organizações. É evidente que, nas instituições totais estudadas por Goffman (1999), as relações entre o paciente e a equipe médica são antagônicas e demarcadas; os indivíduos estão isolados e sua relação com o ambiente externo acontece somente por meio de terceiros. Nas outras organizações, as características percebidas nas instituições totais não predominam, mas encontram-se situações descritas por Goffman, que não são tão nítidas como nos estudos realizados porque há uma distância formalmente delimitada entre pacientes e equipe médica. O sistema de privilégios pode ser um dos exemplos.

Goffman (1999, p. 50-51) apresenta os três elementos básicos do sistema de privilégios encontrado em suas análises: 1) “regras da casa”: representam uma série de regras formalizadoras e explícitas que determinam como deve ser a conduta do internado no dia a dia; 2) “pequenas premiações”: os privilégios são concedidos quando as regras são seguidas, como benefício ao internado pela obediência à equipe; 3) “castigos”: os castigos são aplicados, devido à desobediência às normas estabelecidas. A aplicação do castigo pode variar de suspensão temporária dos privilégios à exclusão permanente do direito a privilégios.

As aplicações desses conceitos às empresas podem ser ilustradas da seguinte forma: as “regras da casa” representam o que cada colaborador pode e não pode fazer no ambiente da organização, ou como seu representante, estabelecem como deve ser o seu comportamento; “pequenas premiações” significam os benefícios que o funcionário recebe porque o seu comportamento atendeu ou superou a expectativa da empresa; então, pode ser a ascensão na carreira, elevação de salário, ou até mesmo benefícios menores; os “castigos” são

as punições, devido a um comportamento inadequado e à desobediência às “regras da casa” e podem ser feitas, através de descontos salariais, suspensão de benefícios e até de demissão.

O sistema de privilégios das instituições totais apresenta algumas especificidades, descritas por Goffman (1999, p. 51-52) como: os privilégios e também os castigos são característicos do modo de organização desse tipo de instituição, sendo que os privilégios não representam ganho algum, significam somente ausência de privações; a liberdade é utilizada como forma de controle, pois a desobediência provoca aumento da estada, enquanto os atos adequados podem reduzir o tempo de permanência naquele ambiente; os locais internos são utilizados como forma de premiar ou castigar, sendo que o deslocamento faz parte do sistema e estabelece o nível de privilégio.

As táticas representam formas de resolução do conflito entre a realidade do mundo de origem do indivíduo e a do “novo mundo” institucionalizado. São utilizadas diversas táticas para a adaptação, entre as identificadas em seus estudos, Goffman (1999, p. 59-61) cita as seguintes: tática de “afastamento da situação”: o indivíduo se isola, passa a vivenciar os acontecimentos sob a sua perspectiva e deixa de participar das atividades, principalmente, as de interação; tática de “intransigência”: o indivíduo se recusa a cooperar com a equipe dirigente; tática de “colonização”: em contraposição ao ambiente externo, o indivíduo cria uma estabilidade, transmitindo a ideia de “lar”, isto gera o desejo de continuidade na instituição; tática de “conversão”: o indivíduo representa o internado perfeito e demonstra disponibilidade total à equipe dirigente.

A sobrevivência da organização está relacionada à sua capacidade de utilizar alguns meios para demonstrar, aos seus participantes, as suas contribuições e os seus limites no desempenho das atividades (GOFFMAN, 1999, p. 151-152). Primeiramente, a organização adota “padrões de bem-estar”, para demonstrar o valor do indivíduo como ser humano; a assimilação de “valores comuns” favorece a cooperação do indivíduo à organização e ocasiona a identificação dos seus interesses com os interesses da organização; a utilização de “incentivos” pessoais pode ser adotada como forma de atrair os indivíduos pelo seu significado; a organização também pode incentivar os participantes por meio de “sanções negativas”, pois o medo faz com que o indivíduo deixe ou não pratique

determinadas ações; porém, os prêmios positivos são formas de se obter o empenho pessoal.

A organização não está restrita à utilização das atividades dos participantes, ela também se preocupa em oferecer algumas garantias consideradas adequadas à sua continuidade.

Tais concepções ampliam um simples contrato de participação numa definição da natureza ou do ser social do participante. Tais imagens implícitas constituem um elemento importante dos valores que toda organização mantém, independentemente do grau de sua eficiência ou impessoalidade. Portanto, nas disposições sociais de uma organização, se inclui uma concepção completa do participante – e não apenas uma concepção dele como e enquanto participante – mas, além disso, uma concepção dele como ser humano (GOFFMAN, 1999, p. 152-153).

Goffmann (1999, p. 160) diferencia ajustamentos primários e ajustamentos secundários. O ajustamento primário é caracterizado, quando um indivíduo torna-se “colaborador” e se integra às atividades de uma organização de forma cooperativa. As condições determinadas e planejadas são cumpridas tanto pelo indivíduo como pela organização. Os ajustamentos primários também colaboram para a estabilidade institucional, por gerar segurança ao indivíduo participante.

O ajustamento secundário representa as práticas utilizadas pelos indivíduos, de forma ilícita ou não autorizada, que fogem às obrigações estabelecidas pela organização, com o intuito de obter satisfações desejadas que não sejam permitidas, ou, então, satisfações permitidas e obtidas por meio da ilegalidade. “Os ajustamentos secundários representam formas pelas quais o indivíduo se isola do papel e do eu que a instituição admite para ele” (GOFFMAN, 1999, p. 160).

Goffman (1999, p. 162-163) relata as dificuldades em estabelecer as fronteiras entre ajustamentos primários e secundários porque há a necessidade, muitas vezes, de se manter a atividade num caráter informal ou não oficial, para manter a eficiência da organização. Dentro de uma mesma organização, o que pode ser ajustamento secundário para uma categoria, pode caracterizar ajustamento primário para outra.

Neste contexto, Goffman (1999, p. 165) afirma que há uma tendência à adaptação das empresas a esses ajustamentos secundários, não somente por uma questão de disciplina, mas também na busca de selecionar algumas práticas, que serão legitimizadas como forma de recuperar o controle e a soberania, mesmo que essa atitude represente a flexibilização dos deveres dos participantes. Os ajustamentos secundários podem ser subdivididos em *pertubadores* e *contidos* (GOFFMAN, 1999, p. 167-168). Os *pertubadores* podem ser identificados pela vontade de provocar mudanças radicais na organização, que gera instabilidade nas atividades; enquanto os *contidos* ajustam-se à dinâmica institucional, aliando-se aos ajustamentos primários.

Quanto à aplicação dos conceitos aos níveis organizacionais, há uma tendência de os níveis hierárquicos inferiores usarem os ajustamentos secundários, por falta de vínculo emocional com a organização. No nível superior, há maior cuidado em utilizarem os ajustamentos secundários, por serem representantes da organização, por zelarem pela “carreira”; porém, percebe-se que esses ajustamentos também podem ser caracterizados pelas denominadas “despesas de representação”. Já o nível intermediário demonstra menos ajustamentos secundários (GOFFMAN, 1999, p. 169).

As relações descritas por Goffman são baseadas na confiança, principalmente, do cliente em relação ao tratamento que receberá tanto da instituição como do servidor. “Idealmente, o cliente traz para essa relação um respeito pela competência técnica dos servidores e confiança de que a empregará de maneira eticamente correta; traz também gratidão e um honorário” (GOFFMAN, 1999, p. 266). Por outro lado, o servidor apresenta competência e eficiência, para atender a vontade e a necessidade de seu cliente com seriedade. Novos relacionamentos são construídos por meio dessa interação que valoriza o desempenho do servidor e, ao mesmo tempo, respeita a fragilidade do cliente.

Há percepção que, tanto nas relações de poder como nos ajustamentos da organização, a comunicação está vinculada a todos os processos. A comunicação é a essência da organização, independentemente de ramo de atuação, do porte, do setor. Ela está intrinsecamente vinculada a todos os processos organizacionais. Para pensar a comunicação de forma estratégica no seu planejamento, uma análise de ambiente deve ser feita, considerando principalmente

as mudanças na sociedade. Daí a necessidade de incorporar algumas questões que também estão ligadas à decisão de investir na ética organizacional.

2.2 NOVAS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS

A sociedade capitalista é caracterizada por antagonismos provocados pela preocupação em aumentar os privilégios dos já favorecidos e deixar a maioria à margem do sistema. O investimento governamental em ações que podem mudar essa realidade é insignificante, se comparado aos gastos para manutenção de sua estrutura que prega o bem social, mas só reconhece como legítimo o interesse pessoal. Entretanto, há de considerar o papel relevante que a sociedade civil, movimentos sociais e empresas têm desempenhado para transformar tal realidade. Os resultados são vistos por meio de projetos e ações que incentivam o indivíduo a reconhecer o seu papel como cidadão e resgatam a dignidade humana.

As atividades e as ações desenvolvidas pela iniciativa privada, em favor da sociedade, também, podem ser chamadas de cidadania corporativa, ou pelos sinônimos cidadania empresarial, ou empresa cidadã. O papel das organizações na sociedade contemporânea vai além do comercial, pois, não basta somente garantir o seu negócio e o seu lucro. Exige-se que as organizações assumam alguns compromissos com as causas sociais, com a responsabilidade social, com a sustentabilidade e, principalmente, que as decisões organizacionais sejam éticas.

A responsabilidade social é definida como:

o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (MELO NETO; FROES, 1999, p. 90).

A responsabilidade social, entendida conforme esta definição, exige da empresa o planejamento de ações permanentes, que contribuam para o desenvolvimento de todos os públicos da organização e, principalmente, de seus

colaboradores. A “empresa socialmente responsável” tem consciência do seu papel na sociedade e cumpre as suas responsabilidades éticas, legais, econômicas.

Barbieri e Cajazeira (2009, p.61), com base na *International organization for Standardization – ISO* -, afirmam que a organização, ao considerar a responsabilidade social e a sua interpenetração nas dimensões econômica, ambiental e social, bem como a análise de seus aspectos e seus impactos, tem-se o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade está baseada no princípio do desenvolvimento sustentável, visando garantir a existência saudável de gerações futuras.

A empresa sustentável é “a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável, em suas políticas e práticas de modo consistente” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 70). Os autores salientam que esse conceito surge da união dos movimentos de sustentabilidade e responsabilidade social. Explicam que o objetivo dessa empresa é investir e garantir um desenvolvimento sustentável, sendo a responsabilidade social o meio para a efetivação desse resultado. Alguns documentos servem como orientadores das ações da organização, tais como: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Agenda 21, A Carta da Terra, Objetivos e Metas do Milênio, Pacto Global, Convenções da Organização Internacional do Trabalho, entre outros.

Com base na tendência de valorizar essas iniciativas, a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros – BM&FBOVESPA - e outras organizações “decidiram unir esforços para criar um índice de ações que seja um referencial para os investimentos socialmente responsáveis, o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE”. Essas organizações instituíram o Conselho Deliberativo, presidido pela BM&FBOVESPA, responsável pelo desenvolvimento do ISE (BM&FBOVESPA, 2009).

As transformações ocorridas na sociedade, como o impacto das tecnologias e os seus recursos, as consequências da globalização, o aprimoramento da genética, a degradação do meio ambiente, também, originaram novas questões éticas que precisam ser discutidas porque se projetam no ambiente organizacional interno e externo e tornam a organização mais vulnerável. O posicionamento ético, frente a essas vulnerabilidades, trará mais segurança ao empreendimento.

O desenvolvimento da organização deve primar pela ética organizacional e pela ética de seus integrantes. Isto só será possível, se os valores

éticos organizacionais forem incorporados à cultura da empresa e internalizados pelos seus integrantes. Antes de iniciar esta abordagem, é preciso buscar a fundamentação da ética, a partir de seus conceitos e suas interfaces, visando construir uma base de conhecimento a respeito dos assuntos que permeiam o campo da ética.

3 ÉTICA: CONCEITOS E INTERFACES

Apesar da ética ser um termo bastante utilizado no dia a dia, quando se refere ao seu significado, passa a chamar a atenção pela sua complexidade que abarca uma riqueza de conceitos. Várias denominações são atribuídas e somadas ao termo ética para designar um segmento específico de estudo. Esse exagero provoca dificuldades no entendimento de algumas questões porque também há divergências entre as concepções adotadas pelos estudiosos. A proposta é conceituar ética e apresentar algumas caracterizações que ajudem uma reflexão mais aprofundada e sirva para sustentar a necessidade de incentivo a uma postura ética no ambiente organizacional.

Neste capítulo, primeiramente, discute-se a conceituação de ética e faz-se a correlação entre ética e moral. Aborda-se a complexidade da ética. Busca-se a compreensão dos conceitos, que envolvem a caracterização da ética profissional, trazendo à discussão denominações como teleologia, deontologia, ética aplicada, entre outros, e apresenta algumas correntes éticas.

3.1 ÉTICA

O conceito de ética, nas sociedades mais antigas, tratava do indivíduo e a sua relação com a comunidade, que se restringia a um número pequeno de pessoas. Nos dias de hoje, por outro lado, percebe-se que esse conceito é muito mais abrangente. Isso se deve aos vários relacionamentos, que se impõem tanto pelo processo de globalização como pelos avanços tecnológicos, que permitem contatos com organizações do mundo inteiro, acesso a outras fontes de informação, manifestação da opinião pública “em rede”, entre outras possibilidades.

As consequências das decisões organizacionais passam a ter dimensões mais abrangentes, com necessidade de se pensar, de uma forma mais responsável, os impactos por elas causados na sociedade. “De acordo com a nova visão, a ética passou a ser encarada como padrão de relacionamento com o

mercado e o ambiente de negócios, aqui incluídos, os fornecedores, funcionários, clientes e a comunidade à qual pertencemos” (GRACIOSO, 2004, p. 2).

O aumento do interesse pelo tema ética empresarial é percebido em várias escalas; porém, segundo Camargo (2006, p. 9), “existe uma tendência muito imediatista, pragmatista e até mercantilista, reduzindo a ética a receitas de comportamento, com objetivos do positivismo utilitarista para satisfazer o mercado”. Nessa perspectiva, a preocupação com a ética passa a ter contornos nitidamente mercadológicos, o que, por não haver uma reflexão mais profunda a respeito do seu sentido e de toda a sua abrangência, pode provocar a perda de seu sentido original. Ou seja, como a ética está sendo tratada, “ela perde sua característica que a identifica, a partir de valores e princípios, para se tornar um conjunto de mecanismos, para solucionar problemas de ordem exclusivamente prática” (CAMARGO, 2006, p. 10).

No artigo “Contra o abuso da ética e da moral”, Romano (2001) aborda o desgaste desses termos pelo uso indiscriminado. O autor expressa sua preocupação com a perda de credibilidade das palavras e cita a conduta dos governantes que utilizam, em seus discursos, citações sobre ética, fora de contexto, para justificar atos imorais. É necessário enfatizar que somente pode-se avaliar o comportamento ético de forma individual, pois a sociedade e as organizações não podem ser caracterizadas como éticas ou não éticas. “Somente a ação individual é suscetível de valoração moral” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003, p. 23).

Vàzquez (2007, p. 22) afirma que o estudo da ética está relacionado ao agir humano, que é considerado pelos indivíduos como um valor, e, ao mesmo tempo, como obrigação. “Mas nada disto altera minimamente a verdade de que a ética deve fornecer a compreensão racional de um aspecto real, efetivo, do comportamento dos homens”. Já Matos (2008, p. 28) define ética como “a ciência do bem comum. Implica preservar a dignidade humana, a liberdade, a igualdade de oportunidades, o respeito aos direitos humanos. Sem uma Ética mínima, não há grupo sustentável”.

Para Camargo (1999, p. 31), ao contrário de Matos (2008), a ética “transcende as ciências e procura auxiliá-las em questões que estas não conseguem atingir”. O autor descreve os fundamentos da ética, resgatando conceitos e relacionando-os às práticas profissionais, pois, para que a ética profissional seja aplicada de forma adequada, “a pessoa tem que estar imbuída de certos princípios

ou valores próprios do ser humano para vivenciá-los nas suas atividades de trabalho” (CAMARGO, 1999, p. 32). Esta afirmação comprova a relevância do tema, bem como a necessidade da área de relações públicas e de comunicação organizacional em buscar os seus fundamentos na ética.

A ética fornece parâmetro para o agir ético, em todas as ocasiões, por meio de princípios que estabelecem o direcionamento para o comportamento adequado, respeitando e valorizando a autonomia do indivíduo. A ética é dividida por Marcondes (2007, p. 10) em três dimensões: 1) sentido básico ou descritivo, implicando o conjunto de costumes, hábitos e práticas de um povo; 2) sentido prescritivo ou normativo, derivado dos preceitos que se vinculam a valores e deveres; 3) sentido reflexivo ou filosófico, que abrange a discussão acerca da natureza e os fundamentos das teorias éticas e das práticas adotadas, com base em valores destinados a dar-lhes sustentação.

Para Cortina e Martinez (2005, p. 21), a ética é descrita com tripla função:

- 1) esclarecer o que é a moral, quais são seus traços específicos;
- 2) fundamentar a moralidade, ou seja, procurar averiguar quais são as razões que conferem sentido ao esforço dos seres humanos de viver moralmente; e
- 3) aplicar aos diferentes âmbitos da vida social os resultados obtidos nas duas primeiras funções, de maneira que se adote nesses âmbitos sociais uma moral crítica (ou seja, racionalmente fundamentada), em vez de um código moral dogmaticamente imposto ou da ausência de referências morais.

Além das funções descritas acima de explicar o que é moral e suas características específicas, buscar o sentido e a fundamentação do viver moralmente e adotar uma moral crítica, alguns fundamentos da ética geral são apresentados: universalização que engloba consistência, reciprocidade e imparcialidade; vigência versus validade; universalismo versus relativismo, entre outros (CENCI, 2001). Quando se fala em universalidade, Singer (2002, p. 20) defende que é preciso considerar que os interesses pessoais não podem ser mais valorizados que os interesses dos outros, pois os interesses do coletivo terão prioridade.

A ética “constitui-se em um tipo de saber próprio e, por isso, ela deve ocupar-se com a racionalidade do agir” (CENCI, 2001, p. 10). O agir humano é discutido por Cenci (2001), de acordo com os fundamentos da ética, a partir das

suas origens, e apresenta quatro formas do saber ético, com base na tradição ética ocidental: o saber ou racionalidade prudencial, o saber ou racionalidade calculadora, a racionalidade prática e a racionalidade dialógica. O autor apresenta as especificidades da ética e o contraponto entre as normas morais, jurídicas e legais. O significado da ética vai além das regras formais porque os procedimentos oferecem padrões a serem seguidos, mas nem sempre éticos.

Passos (2006, p. 98) alerta para o cuidado com a redução da ética a aspectos normativos e justifica que “as normas e os códigos devem ser considerados apenas como meios, como orientadores, e não como um fim em si mesmos”. Não se pode cultivar uma ética como sinônimo de cerceamento, fazendo com que o indivíduo tenha um comportamento ético porque está sendo vigiado, ou porque precisa seguir as normas estipuladas. A ética é muito mais complexa e envolve a essência do agir humano em busca do entendimento das próprias atitudes do bem para si e para os outros; nutre-se no fundamento de que a ação precisa ser justa (justiça) e buscar o bem comum, diferenciando o simples conceito de busca do bem que pode não resistir aos conceitos anteriores.

Para Passos (2006, p. 98):

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

Conforme se observou, a ética dá um direcionamento ao agir humano, porque dispõe de princípios que ajudam o homem a exercer sua autonomia frente a situações que exijam posicionamentos. A ética não é um roteiro, pelo contrário, o homem é livre para fazer suas escolhas, mediante princípios que devem reger o seu agir. O conhecimento ético proporciona discernimento e orientação racional para o agir. “Cabe à ética sinalizar o agir com princípios, indicar possibilidades. Ela, no entanto, não pode prescrever o caminho a percorrer, escolha que cabe ao indivíduo, a partir de seu livre arbítrio e autonomia” (CENCI, 2001, p. 45).

Ao discutir o significado da ética, remete-se também ao termo moral.

Assim, faz-se necessário esclarecer qual será o entendimento a respeito dos dois termos, segundo a visão de alguns autores trazida à reflexão, com o intuito de aprofundar-se nas questões relativas a significações e de suas aplicações no âmbito organizacional.

3.1.1 Ética e Moral

Romano (2001) propõe uma retomada conceitual de moral, com base na tradução do verbete, apresentado na Enciclopédia de Diderot e D'Alembert, sobre a ciência moral:

Moral (ciência dos costumes) é a ciência que nos prescreve uma conduta sábia e os meios de a ela conformar os nossos atos. Se é apropriado para as criaturas racionais aplicar suas faculdades às coisas a que elas se destinam, a Moral é a ciência própria dos homens; isso porque ela é um conhecimento geralmente proporcionado à sua capacidade natural e da qual depende seu maior interesse (ROMANO, 2001, p. 3).

Na linguagem informal, os termos ética e moral são utilizados como sinônimos e abrangem as normas e princípios que ditam o comportamento humano e são expressos por meio de valores. “A ética consiste no estudo racional e sistemático da moral. Enquanto esta constitui a variável concreta, a ética representa o aspecto abstrato e teórico da mesma” (RODRIGUEZ, 2003, p. 8). A moral pode ser descrita como o comportamento validado pelos costumes e pela sociedade; e expresso por meio de normas. A moral ou conjunto de morais é o objeto de estudo da ética.

A respeito das definições de ética e moral, Marcondes (2007, p. 9) afirma que a palavra ética é originária do termo *ethos* e significa o “conjunto de costumes, hábitos e valores de uma determinada sociedade ou cultura. Os romanos o traduziram para o termo latino *mos*, *moris* (que mantém o significado de *ethos*), dos quais provém *moralis*, que deu origem à palavra moral em português”. Todavia, é necessário resgatar o sentido originário do *ethos* que significa proteção, guarida e hospitalidade. Se hoje se vislumbra uma crise do *ethos* é porque está desprotegido

na condição do cidadão, como o respeito, a justiça e a dignidade. Isso se reflete no cotidiano, principalmente, no ambiente organizacional.

Seguindo essa linha de análise da origem do termo *ethos*, Tugendhat (1996, p.35) afirma que a diferenciação pela origem dos termos ficou prejudicada, porque foram utilizados na tradição filosófica como sinônimos. A palavra ética foi traduzida de forma equivocada: “no latim, o termo grego *éthicos* foi então traduzido por *moralis*. *Mores* significa: usos e costumes”. Porém, não é este o entendimento sobre ética ou moral porque, segundo o autor, a tradução está incorreta, “pois, na ética aristotélica, não apenas ocorre o termo *éthos* (com e longo), que significa propriedade do caráter, mas também o termo *éthos* (com e curto) que significa costume, e é para este segundo termo que serve a tradução latina” (TUGENDHAT, 1996, p. 35-36). Já o termo *moralis*, em latim, “veio então a ser quase que um termo técnico, que não permite mais pensar muito em costumes, mas que foi empregado exclusivamente em nosso sentido de ‘moral’” (TUGENDHAT, 1996, p. 36).

Usos de “moral” como substantivo	a) Modelo de conduta socialmente estabelecido em uma sociedade concreta (“a moral vigente”)	
	b) Conjunto de convicções morais pessoais (“Fulano possui uma moral muito rígida”)	
	c) Tratados sistemáticos sobre as questões morais (“Moral”)	Doutrinas morais concretas (“Moral católica” etc.) Teorias éticas (“Moral aristotélica etc., embora o mais correto seria “ética aristotélica” etc.)
	d) Disposição de espírito produzida pelo caráter e por atitudes adquiridas por uma pessoa ou grupo (“estar com o moral alto” etc.)	
	e) Dimensão da vida humana pela qual nos vemos obrigados a tomar decisões e a explicá-las (“a moral”).	
Usos de “moral” como adjetivo	a) Usos estranhos à Ética: “certeza moral” etc.	
	b) Usos que interessam à Ética	“moral” em contraposição a “imoral” “moral” em contraposição a “amoral”

Quadro 1 - Usos do “termo” moral

Fonte: Adaptado de Cortina e Martinez (2005, p. 16, 18).

Cortina e Martinez (2005, p. 13-18) fazem uma abordagem das várias utilizações do termo moral como substantivo e como adjetivo. O quadro 1 esclarece os significados e demonstra a amplitude da utilização do termo moral e a utilização ora para nomear ora para qualificar determinadas ações.

Tugendhat (1996) refere-se ao emprego dos termos ética e moral como “intercambiáveis”. Para ele, a distinção é desnecessária e a pergunta a respeito da diferenciação entre ética e moral não tem sentido. “Ela soa como se a gente quisesse perguntar sobre a diferença entre veados e cervos” (TUGENDHAT, 1996, p. 35). Entretanto, posteriormente, o autor refere-se a uma aceitável diferenciação: “uma outra definição terminológica possível do termo ‘ético’ é, diferenciando-o do moral, compreendê-lo como a reflexão filosófica sobre a moral” (TUGENDHAT, 1996, p. 41).

Vázquez (2007, p. 23) apresenta similaridade com Matos (2008, p. 28), ao definir a ética como “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano”. Alerta também que a função da ética é desenvolver conceitos, à luz do estudo e reflexão de uma determinada realidade. O autor esclarece que o que se encontra em muitas doutrinas éticas do passado é uma justificação ideológica de determinada moral, ao invés de uma investigação ou esclarecimento do vínculo entre moral e comportamento humano efetivo. Tais doutrinas produzem uma forma de tratamento “correspondente a determinadas necessidades sociais, e, para isto, elevam os seus princípios e as suas normas à categoria de princípios e normas universais, válidos para qualquer moral” (VÁZQUEZ, 2007, p. 20).

A moral fundamenta-se na ambiguidade entre a dimensão social e individual. “A moral, ao mesmo tempo que é o conjunto de regras que determina como deve ser o comportamento dos indivíduos do grupo, é, também, a livre e consciente aceitação das normas” (ARANHA, MARTINS, 1994, p. 302). Quer dizer que o ato só é considerado como moral, se a pessoa aceitar a norma de forma consciente.

A moral está vinculada diretamente aos valores, costumes e normas, que, em um determinado contexto, são válidas, dizendo o que deve ser realizado e o modo de agir em situações determinadas, de acordo com a liberdade de escolha de cada indivíduo. A moral é “um conjunto de normas que são transmitidas de geração

a geração, evoluem ao longo do tempo e possuem fortes diferenças, em relação às normas de outra sociedade e de outra época histórica” (CLAVO, 2008, p. 120). Essas normas direcionam o comportamento dos indivíduos dessa sociedade. A diferença entre ética e moral, com base em Clavo (2008, p. 120), pode ser sintetizada com as seguintes definições: “a moral é um conjunto de normas que uma sociedade se encarrega de transmitir de geração a geração, e a ética é um conjunto de normas que um sujeito adotou em sua própria mentalidade”.

A ética também preocupa-se com as normas, a partir da reflexão de seu significado, sendo que as normas devem ter como base os princípios universais. A ética proporciona as razões para determinadas escolhas, exigindo uma reflexão a respeito dos princípios fundamentais que criticam ou legitimam o agir humano. Para Clavo (2008, p. 120), a ética “é o fato real que se dá na mentalidade de algumas pessoas, é um conjunto de normas, princípios e razões que um sujeito compreendeu e estabeleceu como diretriz de sua conduta”.

A moral e a ética são discutidas por Leisinger e Schmitt (2002). Os autores alertam para a transformação da moral em moralismo: “a atribuição de valores pela pessoa ou pela sociedade tem que ser uma tomada de posição, em relação a determinados bens numa determinada situação, do contrário, a moral se transforma em ‘moralismo’” (LEISINGER; SCHMITT, 2002, p. 18), que provoca a vulgarização de tudo quanto é moral, prejudicando e tornando a ética irrelevante.

Aranha e Martins (1998, p. 117) definem moral como “o conjunto de regras de condutas assumidas pelos indivíduos de um grupo social, com a finalidade de organizar as relações interpessoais, segundo os valores do bem e do mal”. As autoras conceituam a ética como a parte da filosofia “que se ocupa com a reflexão sobre as noções e princípios que fundamentam a vida moral”. Moraes et al. (2008, p. 123) defendem que “... o ato moral, por meio da ética, nos remete à questão da responsabilidade, que está ligada, de forma inseparável, ao problema da determinação, da vontade de agir”. Serão considerados atos éticos e moralmente responsáveis aqueles que privilegiem e propiciem o bem-estar social aos indivíduos.

A moral engloba os valores presentes na sociedade e, com base nesses valores, classifica o comportamento como certo ou errado, enquanto a ética se preocupa em refletir sobre os fundamentos das ações, conforme é atestado por Srour (1998, p. 270): “a ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se

conformam aos padrões sociais”. Nesta definição, é preciso esclarecer que a expressão “as moralidades” significa “as morais praticadas por organizações ou públicos e se aplicam a problemas do cotidiano” (SROUR, 1998, p. 271).

Ao abordar a ética empresarial, Srour (2003, p. 39) utiliza os termos ética filosófica e ética científica e apresenta as suas diferenças:

Em síntese, a ética filosófica – ou filosofia da moral – tende a ter um caráter normativo e de prescrição, ansiosa por estabelecer uma moral universal, cujos princípios eternos deveriam inspirar os homens, malgrado as contingências de lugar e de tempo. No polo oposto, a ética científica – ou ciência da moral – tende a ter um caráter descritivo e explicativo porque centra sua atenção no conhecimento de regularidades que os fenômenos morais apresentam, malgrado sua diversidade cultural, apesar da variedade de seus pressupostos normativos. Na medida do possível, procura prever a ocorrência desses mesmos fenômenos (SROUR, 2003, p. 39).

Para Srour (2003, p. 62), as diferenças entre ética e moral podem ser descritas, de forma simplificada, nos seguintes termos: Ser ético significa “refletir sobre as escolhas a serem feitas, importar-se com os outros, procurar fazer o bem aos semelhantes e responder por aquilo que se faz. Ser ‘moral’ significa, em contrapartida, agir de acordo com os costumes e observar as normas coletivas”. O autor também faz uma abordagem a respeito das origens da dupla moral brasileira e sobre as morais empresariais.

Vázquez (2007, p. 19) também diferencia ética e moral; porém, ressalta que “os problemas teóricos e os problemas práticos, no terreno moral, se diferenciam, portanto, mas não estão separados por uma barreira intransponível”. É difícil fazer essa separação, porque as questões morais e éticas estão relacionadas: uma sempre recorre à outra, seja por meio da prática ou da reflexão. Ética, para Morin (2007, p. 15), define “um ponto de vista supra ou meta-individual”, a moral relaciona-se ao “nível da decisão e da ação dos indivíduos”. E a ética, como exigência moral, manifesta-se de três fontes interligadas: interior - ao indivíduo; externa - representada pela cultura; anterior - definida pela genética (MORIN, 2007, p. 19).

Alonso, Castrucci e López (2006, p.3) definem a ética como ciência cujo estudo é voltado para a qualidade da conduta do ser humano. Referem-se à boa e à má conduta e à correlação entre boa conduta e felicidade. Consideram a

ética como uma ciência prática, por estar vinculada aos atos e às ações dos indivíduos. Os autores acrescentam que é comum utilizar os termos ética e moral “como adjetivos de conduta”; porém, quanto à diferença, “predomina a corrente de utilizar o primeiro para denominar a ciência ou a filosofia da conduta humana (a Ética) e o segundo para se referir à qualidade da conduta humana (a moralidade)” (ALONSO; CASTRUCCI; LÓPEZ, 2006, p. 3).

Para Passos (2006, p. 22), a ética é conceituada como ciência da moral. A autora explica que

... a moral, enquanto norma de conduta, refere-se às situações particulares e quotidianas, não chegando à superação desse nível. A ética, destituída do papel *normatizador*, ao menos no que diz respeito aos atos isolados, torna-se *examinadora da moral*. Exame que consiste em reflexão, em investigação, em teorização. Poder-se-ia dizer que a *moral normatiza e direciona* a prática das pessoas, e a *ética teoriza sobre as condutas*, estudando as concepções que dão suporte à moral. São, pois, dois caminhos diferentes que resultam em *status* também diferentes; o primeiro, de *objeto*, e o segundo, de *ciência*. Donde deduzimos que a Ética é a ciência da moral.

Cortina e Martínez (2005, p. 20) adotam a diferenciação entre moral e ética, sendo a moral o “conjunto de princípios, normas e valores que cada geração transmite à geração seguinte, na confiança de que trata-se de um bom legado de orientações sobre o modo de se comportar para viver uma vida boa e justa”. Já a ética é definida como a responsável em promover a reflexão a respeito das questões morais. Para sintetizar a diferença, os autores afirmam que a moral preocupa-se em responder à pergunta “O que devemos fazer?”, ao passo que a questão central da Ética seria antes: ‘Por que devemos?’, ou seja, ‘Que argumentos corroboram e sustentam o código moral que estamos aceitando como guia de conduta?’ (CORTINA; MARTINEZ, 2005, p. 20).

Os autores citados anteriormente definem ética e moral com significados diferentes. Por outro lado, Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 41) não diferenciam ética e moral e abordam os termos “com um mesmo sentido, substancialmente idêntico, como ciência prática que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem”. Os autores adotam a definição de ética “como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana, considerada em conformidade ou não com a reta razão”. O posicionamento desses autores é comum na literatura sobre o tema, apesar de usualmente serem tratados como sinônimos,

os termos possuem significados diferentes. “A moral é definida como conjunto de valores, de princípios, de regras que norteiam o comportamento humano. [...] A ética é a reflexão crítica sobre a moralidade. Não tem a pretensão de definir normas, mas indicar princípios” (RIOS, 2008, p. 84).

Percebe-se as diversas utilizações do termo moral, com o emprego de termos como “a moral”, ou o “juízo moral”, o “código moral”, entre outros. Dentro deste contexto, Cortina e Martinez (2005, p. 20) destacam que a utilização de ética e moral, como sinônimos, já está enraizada e que, muitas vezes, utiliza-se o termo ética, quando, na verdade, o que se está dizendo está relacionado à moral. Comumente, fala-se em “comportamento ético” para designar o comportamento adequado ao padrão moral vigente, mas o correto seria o “comportamento moral”.

Esta visão também é compartilhada por Srouf (2009, p. 96-99). Segundo o autor, a utilização do termo ética no lugar de moral pode ser explicada, além da questão da origem dos termos, como: a oferta da disciplina educação moral e cívica, criada no regime militar; o “falso” moralismo e a ambivalência moral dos países latinos; e o relativismo moral por causa da sua variação com o tempo. “Esses fatores todos tornaram o termo ‘moral’ simplesmente rebarbativo! Daí o uso da expressão ‘ética’, que ainda se mantém incólume, à margem da contaminação, intocada pela sua pureza” (SROUF, 2009, p. 99).

As diferenças conceituais existentes entre os termos ética e moral são evidentes; porém, de acordo com o descrito e com as justificativas apresentadas, os termos também serão adotados neste trabalho como sinônimos, uma vez que esta utilização já faz parte do cotidiano das organizações. Após esta delimitação, é preciso também compreender a dinâmica da ética, a partir da abordagem de Edgar Morin (2007).

3.1.2 A Complexidade Ética

O reconhecimento da autonomia individual dissipou a obediência aos “bons costumes” estabelecidos pela tradição da sociedade, ao incentivar a responsabilidade pessoal de cada indivíduo pela sua conduta. Ao valorizar o indivíduo pela sua responsabilidade, também, criam-se sujeitos egoístas que

“abandonam” o espírito de solidariedade em prol do egocentrismo (MORIN, 2007, p. 26). Este é um dos fatores que contribuíram para a crise dos fundamentos da ética. Segundo Morin (2007, p. 136), “o problema ético contemporâneo, atualmente, vem do fato que tudo, na civilização ocidental, tende a favorecer nosso “programa” egocêntrico, enquanto nosso “programa” altruísta ou comunitário permanece subdesenvolvido”.

Outros motivos são enumerados por Morin (2007, p. 27-28): a perda do espírito comunitário e da coletividade, a valorização do dinheiro e principalmente a crise na relação indivíduo, espécie e sociedade. Para revigorar a ética, Morin sugere “religar” e vitalizar estas instâncias. Outra afirmação que incorpora todas essas questões e traz à reflexão o papel de cada indivíduo na sociedade, diz que “há também outra lição a tirar, a lição ética essencial: incorporar nossas ideias em nossas vidas” (MORIN, 2007, p. 140). O indivíduo deve colocar em prática o que prega em seus discursos.

Morin (2007) discute o sentido de egocentrismo e altruísmo: “todo olhar sobre a ética deve reconhecer o aspecto vital do egocentrismo assim como a potencialidade fundamental do desenvolvimento do altruísmo” (MORIN, 2007, p. 21). Os dois princípios que estabelecem a autoafirmação do indivíduo são o princípio da exclusão e o princípio da inclusão. No princípio da exclusão, o indivíduo considera o “eu”, expresso pelo egoísmo, pela particularidade de cada indivíduo, enquanto o princípio da inclusão revela o “eu” inserido na sociedade, em relação com o outro, expressa pelo altruísmo. O indivíduo transita entre esses dois polos, num constante diálogo entre o egoísmo e o altruísmo. “Ser sujeito é associar egoísmo e altruísmo” (MORIN, 2007, p. 21).

A dissociação entre ética e política é ressaltada por Morin (2007, p. 25), pois o governante “deve obedecer à lógica da utilidade e de eficácia, e não à moral”. Depois, o autor retoma o assunto e afirma que “não se pode separar nem confundir ética e política. As grandes finalidades éticas exigem, com frequência, uma estratégia, ou seja, uma política, e a política exige um mínimo de meios e de finalidades éticas, sem por isso se reduzir à ética”. Além disso, Morin (2007, p. 80) esclarece essa relação, ao afirmar: “só se pode estabelecer a relação entre a ética e a política em termos complementares, concorrentes e antagônicos”.

As demandas de ética, em várias instâncias da sociedade, expressam “um sentimento ambiente de asfixia ética. A sociedade sente-se privada

de ética por estar doente de civismo” (MORIN, 2007, p. 150). Outro ponto a ser considerado é que a “ética do conhecimento pelo conhecimento”, separada da realidade, desconsidera os problemas ocasionados pelo progresso. Além disso, o acesso ao conhecimento, às informações e à comunicação não produzem a compreensão, como a interdependência da sociedade não gera a solidariedade (MORIN, 2007, p. 163).

Morin (2007) relaciona alguns princípios da “ecologia da ação”: 1º) os efeitos da ação dependem do meio onde se está inserido; 2º) os efeitos podem ser previstos a curto prazo, mas, a longo prazo, são imprevisíveis. Além disso, enfatiza que “nenhuma ação tem a garantia de seguir o rumo da sua intenção” (MORIN, 2007, p. 46). O exemplo da experiência de Stanley Milgram demonstra que a submissão e a inserção a uma estrutura hierárquica fazem com que o indivíduo passe a agir de acordo com as ordens estabelecidas (MORIN, 2007, p. 45). Esta afirmação enfatiza e justifica as abordagens já apresentadas a respeito das relações de poder.

A questão ética surge, segundo Morin (2007, p. 47), “quando dois deveres antagônicos se impõem”. A contradição torna-se presente porque se tem uma diversidade de deveres estabelecidos pelas instâncias indivíduo/sociedade/espécie que, ao mesmo tempo, são complementares e antagônicos. As crises envolvem tanto os aspectos positivos e negativos porque beneficiam a reflexão, estimulam a busca por novos caminhos e fazem despertar o indivíduo frente aos desafios; porém, também, geram pressões e perseguições no processo de resolução.

A ética individualizada é denominada por Morin (2007, p. 100) como autoética. “A ética para si, no sentido que comporta a lealdade, honra e responsabilidade, conduz à ética para o outro”. A tarefa da autoética pode ser resumida em “disciplinar o egocentrismo, desenvolver o altruísmo” (MORIN, 2007, p. 140). É fazer com que o indivíduo pense e aja, considerando o outro, e incorpore o espírito altruísta e comunitário no seu pensamento e nas suas ações.

O pensamento complexo incentiva a autoética, ao desenvolver a solidariedade e a responsabilidade. Morin (2007, p.142) define como “o pensamento que abraça a diversidade e reúne o separado. O pensamento complexo estabelece a religação cognitiva; abre uma via indo e vindo na religação cognitiva à religação ética” (MORIN, 2007, p. 142). A globalização também é caracterizada pela

complexidade, uma vez que é concebida como uma relação complexa entre o global e o local. As sociedades contemporâneas são caracterizadas pelo autor como a mesclagem de várias sociedade/comunidades. Para validade desta afirmação, é preciso considerar a sociedade como um espaço de interações, “que podem ser conflituais ou de rivalidade, onde a ordem é mantida pela lei e pela força”; e definir a comunidade como um “conjunto de indivíduos ligados afetivamente por um sentimento de pertencimento a um Nós” (MORIN, 2007, p. 147).

A sociedade complexa reduz as diferenças entre os grupos e os indivíduos, mas o excesso de complexidade provoca desordem. A sociedade complexa necessita de coesão para manter o seu equilíbrio, que é conseguido por meio da autoética expressa pela solidariedade e responsabilidade presente em cada indivíduo; e não somente pelas leis. “Quanto mais a sociedade se complexificar, mais ela necessitará de autoética” (MORIN, 2007, p. 149).

Morin (2007, p. 195) justifica porque a ética é complexa:

A ética é complexa por ser de natureza dialógica e ter sempre de enfrentar a ambiguidade e a contradição. É complexa por estar exposta à incerteza do resultado e comportar aposta e estratégia. É complexa por não impor uma visão maniqueísta do mundo e renunciar à vingança punitiva. É complexa por ser uma ética da compreensão, sabendo-se que a compreensão reconhece a complexidade humana.

A ética remete à reflexão do agir: Por que se deve adotar determinada postura e não fazer o que os outros estão fazendo? Por que a empresa precisa estabelecer princípios éticos, enquanto tantas outras estão lucrando sem se importar com essa preocupação? O ser humano é único, por ter a capacidade de refletir para realizar as suas práticas e, a partir dos resultados, o indivíduo constrói novas reflexões sobre o seu agir num processo dinâmico.

A ética está presente no dia a dia porque está intrinsecamente relacionada ao entendimento dos atos, da adoção de valores, da tomada de decisão e das consequências de atitudes. A ética não pode ser reduzida simplesmente a uma estratégia empresarial. A ética é uma atitude da organização estabelecida pelas ações organizacionais com a filosofia de respeito, nos relacionamentos com todos os públicos. Define-se numa visão clarificada do que seja certo ou errado, bom ou mau, permitido ou proibido, com respaldo em normas e valores aceitos historicamente por

uma sociedade. Essa definição é relevante, por ser indispensável agir de acordo com tais valores, para que uma ação possa ser considerada ética.

Se o ser humano deve agir eticamente e as organizações são formadas por pessoas, ao buscar a credibilidade empresarial, é vital as organizações adotarem uma postura baseada em princípios éticos, em harmonia com os interesses dos vários públicos. À organização, cabe estabelecer alguns parâmetros, para que toda a empresa busque o “agir ético” e evitar que cada indivíduo decida unicamente de acordo com o seu interesse.

3.2 PARA COMPREENDER A ÉTICA PROFISSIONAL E AS OUTRAS ÉTICAS

A ética possui várias divisões, classificações, que são adotadas por autores até mesmo de formas divergentes. A existência de inúmeros termos exige que se delimite a abordagem aos parâmetros deste trabalho, e que, ao mesmo tempo, esclareça o sentido que se pretende transmitir ao leitor. Desta forma, a intenção neste tópico é apresentar algumas diferenciações terminológicas que facilitarão a leitura, e não esgotar o assunto que poderá ser aprofundado em outras pesquisas já existentes.

Segundo Borges, Dall’Agnol e Dutra (2002, p. 7), os campos principais de estudo da ética são: metaética, ética normativa e ética aplicada. A ética normativa responde à pergunta: “o que devemos fazer?”. Já a metaética “investiga a natureza dos princípios morais, indagando se são objetivos e absolutos os preceitos defendidos pelas diversas teorias da ética”. E a ética aplicada abrange a utilização dos princípios da ética às questões práticas, considerando as exigências e os valores de cada atividade. Alguns exemplos de ética aplicada: bioética, ética econômica, ética organizacional ou ética nos negócios.

A ética normativa é dividida em ética teleológica e ética deontológica. A ética teleológica “determina o que é correto de acordo com uma certa finalidade (*télos*) que se pretende atingir”. Pode também ser chamada de ética consequencialista. A ética deontológica define o comportamento adequado “segundo as regras e as normas em que se fundamenta a ação” (BORGES; DALL’AGNOL;

DUTRA, 2002, p. 8). Para ilustrar as divisões, os autores apresentam as subdivisões da ética teleológica e da ética deontológica, conforme Quadro 2.

Éticas Teleológicas	• Éticas Consequencialistas:	▪ Egoísmo ético
		▪ Utilitarismo: de ação e de regra.
	• Ética de Virtudes:	▪ Aristotéles
		▪ Alasdair MacIntyre
Éticas Deontológicas	• Intuicismo Moral	
	• Ética do Dever	
	• Ética do Discurso	
	• Contratualismo Moral	

Quadro 2 – Subdivisões da ética teleológica e da ética deontológica

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Borges, Dall'Agnol e Dutra (2002, p. 8).

Para Tugendhat (1996, p. 135), a ética teleológica é definida como “uma ação boa ou correta exatamente, então, quando promove um determinado fim. Isso pressupõe que o fim seja visto por seu lado como o único bem sem restrição”. Já a ética deontológica é descrita como “uma ética que não faz depender a bondade da vontade de uma pressuposta valorização de um fim”. Segundo Nalini (1997, p. 148), deontologia “é a teoria dos deveres. Deontologia profissional denomina o complexo de princípios e regras que disciplinam particulares comportamentos do integrante de uma determinada profissão”. A ética deontológica abrange os deveres profissionais estabelecidos pelos princípios específicos da cada profissão. Para Passos (2006, p. 108),

a deontologia ou ética profissional caracteriza-se como um conjunto de normas e princípios que têm por fim orientar as relações dos profissionais com seus pares, destes com seus clientes, com sua equipe de trabalho, com as instituições a que servem, dentre outros. Como sua margem de aplicação é limitada ao círculo profissional, faz com que essas normas sejam mais específicas e objetivas.

A deontologia está relacionada à reflexão de uma cultura específica, segundo Martins (2006, p. 93): “tanto uma reflexão endógena, sobre como uma categoria pensa a si própria e sobre as suas melhores condutas; quanto exógena, como a sociedade os vê e o que deles se espera”. A ética deontológica abrange os deveres dos profissionais no exercício competente de sua função, e também em relação aos seus colegas de profissão, aos seus clientes e principalmente à sua

contribuição para uma sociedade mais justa e humana. “Desta forma se introduz uma das noções mais fundamentais da ética: a do dever. O ser humano pode agir de diferentes maneiras, mas deve agir eticamente” (MARCONDES, 2007, p. 9).

A deontologia é normativa porque estabelece algumas prescrições de como deve ser a conduta adequada no exercício da profissão; e direciona as ações do indivíduo, com o intuito de cumprir as suas responsabilidades estabelecidas no código de ética. Entretanto, a ética deontológica não pode ser reduzida a uma lista de regras porque envolve tanto os seus interesses, os de sua categoria profissional e também de toda a sociedade que espera que o seu comportamento seja digno da profissão que exerce e da posição que ocupa na sociedade. Espera-se também que o profissional exerça o pensamento reflexivo a respeito dos seus deveres e direitos e que não se torne um aplicador de normas sem tomar conhecimento das suas consequências e da relevância ou inutilidade para o coletivo.

No entanto, para Chanlat (2000, p. 76), “a ética não pode assim ser confundida com a deontologia. Essa última reúne essencialmente regras de conduta práticas que podem ser questionadas justamente pela ética. Em consequência, a ética profissional é apenas uma ética aplicada”. Esta visão do autor também é compartilhada por Barbieri e Cajazeira (2009, p. 86), quando apresenta a divisão das teorias éticas e define a ética aplicada, conforme já foi mencionado anteriormente.

Ao falar a respeito da prática profissional, Passos (2006, p. 110) afirma que: “[...] a ética profissional na atualidade vem sendo tomada como normas de administração do mercado do trabalho, de modo que não possuem um caráter verdadeiramente ético, deontológico”. Percebe-se que a conduta de alguns profissionais tem-se pautado na prática de outros colegas de profissão, com a justificativa de que “se todos estão agindo assim, também farei o mesmo”, como se a insistência em agir de determinado modo transformasse o ato inadequado em comportamento moralmente aceito. É evidente que alguns profissionais utilizam o próprio código de ética para justificar as suas condutas inadequadas; porém, não se pode generalizar essa questão porque ainda há um maior número de pessoas que aplicam os princípios éticos de sua profissão com respeito às diferenças e para benefício dos outros.

Do ponto de vista deontológico, deve-se citar o código de ética dos profissionais de relações públicas que define os princípios fundamentais para o seu

agir ético. Não se pretende neste estudo restringir a abordagem ao código de ética, mas ressaltar a sua relevância como diretriz para o comportamento do profissional. É preciso esclarecer que este trabalho não se aterá à discussão sobre a ética profissional. Entende-se que ela está intrinsecamente relacionada à ética organizacional porque não se concebe, não se cria um programa de ética na empresa sem a exigência e a utilização da ética profissional das diversas classes profissionais presentes na organização.

3.3 ALGUMAS CORRENTES ÉTICAS

O conhecimento das várias correntes do pensamento ético, que foram desenvolvidas ao longo da História auxiliará na reflexão sobre o comportamento ético na organização, possibilitará discussões mais aprofundadas a respeito do assunto e, conseqüentemente, influenciará a decisão dos gestores. Cortina e Martinez (2005, p. 51) explicam o sentido da adoção e do entendimento das teorias éticas e enfatiza que cada teoria é desenvolvida a partir dos mesmos conceitos, mas com perspectivas diferenciadas: “não é possível falar de moral, prescindindo de valores, bens, deveres, consciência, felicidade, finalidades da conduta, liberdade, virtudes etc”. Os autores enfatizam que a principal diferença constatada entre as teorias éticas não está relacionada aos conceitos utilizados, mas à forma “como os ordenam quanto à sua prioridade e dos métodos filosóficos que empregam”.

A apresentação das teorias éticas auxilia na compreensão da moralidade. Cortina e Martinez (2005) dividem as teorias éticas em três grupos, considerando as fases históricas da filosofia: éticas da era do “ser”, éticas da era da “consciência”, éticas da era da linguagem, conforme quadro 3.

O estudo da ética, por sua profundidade e abrangência, requer um exame em perspectiva ao longo do tempo. Facilita-se, desse modo, e também se aprofunda a compreensão de como evoluiu historicamente essa preocupação humana. Apresentam-se aqui, de forma resumida, algumas correntes éticas selecionadas para este trabalho, com a motivação de percorrer as diversas fontes de escolha de parâmetros éticos para as organizações.

Divisão	As éticas da era do “ser”	As éticas da era da “consciência”	As éticas da era da linguagem
Descrição	As éticas que tiveram como base última de sustentação a pergunta pelo “ser”.	As éticas que nasceram da reflexão em torno da noção de “consciência” como novo ponto de partida filosófico.	As éticas que consideram a existência da linguagem e da argumentação como fenômenos que mostraram uma exigência de sentido.
Exemplos de teorias éticas	Sócrates, Platão e Aristóteles.	Kant e utilitarismo.	Ética do discurso.

Quadro 3 – Divisão das teorias éticas

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cortina e Martinez (2005, p. 52-99).

Partiu-se das teorias abordadas por Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 31): ética de Sócrates, Platão e Aristóteles; ética estoica e epicurista; ética Kantiana; ética da simpatia de Adam Smith; utilitarismo; e acrescentaram-se outras referências como: a ética em Agostinho e Tomás de Aquino, a discussão do livre arbítrio; a classificação de Max Weber – ética da convicção e ética da responsabilidade; a ética da responsabilidade de Hans Jonas e a ética do discurso.

3.3.1 Ética de Sócrates, Platão e Aristóteles

A ética teve sua origem na Grécia, tendo como representantes os filósofos Sócrates, Platão e Aristóteles. Para Sócrates (470-399 a.C.), a reflexão do homem sobre si mesmo é a essência para o agir: é preciso conhecimento, para se agir moralmente, por isso, toda a sua filosofia baseia-se no lema “Conhece-te a ti mesmo”. Sócrates levanta questões para que os atenienses reflitam se as suas atitudes são virtuosas e, ao mesmo tempo, se estão conscientes de suas ações. Sócrates não deixou obra escrita, mas ele é considerado o iniciador da filosofia moral, segundo Chauí (2005, p. 311). A vida e o pensamento de Sócrates são relatados por seus discípulos, principalmente, por Platão que retrata seus

ensinamentos nos “Diálogos”.

Os fundamentos da ética socrática são “a virtude é conhecimento e ninguém age mal de forma voluntária” (CENCI, 2001, p. 18). Para Sócrates, uma pessoa só agiria de forma inadequada por ignorância, por falta de conhecimento. A virtude está relacionada ao saber. Para Vázquez (2007, p. 270), o pensamento de Sócrates está baseado na relação estreita entre felicidade, conhecimento e bondade, que pode ser resumido da seguinte forma: “O homem age retamente, quando conhece o bem e, conhecendo-o, não pode deixar de praticá-lo; por outro lado, aspirando ao bem, sente-se dono de si mesmo e, por conseguinte, é feliz”.

Platão é considerado o primeiro filósofo grego a abordar, em sua obra, as principais questões éticas que servem para os nossos dias. Platão nasceu em Atenas em 427 e morreu em 347 (a.C.). Foi discípulo de Sócrates e, por esse motivo, em seus diálogos iniciais, chamados “socráticos”, considera-se que Platão ainda é influenciado pelos ensinamentos de Sócrates. Posteriormente, Platão escreveu os outros diálogos (diálogos da maturidade e diálogos da velhice) voltados principalmente à política, à “construção” do Estado ideal. Para Platão, o homem somente se realiza como membro da comunidade, pois a sua ética está vinculada à política. A comunidade valoriza as chamadas atividades superiores, como a política e a guerra, e despreza as atividades que exigem esforço físico como as dos artesãos, considerados pertencentes à classe inferior, já os escravos eram desconsiderados na comunidade, por não terem direitos e virtudes morais (PLATÃO, 1979).

Se fosse necessário decidir qual destas virtudes mais contribui para a perfeição do Estado – difícil seria dizer se é a concórdia dos magistrados e cidadãos; ou, nos guerreiros, a manutenção da verdadeira ideia sobre o que se deve e o que não se deve temer; ou a prudência e vigilância nos que governam; ou, enfim, a virtude pela qual todos os cidadãos, mulheres, crianças, escravos e livres, artesãos, senhores e súditos se limitem cada um à sua função, sem interferir na dor dos outros (PLATÃO, 1994, p. 155).

Platão enfatiza as diferenças entre as classes existentes na época e relaciona uma virtude a cada classe. A sabedoria está vinculada aos legisladores, responsáveis por comandar a cidade; a coragem é uma virtude da segunda classe, que garante a proteção da cidade; e a temperança é atribuída à terceira classe, a classe produtora, que é educada na moderação de seus desejos e na permanência

de sua condição. A justiça está presente em todas as classes para preservação da harmonia entre as classes.

Para Platão, as principais virtudes são: a sabedoria, a coragem, a temperança e a justiça. São essas virtudes que fornecem condições para manutenção do Estado ideal. Platão, ao contrário de Sócrates, que pensava a virtude como unidade, considera que cada virtude tem suas características particulares, que são “partes” que estabelecem relações entre si na busca pelo Bem: “[...] frequentes vezes, já falei que a ideia do bem era o mais elevado objeto dos conhecimentos e que desta ideia promanavam a utilidade e vantagem da justiça e das outras virtudes” (PLATÃO, 1994, p. 251).

Para Platão, a concepção de vida tem que ser virtuosa, por ser a única a gerar bem-estar ao indivíduo e à sua felicidade. Os valores são hierarquizados: primeiramente, os bens ou valores divinos e depois os vinculados à alma, considerada a parte superior do homem. Esses valores estão subordinados à alma, e o equilíbrio entre os valores internos e externos é dado pela justa medida.

Aristóteles nasceu em Estagira, Macedônia, em 384, e morreu em 322 a.C. Foi discípulo de Platão em Atenas e fundou a sua própria escola, o Liceu. Para Aristóteles, o fim último do homem é a busca constante pela felicidade. A felicidade é

Procurada sempre por si mesma e nunca com vistas em outra coisa, ao passo que à honra, ao prazer, à razão e a todas as virtudes nós de fato escolhemos por si mesmos (pois, ainda que nada resultasse daí, continuaríamos a escolher cada um deles); mas também os escolhemos no interesse da felicidade, pensando que a posse deles nos tornará felizes. A felicidade, todavia, ninguém a escolhe tendo em vista algum destes, nem, em geral, qualquer coisa que não seja ela própria (ARISTÓTELES, 1973, p. 255).

Para Aristóteles, a felicidade é o maior bem humano. A ética em Aristóteles é definida “como a filosofia das coisas humanas. A ética ocupa-se fundamentalmente do agir humano, que se refere ao contingente, isto é, àquilo que poderia ser de outra maneira” (CENCI, 2001, p.43). Para Aristóteles, a ética está relacionada à política, como em Platão, pois “somente nela pode realizar-se o ideal da vida teórica na qual se baseia a felicidade. [...] a vida moral não é um fim em si mesmo, mas condição ou meio para uma vida verdadeiramente humana: a vida teórica na qual consiste a felicidade” (VÁZQUEZ, 2007, p. 273).

Entretanto, essa vida teórica seria possível somente à elite, para tanto, era preciso adquirir as virtudes. Em Aristóteles, a virtude é estabelecida em sua essência pela mediana entre o excesso e a falta do vício. A virtude está relacionada “às paixões e ações em que o excesso é uma forma de erro, assim como a carência, ao passo que o meio termo é uma forma de acerto digna de louvor; e acertar e ser louvada são características da virtude” (ARISTÓTELES, 1973, p. 273).

As virtudes foram divididas em virtudes morais e intelectuais. As virtudes morais dizem respeito ao caráter da pessoa. As virtudes intelectuais estão vinculadas à razão e são expressas pela sabedoria filosófica, compreensão e sabedoria prática. A virtude intelectual “gera-se e cresce graças ao ensino – por isso, requer experiência e tempo; enquanto a virtude moral é adquirida em resultado do hábito” (ARISTÓTELES, 1973, p. 267).

As virtudes morais relacionam-se à alma sensitiva, que se subdivide em duas dimensões: uma irracional e outra com presença de racionalidade. A dimensão irracional comporta os impulsos, paixões, pulsões, etc. Por sua vez, a dimensão racional é a parte humana, esfera do domínio e contenção dos impulsos desmedidos onde deve ser agenciada a justa medida, com a participação também da razão. Aqui se localizam as virtudes éticas, ou seja, o ideal de mediana, de justa medida.

Para Aristóteles, a virtude pode ser adquirida por exercício habitual: “não é, pois, por natureza, nem contrariando a natureza que as virtudes se geram em nós. Diga-se, antes, que somos adaptados por natureza a recebê-las e nos tornamos perfeitos pelo hábito” (ARISTÓTELES, 1973, p. 267). Para o filósofo, o agir virtuoso estava baseado em três aspectos que fundamentam as escolhas dos indivíduos: a) deve ter conhecimento do que faz; b) deve escolher os atos de forma deliberada; c) sua ação deve proceder de um caráter firme e imutável (ARISTÓTELES, 1973, p. 270).

Aristóteles defende que o homem age mal na ignorância, mas que o mesmo tem que ser responsabilizado pelos seus atos, contrariando o posicionamento de Sócrates. Tugendhat (1996, p. 98) argumenta que é preciso considerar, na visão de Platão e Aristóteles, alguns fatores como o desconhecimento dos antigos filósofos sobre a “fundamentação dos juízos morais”; a não caracterização da autonomia e a não abordagem de forma adequada da questão da

motivação.

Aristóteles distinguiu o saber contemplativo e o saber prático. O saber contemplativo “é o conhecimento de seres e fatos que existem e agem independentemente de nós e sem nossa intervenção ou interferência, isto é, de seres e fatos naturais e divinos”. Já o saber prático refere-se ao “conhecimento daquilo que só existe como consequência de nossa ação e, portanto, depende de nós” (CHAUI, 2005, p. 311-312). O saber prático pode ser dividido em práxis ou técnica: “na práxis a ação e sua finalidade são idênticas (a virtude é a finalidade da ação virtuosa), na técnica, a finalidade do objeto fabricado é diferente da ação fabricadora” (CHAUI, 2005, p. 312).

O conceito de vida boa em Aristóteles está determinado pelo cumprimento da função que cada um possui, conforme pode-se perceber em suas palavras:

O que é bom por natureza, é, para o homem virtuoso, bom e agradável em si mesmo. A vida é definida, quanto ao homem pelo poder de percepção ou de pensamento; e um poder é definido com referência à correspondente atividade, que é a coisa essencial; logo, a vida parece ser essencialmente o ato de perceber ou de pensar (ARISTÓTELES, 1973, p. 411).

Chauí (2005, p. 313) resume a ética dos filósofos gregos em três pontos principais: o racionalismo, o naturalismo e a inseparabilidade entre ética e política. O racionalismo é expresso pela vida virtuosa que age segundo “a razão, que conhece o bem, o deseja e guia nossa vontade até ele. A vida virtuosa é aquela em que a vontade se deixa guiar pela razão”. No naturalismo, a vida virtuosa está baseada no agir de acordo com a natureza. A inseparabilidade entre ética e política demonstra a associação entre a conduta das pessoas e os valores presentes na sociedade.

Aristóteles afirmava 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” (ARISTÓTELES, 1973, p. 268). Daí a denominação à ética de Aristóteles de ética das virtudes. MacIntyre reestabelece a tradição Aristotélica e, em sua obra *After Virtue* (1981), resgata a necessidade das virtudes para uma vida ética.

A ética das virtudes também será aplicada à vida organizacional por Solomon (2000), que defende a possibilidade de aproximação entre o mundo dos negócios e a ética, por meio das virtudes. Segundo Solomon (2000, p. 28), a empresa que aplica a teoria de Aristóteles nos negócios fornece, além de lucros, “um ambiente moralmente recompensador, em que as boas pessoas podem desenvolver não apenas suas habilidades, mas também suas virtudes”.

3.3.2 Ética Estoica e Epicurista

O estoicismo e o epicurismo têm início no século IV a. C. no processo de declínio do mundo antigo greco-romano. São considerados estóicos, Zenão de Cítio, na Grécia, e Sêneca, Epíteto e Marco Aurélio, em Roma; e os epicuristas são Epicuro, na Grécia, e Tito Lucrécio Caro, em Roma. Para os estoicos, o viver moralmente refere-se ao cosmos e não à *polis*. É Deus quem determina os acontecimentos e o destino do homem. Os estoicos pregam que compete ao homem “seguir a Deus e à Razão Universal, aceitando o destino e conservando a serenidade em qualquer circunstância, mesmo na dor e na adversidade” (SÊNECA, 1980, XVI). Cabe ao homem, que é comandado pelo ser superior, seguir consciente de sua predestinação. O estoicismo propagava a máxima: *nada te inquiete, nada te pertube*. Segundo Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 30), “a ética estoica não é uma ética de conquista, mas de compreensão intelectual. É também típico de cosmopolitismo estoico seu sentido da igualdade de todos os homens, com uma forte dimensão pessoal”.

O epicurismo descarta qualquer intervenção divina na vida do homem ou em relação aos fenômenos físicos. Para Epicuro, fundador do epicurismo, a felicidade está mais relacionada à inexistência de dores e de preocupações, que na procura pelo prazer, pois “o limite da magnitude dos prazeres é o afastamento de toda a dor” (EPICURO, 1980, p. 14). Entretanto, essa busca deve acontecer de forma tranquila com o autocontrole.

Epicuro (1980, p. 18) classifica os prazeres em três tipos: a) prazeres naturais e necessários: são considerados indispensáveis à preservação da vida como beber, comer, dormir; b) prazeres naturais e não necessários: são

supérfluos à conservação da vida como vestir-se com elegância, comidas refinadas; c) prazeres não naturais e não necessários: são dispensáveis porque não garantem a vida como riqueza e poder. Para os epicuristas, existem os prazeres bons e os que não são considerados bons. O homem deve buscar os prazeres bons que são os espirituais, os prazeres naturais e necessários, porque estes colaboram com paz à alma. Em termos gerais, o epicurismo sempre pregou a busca pelo prazer: “é lícito tudo aquilo que produz prazer”. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003, p. 31).

3.3.3 Ética de Agostinho de Tagaste e Tomás de Aquino

A ética na Idade Média está subordinada à teologia, caracterizando-se pela religiosidade e pelo dogmatismo. É representada pela ética de Santo Agostinho (354 - 430 d.C.) e de Santo Tomás de Aquino (1224 a 1274 d. C.), que baseiam suas formulações, respectivamente, nos ensinamentos de Platão e Aristóteles, e demonstram os seus conceitos, aplicando-os e incorporando-os ao Cristianismo (VÁZQUEZ, 2007, p. 278).

A maior contribuição de Santo Agostinho está na defesa do livre-arbítrio que influenciou, inclusive, a filosofia cristã. Para ele, o livre-arbítrio torna o homem responsável pelas suas escolhas. Ao elaborar essa questão, fica evidente que “depende de nossa vontade gozarmos ou sermos privados de tão grande e verdadeiro bem. Com efeito, haveria alguma coisa que dependa mais de nossa vontade do que a própria vontade?” (SANTO AGOSTINHO, 1995, p. 56). É Deus que permite que o homem faça as suas escolhas, sejam elas certas ou erradas; porém, cada indivíduo responde pelos seus atos. O homem pode escolher entre ter uma vida pecadora ou louvável a partir da sua vontade. Santo Agostinho (1995, p. 59) relaciona a boa vontade às virtudes: “confesso que encontramos facilmente naquela pessoa que tanto estima e ama a sua boa vontade todas essas quatro virtudes”. As virtudes citadas são: prudência ou sabedoria, a força ou coragem, a temperança e a justiça.

Santo Tomás de Aquino conseguiu demonstrar a compatibilidade da ética de Aristóteles com o cristianismo. Utiliza o conceito aristotélico de virtude, fundamentando-se na capacidade de aperfeiçoamento do homem (MARCONDES,

2007, p. 61). Ele introduziu as virtudes teologais: a Fé, a Esperança e a Caridade (ou amor, no sentido de amar a Deus e ao próximo). Santo Tomás de Aquino se contrapõe à ética de Santo Agostinho que considerava o homem imperfeito por causa do pecado original.

Santo Tomás também discute o livre-arbítrio, inserindo a questão da liberdade: “o livre-arbítrio é causa de seu movimento, porque o homem, pelo livre-arbítrio, é levado a agir. Mas, contudo, não é necessário, para a liberdade, que o livre seja a causa primeira de si mesmo; assim como não é necessário, para uma causa ser causa de outra, que seja sua causa primeira” (TOMAS DE AQUINO, 1980, p. 733). O ato do livre-arbítrio é uma escolha voluntária como possibilidade para o homem escolher o bem e não o mal.

3.3.4 Ética de Kant

Immanuel Kant (1724-1804) defende a “boa vontade” como sua primeira proposição: “nada é possível pensar que possa ser considerado como bom sem limitação a não ser uma só coisa: uma boa vontade” (KANT, 1992, p. 21). É a boa vontade que determina se a ação foi boa. Posteriormente, Kant substitui o termo boa vontade pelo dever, pois é “o conceito do **Dever** que contém em si o de boa vontade” (KANT, 1992, p.26, grifo do autor). Também diferencia uma ação “conforme ao dever” e uma ação “por dever”. O agir “conforme ao dever” trata-se de um propósito egoísta enquanto que, no agir “por dever”, a vontade está presente (KANT, 1992, p. 27).

O dever é “um conceito que deve ter um significado e conter uma verdadeira legislação para as nossas ações, esta legislação só se pode exprimir em imperativos categóricos” (KANT, 1992, p. 63). O imperativo categórico é entendido como a representação de uma ação justificadamente necessária por si mesma, sem referência à outra finalidade ou para atender qualquer objetivo (KANT, 1992, p. 50).

O princípio do imperativo categórico de Kant é “age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne uma lei universal” (KANT, 1992, p. 59). Desse princípio, Kant elaborou outras três máximas:

- Universalidade da natureza: “Age como se a máxima da tua ação se devesse tornar, pela tua vontade, em lei universal da natureza” (KANT, 1992, p. 59).
- Humanidade: “Age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio” (KANT, 1992, p. 69).
- Autonomia: “Age só de tal maneira que a vontade pela sua máxima se possa considerar a si mesma ao mesmo tempo como legisladora universal” (KANT, 1992, p. 76).

A teoria de Kant é chamada de teoria do dever ético e “propõe que o conceito ético seja extraído do fato de que cada um deve se comportar de acordo com os princípios universais” (MOREIRA, 1999, p. 22).

3.3.5 Ética de Adam Smith

Adam Smith (1723-1790), pai do liberalismo e criador da economia política, afirma que a base da moral está na simpatia. Argumenta que a simpatia é condição indispensável para fundamentar a moral, conforme sua máxima: “atue de tal modo que o observador imparcial possa simpatizar com a sua conduta”. Parte do princípio de que o indivíduo emite simpatia ao considerar tal atitude válida, e que a conduta é aprovada ou não, de acordo com esse parâmetro. “Adam Smith espera que o homem tenha sempre o bom gosto de simpatizar com aquilo que realmente vale a pena, mas é muito duvidoso que, em sua concepção ética, haja lugar para um valor objetivo da moral” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003, p. 35).

A pretensão de Smith, em relação à comunicação, era promover a comunicação afetiva com os outros, por meio da harmonização dos afetos e não dos interesses. Nos estudos de Smith, aparecem duas virtudes consideradas fundamentais para o desenvolvimento de sua teoria: a sensibilidade e o autocontrole. “Não são disposições de ação, mas virtudes, as quais são irreduzivelmente atitudes, porque são compreendidas como atitudes de abertura

intersubjetiva [...] atitudes exigidas moral e universalmente” (TUGENDHAT, 1996, p. 319).

3.3.6 Utilitarismo

O utilitarismo foi formalizado por Jeremy Bentham (1748-1832) e o seu propagador foi John Stuart Mill (1806-1873); porém, a base dessa teoria – a felicidade – já era pregada por Aristóteles e Epicuro. Segundo Borges, Dall’Agnol e Dutra (2002, p. 38-39), o utilitarismo é caracterizado por cinco elementos básicos: 1) a consideração das consequências das ações para estabelecer se elas são corretas ou não; 2) a função maximizadora daquilo que é considerado valioso em si; 3) a visão igualitária dos agentes morais; 4) a tentativa de universalização na distribuição de bens; 5) a concepção natural sobre o bem-estar.

O utilitarismo de Bentham é chamado de “hedonista” porque defende “o maior prazer possível corresponde à própria felicidade”. Borges, Dall’Agnol e Dutra (2002, p. 34) ressaltam que “o utilitarismo de Bentham foi uma teoria altamente revolucionária na Inglaterra aristocrática da época, e ajudou a estabelecer os fundamentos do igualitarismo moderno”. Mill (2000) reformula a teoria defendida por Bentham, à luz de alguns conceitos que não eram contemplados pelo utilitarismo “hedonista”, e cria o utilitarismo “eudaimonista”, que estabelece o prazer associado às virtudes morais para a constituição de uma vida feliz, justa e igualitária. A ética está baseada na busca da “maior felicidade para o maior número de pessoas”. Moore desenvolve o chamado “utilitarismo ideal”: o prazer depende do contexto em que foi praticada a ação.

Mill (2000, p. 187) considera, como ações corretas, aquelas que visam à promoção da felicidade, e, erradas, as ações que geram a infelicidade. O sentido de felicidade remete ao prazer e ausência de dor. Ao esclarecer os seus críticos, o autor justifica o conceito de felicidade no utilitarismo como abrangente e não restrita ao indivíduo: “a felicidade que os utilitaristas adotaram como padrão do que é certo na conduta não é a do próprio agente, mas a de todos os envolvidos”. E indica como o indivíduo deve agir de acordo com esse princípio: “entre a sua própria felicidade e a dos outros, o utilitarismo exige que o indivíduo seja estritamente

imparcial como um espectador desinteressado e benevolente” (MILL, 2000, p. 202).

Segundo Mill (2000, p. 202), o espírito da ética utilitarista está expresso nos ensinamentos de Jesus Cristo: ame o próximo como a si mesmo; faça aos outros o que gostaria que lhe fizessem. Para que o indivíduo consiga atingir esse ideal no utilitarismo, ele recomenda a necessidade de harmonizar o interesse de cada indivíduo com os interesses da coletividade, e sugere a educação como meio para formar indivíduos que promovam o bem geral para felicidade própria e dos outros.

O utilitarismo estabelece que a felicidade precisa ser obtida pelo maior número de pessoas, daí a necessidade de avaliar as consequências de determinadas decisões, para que seja escolhida a alternativa que proporcione o maior bem comum. O enunciado do princípio da utilidade remete a convivência social à necessidade de pensar ações que tragam benefícios à coletividade. Baseando-se na corrente utilitarista, uma organização deveria analisar se as atitudes e as suas consequências trarão benefícios aos outros; por esse princípio, não se pode pensar somente nos benefícios próprios. Em muitos casos, os benefícios coletivos serão maiores que os individuais, daí a associação ao conceito de altruísmo.

3.3.7 Ética da Convicção e Ética da Responsabilidade - Max Weber

Weber (1972) divide a teoria ética em ética da convicção e ética da responsabilidade. “Isso não quer dizer que a ética da convicção equivalha à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade, à ausência da convicção” (WEBER, 1972, p. 113). Na ética da convicção os resultados são referentes à vontade de Deus; enquanto que, na ética da responsabilidade, o indivíduo tem que prestar contas e responder pelos seus atos, pois ele é o único responsável pelas suas ações. Para Weber, as duas teorias não são contraditórias, pelo contrário, elas se complementam na formação do homem autêntico.

A ética da responsabilidade, definida por Weber, tem sentido diferente da ética da responsabilidade disseminada, nos dias atuais, por filósofos

com base em Jonas (2006). Weber referia-se ao indivíduo como ser responsável, ou seja, “essas consequências são imputáveis à minha própria ação” (WEBER, 1972, p. 114), enquanto o sentido de responsabilidade em Jonas (2006) está voltado para a responsabilidade do agir, em relação à garantia de sobrevivência futura da humanidade.

Srouf (2003), nos estudos sobre ética organizacional, segue a mesma classificação de Weber, sendo “a ética da convicção, entendida como deontologia (tratado dos deveres), e a ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos)” (SROUR, 2003, p. 107). Define a ética da convicção como: “uma ética das certezas e dos imperativos categóricos [...] É uma ética convencional, disciplinada, formalista e incondicional, que se inspira em ‘valores eternos’ e em verdades reveladas”. Quanto à ética da responsabilidade, o autor a conceitua como “uma ética das dúvidas ou das interrogações, uma ética que se subordina ao exame das circunstâncias e dos fatores condicionantes; enfrenta a vertigem das controvérsias e o desafio das soluções incertas; desemboca em prognósticos” (SROUR, 2003, p. 140).

3.3.8 Ética da Responsabilidade – Hans Jonas

Hans Jonas (1903-1993) desenvolveu a ética da responsabilidade, a partir de suas experiências com os acontecimentos históricos do século 20 e do avanço da tecnologia em todos os campos, que o estimularam “a buscar alternativas capazes de arrancar do conhecimento e do poder, gerado pelo próprio homem, um dever em relação aos que vivem e viverão futuramente” (ZANCANARO, 1998, p. 25). Bastante adequada para os dias de hoje, essa abordagem de ética engloba o reconhecimento de que a tecnologia trouxe inovações e também impactos que não eram considerados no dia a dia e no ambiente

Baseando-se no imperativo categórico de Kant, Hans Jonas (2006, p. 47 - 48) sugere: 1) “aja de modo a que os efeitos da tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma autêntica vida humana sobre a Terra”; 2) “não ponha em perigo as condições necessárias para a conservação indefinida da humanidade sobre a Terra”. Esses enunciados se voltam ao pensamento sobre o futuro, tendo

em vista que ações do homem representam alterações futuras que muitas vezes não são dimensionadas porque o homem não se preocupa com as suas responsabilidades e com o “amanhã”, está preocupado somente com as suas realizações e conquistas e não mensura os impactos de suas decisões.

Jonas (2006, p. 352) define responsabilidade como “o cuidado reconhecido como obrigação em relação a um outro ser, que se torna ‘preocupação’, quando há uma ameaça à sua vulnerabilidade”. O conceito de responsabilidade de Jonas não está vinculado ao passado, mas ao futuro, porque os atos de cada um trazem consequências que precisam ser pensadas e medidas, para que o futuro não seja prejudicado, até mesmo em termos de sobrevivência humana. A ética da responsabilidade preocupa-se com o futuro da humanidade, que está sendo prejudicada, devido ao desrespeito com o meio ambiente, às ameaças da energia nuclear, aos impactos da biotecnologia e aos avanços da engenharia genética, entre outros impactos. A responsabilidade não somente em relação à natureza, mas também em relação ao outro porque os impactos das atitudes e das ações de hoje determinam o meio e as relações de “amanhã”.

3.3.9 Ética do Discurso

Jurgen Habermas elaborou a ética do discurso a partir da teoria dos atos de fala de Austin e Searle. O diálogo passa a ser o espaço para a construção da ética e da busca pela solução de conflitos, por meio das discussões autônomas entre as partes envolvidas ou representadas de forma autêntica. Habermas empresta o conceito de razão prática de Kant. A razão prática é entendida como a capacidade de pensar e raciocinar voltada para o agir e abrange os motivos para a escolha de determinada decisão, entre diversas ações possíveis, para solução de um problema prático.

Para entender a teoria de Habermas, é necessário fazer a distinção entre as três possibilidades de uso da razão prática: o uso pragmático, o uso ético e o uso moral (HABERMAS, 1989b, p. 1). O uso pragmático da razão prática compreende o agir prático, para se obter o que se pretende, preocupando-se

somente com o resultado, sem discutir o sentido de seus atos e as consequências para os outros indivíduos.

O uso ético da razão prática está fundamentado nos valores. O indivíduo preocupa-se em buscar o bom, tanto de forma individual como coletiva. O uso moral da razão prática baseia-se no princípio da justiça, na escolha da ação justa. É caracterizado pelo questionamento dos valores no contexto social, pois “ele serve à elucidação de expectativas legítimas de comportamento, em face de conflitos interpessoais que atrapalham o convívio regulado de interesses antagônicos” (HABERMAS, 1989b, p. 11). As normas, tanto a aplicação como a fundamentação, precisam considerar a reciprocidade dos deveres e dos direitos dos indivíduos.

Para Habermas, somente será possível o uso moral da razão prática, com o desenvolvimento de um agir comunicativo que se baseia no diálogo. “Falo em agir comunicativo, quando os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e de só perseguir suas respectivas metas sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as consequências esperadas” (HABERMAS, 1989a, p. 165).

Na ética do discurso, a regra moral será válida, por meio do diálogo que abranja todos os envolvidos e que também satisfaça aos interesses de todos. “Os interesses válidos são aqueles que podem ser justificados racionalmente e universalizados” (CENCI, 2001, p.38). Segundo Tugendhat (1996, p. 175), o critério de verdade em Habermas somente pode ser aceito pelo consenso que se estabelece pelas condições da “situação ideal de fala” e que promove o diálogo autêntico e legítimo.

A ética do discurso está baseada na teoria da ação comunicativa: “em vez de o sujeito monologar consigo próprio, Habermas o descentra, fazendo-o dialogar com os indivíduos do grupo. Essa interação, mediada pelo discurso, é mais rica por ser processual, construída a partir da relação entre sujeitos” (ARANHA; MARTINS, 1998, p. 128). A validade das normas é expressa pelo consenso do grupo. Para Habermas, todos os envolvidos devem ter as mesmas chances de fala, de discussão para busca de um consenso e definição das questões morais “que podem ou devem ser decididas, através de um consenso que, de um lado, possui a forma de um consenso político, mas, de outro lado, não deve representar um

compromisso e uma decisão coletiva, mas um consenso perfeito” (TUGENDHAT, 1996, p. 183).

Mediante a abordagem resumida de algumas correntes éticas, selecionadas especificamente para este trabalho, percebe-se que, ao falar em ética, principalmente, em ética organizacional, não se pode defender a aplicação dessa ou daquela teoria na organização, ou considerar uma em detrimento da outra, é preciso construir um ambiente propício ao seu desenvolvimento e aplicação com base na realidade e nas características próprias de cada ambiente organizacional. Indicar uma teoria como mais adequada nunca foi a pretensão deste estudo, acredita-se na possibilidade de diálogo entre as diversas teorias.

Este capítulo ofereceu um panorama das várias correntes de ética, com a finalidade de avaliar as possibilidades de abordagem e de encaixar o debate sobre a necessidade de implantar e gerenciar a ética na organização do universo abrangente em que se insere. Tamanho desafio enfrentado pelos gestores exige compreensão aprofundada e exame do amplo espectro que se configura, quando o assunto é ética e seus desdobramentos.

4 ÉTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As páginas anteriores possibilitaram uma visão geral que mais caracterizaram uma breve revisão de literatura acerca da ética, mas as questões de gestão da ética nas organizações, neste início de século, é o tema deste trabalho. Neste capítulo, caracteriza-se a ética organizacional, por meio de definições de vários autores, mostra os benefícios para a organização e os seus públicos, quando do investimento em ética e as dificuldades ao desconsiderar o assunto. Demonstra-se a relevância e a utilização do código de ética, principal instrumento da implantação e da gestão da ética organizacional, além de propor sugestões de conteúdos. Finaliza-se, com o relato de alguns estudos práticos de ética organizacional e com a apresentação de algumas teorias éticas aplicadas às organizações.

A gestão da ética implica em considerar, principalmente, os indivíduos que fazem parte dessa organização. Cada indivíduo possui múltiplas identidades, “criadas” pela relação que estabelece nos vários ambientes pelos quais transita, como família, escola, grupos de amigos, e que acarretam no desempenho de papéis diversificados. E, quando este indivíduo passa a manter relacionamentos num ambiente organizacional, os valores éticos vêm à tona com grande força, devido à demanda diária do equilíbrio, com as exigências que fazem parte de uma ética que se possa chamar organizacional.

A questão da definição e aplicabilidade da ética nas organizações gera múltiplos desdobramentos, o que a torna um assunto altamente complexo. Tanto pelo que contém de (inter) subjetividade, como pelo desafio que representa sua plena integração no ambiente empresarial moderno, uma série de cuidados é exigida. A necessidade de reflexão cresce na proporção das transformações da sociedade atual, acompanhadas do crescimento do individualismo nas relações humanas. Mas e o outro? O outro possui os mesmos direitos e os mesmos deveres, desfruta do mesmo status de cidadão, mas isso não significa a valorização da pessoa no universo capitalista. As relações precisam ser construídas cotidianamente, sobretudo, porque se expande a competitividade e a sempre crescente tendência de tornar o indivíduo menos sensível ao coletivo.

No século XXI, com a inovação tecnológica contínua e acelerada, acentua-se a necessidade de discutir questões éticas que permeiam a nova complexidade da vida cotidiana. A tecnologia provoca o acesso em “tempo real” às ações das organizações, permitindo que cada atitude das organizações seja mapeada pelos seus públicos, que cobram ser tratados com princípios éticos. Isso se reflete na necessidade de preparo do ambiente organizacional, no esforço de impedir que as atividades e a reputação corporativa sejam afetadas, uma vez que a sociedade está atenta aos atos das organizações. Essa exigência da sociedade, entre outros fatores, fez com que as organizações mudassem suas posturas e implantassem programas de ética.

A preocupação com a ética nas organizações, principalmente no relacionamento com os funcionários, é antiga. O Papa Leão XIII elaborou, em 1898, a Encíclica *Rerum Novarum*, com o intuito de estabelecer “princípios éticos que deveriam ser aplicados nos relacionamentos entre empregadores e empregados, visando à preservação da dignidade dos trabalhadores” (RODRIGUEZ, 2003, p. 20-21).

Este documento demonstra a primeira tentativa de se exigir um comportamento ético das organizações. Entretanto, sabe-se que somente “nos últimos 20 anos do século XX e, principalmente, durante a última década, que a questão da ética emergiu como importante elemento de reflexão” (CHANLAT, 2000, p. 48). A ética ganhou destaque nas últimas décadas, devido aos impactos da globalização, o papel da imprensa, a postura da sociedade em exigir seus direitos, o código do consumidor, as exigências estabelecidas pela governança corporativa, as exigências dos mercados internacionais.

O impulso, para que as empresas avançassem em suas condutas éticas, foi gerado pelos escândalos que aconteceram no início do século, com o envolvimento de grandes empresas como a Worldcom, a Enron, Arthur Andersen, que atingiram não somente seus negócios, mas também a reputação das organizações envolvidas e do próprio setor. Após esses acontecimentos, outra medida, que contribuiu para a disseminação da ética organizacional, foi a criação pelo Congresso norte-americano da Lei Sarbanes-Oxley (Sarbox) que implica em transparência nos negócios de empresas de capital aberto, por meio de uma série de exigências e com penalidades severas para o não cumprimento dos aspectos legais. Desta forma, as organizações foram obrigadas a repensar as suas atividades.

O termo ética empresarial foi criado para caracterizar a ética nas empresas que visam ao lucro, daí a expressão ética nos negócios. Com a necessidade de englobar todas práticas éticas e não somente em organizações empresariais, adotou-se a ética organizacional (HUMBERG, 2008, p. 91). Neste trabalho, conforme já explicitado na introdução, os termos ética empresarial e ética nos negócios serão utilizados como sinônimos de ética organizacional ou ética nas organizações, que são consideradas mais abrangentes e envolvem as práticas e as condutas éticas de qualquer tipo de organização.

Pode-se afirmar que algumas organizações têm dado maior valor ao “Marketing da ética”, ao estar preocupadas em se mostrarem éticas. Com essa visão, implementam-se ações, criam-se códigos de conduta, inserem-se, nos sites, os links com os programas de ética, entre outros, sem atentar-se a que a ética deve estar vinculada à filosofia organizacional. As organizações podem considerar a ética de duas formas: como necessária ao desenvolvimento dos seus negócios, ou, somente, como exigência externa para continuidade do empreendimento. A primeira forma transformará toda a empresa, enquanto a segunda fará com que a empresa aja de forma a atender essa demanda “passageira”. Daí a relevância desta afirmação: “um enfoque ético da empresa deve partir do fato de que a ética é constitutiva da atividade empresarial, como demonstra sua presença na confiança e nos fatores de credibilidade ou legitimidade social” (GARCÍA-MARZÁ, 2006, p. 151).

A ética empresarial é definida por Moreira (1999, p. 28) como “o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)”. Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 7), “a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”, preocupando-se em buscar e incentivar o comportamento considerado certo, adequado, aceitável nas organizações.

Humberg (2006, p. 82), por sua vez, salienta que:

A ética empresarial (ou organizacional, num sentido mais amplo), envolve a definição clara de posturas adotadas pela empresa e por seus colaboradores, a partir dos dirigentes e, embora baseada em conceitos morais, distingue-se destes pela sua característica mais utilitária. Trata-se de estabelecer os procedimentos para o dia a dia da empresa e não conceitos filosóficos ideais.

A ética nos negócios abrange as decisões e a postura dos gestores, quanto à responsabilidade e o impacto das suas atividades e da organização como um todo. Nash (1993) aponta ética nos negócios vinculada à forma pela qual normas morais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa, acrescentando que “não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema” (NASH, 1993, p. 6).

Quanto à ética nas organizações, Viana ressalta que “[...] a ética vem ganhando dimensão de uma autêntica exigência da coletividade. Quer dizer, ser ético é pensar no bem comum e partilhar os benefícios do progresso” (VIANA, 2006, p. 27). A ética envolve todas as esferas da organização, principalmente a alta administração, na adoção de posturas éticas que atendam aos objetivos organizacionais e também aos interesses legítimos de seus públicos na construção de uma sociedade mais justa e humana.

Para Garcia-Marzá (2006, p. 158), uma empresa, segundo a concepção da ética dialógica, é:

uma instituição social onde somente o acordo entre os diferentes grupos e a conjunção de seus respectivos interesses, em condições simétricas de participação, podem dar razão da legitimidade e credibilidade da empresa. Por isso, necessita-se definir quais são os grupos ‘implicados em’ e ‘afetados pelas’ decisões empresariais e quais são suas oportunidades na definição e satisfação desses interesses.

Leisinger e Schmitt (2002) definem a ética aplicada às empresas, como voltada à visão de que a opinião pública tem do comportamento das organizações, pois, se os funcionários não são ouvidos pela empresa, eles podem recorrer à opinião pública para conseguir respaldo nas suas solicitações. Os autores defendem que uma empresa ética precisa considerar os interesses de todos os seus públicos, e que o diálogo deve ser plenamente incentivado em todos os relacionamentos, destacando as obrigações da empresa ética com os vários segmentos de público.

Mayordomo (2003, p. 1) define ética empresarial como os valores e os princípios empregados em todas as ações organizacionais que se refletem tanto interna como externamente. O autor defende a necessidade da implantação da ética

em toda a organização, e que isto deve ser feito com o apoio e o conhecimento dos colaboradores, por meio do diálogo que promoverá a valorização de cada indivíduo no processo. Humberg (2008, p. 96) também defende essa iniciativa: “a implantação de um programa de ética na empresa deve começar ouvindo todos seus empregados sobre o que eles consideram como os valores efetivamente existentes na empresa, quais eles veem como positivos e quais eles sugerem sejam alterados”.

A ética organizacional passa a integrar as atividades da organização, quando os seus colaboradores se sentirem envolvidos no processo, por meio de um ambiente que lhes proporcione condições favoráveis à manutenção de uma conduta ética. Daí o posicionamento estratégico dos dirigentes em promover a ética organizacional “como uma experiência positiva, que pode proporcionar satisfação e realização por si mesma, e não como um conjunto de sanções que limitam e ameaçam pessoas em seus cargos” (AGUILAR, 1996, p. 53). A ética não pode ser utilizada como forma de coação; ela é oportunidade para valorização do indivíduo, como sujeito autônomo e dotado de capacidade para fazer as suas escolhas.

Essa mudança de postura das organizações também é constatada por Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 57), quando ressaltam que está havendo um resgate da “abordagem aristotélica nos negócios”. Atualmente, considera-se uma boa empresa não somente a organização lucrativa, mas também a que proporciona condições para a criação de um ambiente adequado ao desenvolvimento do conhecimento dos indivíduos e de suas virtudes. Gracioso (2004) também afirma que milhares de organizações baseiam seus relacionamentos na ética e que houve um resgate da ética nos negócios, no setor público e na área de comunicação, mas acrescenta que “o comportamento ético não se mede apenas através da mensagem comercial, mas, sim, através dos atos da empresa, em todos os sentidos” (GRACIOSO, 2004, p. 3).

As organizações consideradas éticas têm adotado a ética empresarial no cotidiano da empresa, e não somente na ocorrência de problemas que podem causar repercussões negativas incalculáveis. O comportamento ético é incentivado em todas as atividades organizacionais e se busca sensibilizar os indivíduos de que qualquer ação, mesmo que seja considerada irrelevante, deve-se pautar na ética porque tem ou pode ter implicações éticas no ambiente interno ou externo. A participação de todos torna-se fator imprescindível nesse processo para

discussão e aprimoramento do desempenho organizacional, principalmente, dos administradores que precisam compreender as dimensões éticas de suas decisões e disseminá-las aos públicos, como incentivo à adoção de condutas éticas.

Não se pode esquecer que a ética organizacional “deve seguir uma orientação humanista, que coloca a vida humana como valor principal. Os indivíduos, que estão envolvidos no mundo dos negócios, são seres humanos com emoções e sentimentos e não apenas máquinas ou peças da engrenagem produtiva” (PASSOS, 2006, p. 74). A ética organizacional, ao promover a humanização nas organizações, estabelece esse princípio como a base para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento da empresa ética e da discussão de questões éticas.

A questão ética é descrita por Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 42) como “simplesmente uma situação, um problema ou mesmo uma oportunidade que requer ponderação, discussão ou investigação para determinar o impacto moral de uma decisão”. Os autores classificam, de maneira geral, as questões éticas em quatro categorias: conflitos de interesses, honestidade e equidade, comunicações e relacionamentos dentro da organização (FERREL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 29).

Conflito de interesse refere-se à opção entre os interesses da empresa, interesses de outros grupos e os interesses de cada indivíduo. A honestidade e a equidade são qualidades imprescindíveis aos indivíduos, sendo que a honestidade está relacionada à integridade e a equidade à justiça. A comunicação diz respeito à produção e à emissão de mensagens publicitárias que auxiliem na decisão de compra de produtos ou serviços. Já o relacionamento nas empresas refere-se à conduta dos funcionários nas relações dentro da organização e com os vários segmentos de públicos. “Empregados que têm formação ética esforçam-se por manter o sigilo nos relacionamentos, cumprir obrigações e responsabilidades e evitar uma pressão inaceitável sobre outras pessoas, que poderiam levá-la a agir de maneira antiética” (FERREL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 34).

A empresa ética é caracterizada como aquela organização que, nas suas decisões e atividades desenvolvidas, “conquistou o respeito e a confiança de seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas” (AGUILAR, 1996, p. 26). A definição abrange a relação de

confiança necessária entre a organização e os seus públicos e, também, expressa a exigência do equilíbrio dos interesses entre as partes envolvidas.

A organização ética respeita a autonomia dos indivíduos, incentiva o diálogo e orienta suas ações com princípios que estimulem a capacidade crítica e criadora dos seus públicos. Para tanto, a organização define políticas que proporcionem condições necessárias à implantação da ética, visando, em concomitância, promover os interesses e os direitos de todas as pessoas envolvidas nas atividades da organização e adotar medidas que minimizem os riscos de posturas inadequadas.

A cultura organizacional também é a base para promover mudanças na organização. Matos (2008, p. 43) alerta que, “sem que haja intervenções na cultura organizacional para descondicionar comportamentos inadequados, a partir da mudança de atitudes, todos os esforços de reestruturação serão, afinal, infrutíferos”. Ao identificar a necessidade de ajustes, a empresa promove as alterações, para que a ética passe a ser priorizada em suas atividades, mas, isto só será possível, se realizar as mudanças necessárias na própria cultura.

A incorporação da cultura fornece o status de pertencer àquela organização, de concordar com os seus valores éticos. Mayordomo (2003, p. 1) defende que é preciso que essa cultura também seja difundida fora do ambiente organizacional: “La cultura empresarial, entendida como tal, tiene su máximo exponente cuando todos sus empleados reproducen comportamientos éticos que se externalizan al mercado” (MAYORDOMO, 2003, p. 1). Desta forma, contribuem para o reconhecimento da empresa como ética perante seus públicos.

Para Neves (2008, p. 228), “deve-se ter consciência da importância das estruturas exteriores na promoção do caráter ético e, ao mesmo tempo, admitir a imponderabilidade dos elementos subjetivos”. A organização, ao promover ou alterar o seu comportamento ético, deve levar em consideração a subjetividade de cada indivíduo e que as suas atitudes também serão determinadas principalmente pela sua própria consciência.

Toffler (1993) descreve a pesquisa realizada nos EUA sobre ética gerencial. Aborda as dificuldades dos gerentes de empresas em entender qual o problema ético, por se tratar de questões complexas, que não são restritas ao ético e não-ético, mas que envolvem o comportamento organizacional e também individual. O autor alerta para as consequências de algumas práticas organizacionais: “se as

peças se esquecem da razão pela qual foram estabelecidas ou não são capazes de antecipar resultados que não os esperados, o terreno torna-se fértil para o surgimento de problemas éticos” (TOFFLER, 1993, p. 17).

Na mesma análise, o autor insere ainda a definição formal de ética, sob a observação de dissenso conceitual. Avalia o papel da organização, no enfrentamento de questões éticas, e o papel do gerente que, neste contexto, deve “contribuir para manter suas organizações alertas e eticamente conscientes e capazes de prover um ambiente no qual todos os empregados tenham a capacidade de agir com integridade” (TOFFLER, 1993, p. 247). A organização é responsável em promover condições para o agir ético e também em estabelecer procedimentos que evitem a conduta inadequada em qualquer decisão. Não é preciso criar um clima de “caça às bruxas”, mas é necessário que todos, na organização, saibam que o comportamento antiético será punido porque gera problemas e consequências negativas que refletirão em seus negócios.

O estudo da ética organizacional também é defendido por Passos (2006, p. 104), para melhoria da atividade organizacional. Entretanto, não se pode limitar a abordagem da ética somente aos aspectos instrumentais, à transferência de informações, por meio de treinamento e de difusão de normas e regras de conduta. A ética organizacional também “deve ter como finalidade levar as pessoas a pensar. Mais do que isso, a refletir sobre seus atos, tomando por base o respeito à pessoa e à verdade” (PASSOS, 2006, p. 104). Esta afirmação condiz com a preocupação de Rios (2008, p. 85). A autora chama a atenção para o fato que os indivíduos cumprem as regras, agem de determinada maneira porque tal ação faz parte da dinâmica organizacional, “agem moralmente”; porém, muitas vezes, os atos estão desprovidos de uma reflexão ética na busca do entendimento de determinadas ações.

A reflexão do agir, preservando o respeito aos integrantes da organização, também, é discutida por Camargo (2006, p. 43), que ressalta a “consciência crítica” como forma de construir “o ser social da empresa de forma ética”. Também, aborda os dez valores que devem ser cultivados pelas pessoas na empresa: a justiça, a honestidade, a liberdade, a responsabilidade, o respeito, a veracidade, a confiança, a disciplina, a solidariedade e a espiritualidade. (CAMARGO, 2006, p. 43-58).

Na medida em que o indivíduo cultiva valores ou princípios, a ética emerge como movimentação de “dentro”, do seu interior. Desta forma, consideram-

se os valores como os constituintes do núcleo da cultura organizacional e “oferecem uma direção comum a todas as pessoas que compõem a empresa e diretrizes para seu trabalho diário. Os ‘valores’ [...] definem o caráter fundamental da organização e criam nela um sentido de identidade” (CLAVO, 2008, p. 146).

A empresa não faz a pessoa ética; é a pessoa que se constrói por um conjunto de energias éticas que possui internamente e as cristaliza na forma de comportamentos que favorecem a criação de um ambiente ético. “Assim, todos estes valores não se impõem por leis ou códigos, mas podem e até devem ser estimulados com reflexões constantes na empresa, especialmente a partir de situações conflitantes” (CAMARGO, 2006, p. 43).

O conflito também pode ser o momento de repensar a organização e os seus valores a partir de relações estabelecidas na organização. É pela condição de ser social, que o homem vai estabelecendo relacionamentos nos vários ambientes onde ele convive, e essa relação é diferente em cada situação, porque são contextos e pessoas diferentes que revelam relações diferenciadas com características que serão próprias ao grupo e servirão para identificar os seus componentes que, no caso de uma organização, compõem a cultura organizacional.

A questão ética está em pauta; porém, surgem perguntas do tipo: como as organizações se relacionam com seus públicos de acordo com os princípios éticos? Como a organização se prepara internamente para atender essas necessidades?

Uma organização ética é portanto uma organização integrada, na qual vivenciamos no mais alto grau nossos valores mais profundos e nos movemos na direção de nossos propósitos. A maioria das empresas não sabe qual é o seu verdadeiro propósito. Hoje, a maioria delas tem nas paredes belas declarações sobre missão e valores que não passam de impressos que alguma empresa de consultoria lhes vendeu (PINEDO, 2003, p. 13)

A missão, os valores, os princípios organizacionais servem para direcionar todas as decisões da empresa, com o intuito de alcançar os seus objetivos, daí a relevância da formalização desses propósitos, por meio da adoção do código de ética.

4.1. CÓDIGO DE ÉTICA

Os códigos de ética cumprem o papel de oferecer um direcionamento às ações. Segundo Telles (2008, p. 3), “os códigos de ética corporativos serão ferramentas gerenciais eficazes, conforme o cuidado e a atenção que se dê à cultura organizacional e ao desenvolvimento da competência ética”. Pergunta-se: como as organizações criam essa cultura ética e gerenciam esse comportamento? É evidente que o controle é feito, mesmo assim, vêem-se tantos escândalos registrados pelo desvio ético. Então, que tipo de estratégias as organizações adotam para melhorar o seu capital humano? Pois, não basta simplesmente “colocar um quadro” com princípios éticos, ou impor ética de “cima para baixo”. O agir ético deve basear-se no respeito pelos direitos dos outros e também pela defesa dos direitos da organização, tendo em vista os princípios éticos. Para Solomon (2000, p. 90), “... o ponto principal de um código de ética não é só informar e estimular os funcionários, mas fornecer-lhes um instrumento que os ajudará a aderir aos valores da empresa”.

Black (2004, p. 202) argumenta que o código de conduta “é uma guia excelente para um comportamento correcto”. O autor defende que as intenções e os valores presentes no código de conduta devem ser aceitos e entendidos por toda a empresa, que isto contribuirá para a implantação de um programa de ética: “Los códigos de conducta son unas guías excelentes para poder concluirse correctamente pero su valor reside en una estricta observancia tanto de su letra como de su espíritu” (BLACK, 2004, p. 203).

Para Black (2004, p. 196), por mais que os códigos de ética estabeleçam princípios para os comportamentos, sempre existirão questões que não estarão contempladas. De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 65), os códigos de ética “não têm a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas fornecer critérios e diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir”. Moreira (1999, p. 33) enfatiza que o código de ética tem como objetivo a padronização e a formalização do “entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do código de ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem,

impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios”. As normas servem como guia às organizações, mas não são suficientes para assegurar que uma empresa seja ética.

O Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2008, p. 23) define código de ética como:

A declaração do conjunto de direitos, deveres e responsabilidades corporativas para com todos os stakeholders, refletindo os princípios e os valores da empresa, a gestão social e ambiental, e o conjunto das normas de conduta para dirigentes, executivos e colaboradores, como também para os integrantes da cadeia produtiva, mediante os quais atuam as premissas que enriquecem os processos decisórios da empresa e orientam o seu comportamento. Além disso, deve ser o principal instrumento de governo e da gestão estratégica das empresas.

O código de ética é um meio para informar os valores, a missão e os princípios da organização para todos os públicos. A filosofia organizacional expressa no código orienta as ações dos colaboradores, auxilia a alta administração na tomada de decisão e dá as diretrizes aos relacionamentos. Para os públicos, o código de ética pode ser utilizado para analisar as intenções da organização com todos os seus públicos. Internamente, o código de ética não pode simplesmente ser um instrumento de controle porque perde o seu valor, no sentido de dar condições aos indivíduos de escolher e se responsabilizar pelas suas ações.

Uma pesquisa realizada em 2003 (FIESP/CIESP, 2003), pela Federação e pelo Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp/Ciesp), com 543 indústrias paulistas, verificou-se que 14,1% das organizações pesquisadas possuíam código de ética; 15,9% estavam no processo de elaboração; 15% das indústrias pretendiam elaborá-lo brevemente. Em 2008, o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2008) desenvolveu a pesquisa Código de Ética Corporativo, com as 500 maiores empresas brasileiras constantes na edição de 2007 da Revista Exame, por meio de acesso aos *websites* das referidas empresas.

A partir da análise dos dados apresentadas na pesquisa, extraíram-se alguns resultados considerados relevantes: pôde-se constatar que 29,6% (148) das empresas divulgam o Código de Ética no seu site corporativo nacional, sendo que apenas 22,3% (33) desse total publicam na página inicial do site; 84,4% (125) dos códigos abordam o relacionamento ético com vários públicos; 85,5% (127) dos

códigos expõem a obrigatoriedade de comunicar aos responsáveis qualquer comportamento contrário às exigências do código; porém, somente mais da metade das empresas, 54,7% (81) incentivam tal atitude, ao dar garantias que o assunto será tratado de forma confidencial.

Essa pesquisa também foi realizada em 2009 pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2009), seguindo a mesma metodologia do ano anterior, com as empresas listadas pela Revista Exame Melhores & Maiores da edição 2008. Os resultados destacados são: das 500 empresas, 37,8% (189) disponibilizam o Código de Ética no seu site, sendo que 25,9% (49) das empresas dão destaque ao Código de Ética na página inicial do site; 84,6% (160) expressam o relacionamento com os diversos stakeholders; 79,9% (151) apresentam a obrigatoriedade da denúncia e 53,9% (102) abordam a proteção da empresa ao denunciante. Houve um aumento no número de empresas que passaram a divulgar seu código de ética no site, de 29,6% a 37,8%, ao comparar as pesquisas aplicadas em 2008 e 2009, que utilizaram a mesma metodologia e a mesma amostra. Os outros dados destacados seguem os mesmos índices, exceto a questão da obrigatoriedade da denúncia que diminui em termos percentuais.

Os dados demonstram que as empresas começam a se preocupar com o assunto, o que não as dispensa de colocar em prática imediatamente o código de ética, conforme salienta Whitaker (2008, p. 28):

[...] o código de ética pode ser excelente aliado. Porém, não basta manter um código de ética ou exibi-lo em quadros nas salas de recepção. Impõe-se que esse documento se reflita na vida e na atuação de todos os integrantes da empresa, desde a alta administração até o chão de fábrica. A ética não está na empresa, ou no guia de conduta, mas, sim, na excelência das pessoas que a representam e vivem os princípios e valores adotados em seu código de ética.

O código de ética foi aperfeiçoado e hoje engloba os princípios organizacionais – missão, visão, valores da empresa – e, em alguns casos, o código de conduta, que expressa as normas de conduta dos colaboradores. O Instituto Ethos (2000, p. 18-29) enumera alguns aspectos a serem considerados em um código de ética de empresa socialmente responsável. Apesar da sugestão delimitar a aplicação a estas empresas, podem-se expandir os conceitos a todas as outras organizações, respeitando-se as especificidades de cada uma. O Instituto Brasileiro

de Ética nos Negócios (2009, p. 54), também, sugere algumas informações que o código de ética pode reunir em um só documento. Essas propostas estão apresentadas no Quadro 4.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS	INSTITUTO ETHOS
<ul style="list-style-type: none"> • Missão e visão da empresa. • Princípios e valores da empresa. • Princípios éticos gerais. • Princípios gerais de justiça e equidade no relacionamento com os stakeholders. • Gestão, tratamento, respeito e preservação do meio ambiente. • Gestão de sustentabilidade. • Normas e padrões de comportamento da empresa e de seus colaboradores. • Organismos internos para reportar alguma desconformidade ao código. • Procedimentos e padrões de atuação e controle (órgãos internos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com os acionistas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ O respeito aos acionistas minoritários. • Relações com os funcionários: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutamento e seleção – valorização da diversidade; ▪ Relações hierárquicas; ▪ Privacidade: <ul style="list-style-type: none"> Da empresa em relação ao funcionário; Do funcionário em relação à empresa. ▪ Avaliação e promoção; ▪ Demissão. • Relações com os clientes. • Relações com os fornecedores. • Relações com os concorrentes. • Relações com a esfera pública: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Órgãos arrecadadores e de fiscalização; ▪ Agentes públicos e políticos. • Relacionamento com o meio ambiente. • Relacionamento com a comunidade – ações filantrópicas.

Quadro 4 – Sugestões de conteúdos para o código de ética

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2009, p. 54) e Instituto Ethos (2000, p. 18-29).

Com base nas duas abordagens, elaborou-se um quadro com proposta de conteúdo para elaboração do código de ética – Quadro 5. Esse quadro será utilizado para fazer a comparação entre a proposta de conteúdo e o conteúdo presente nos códigos de ética das organizações estudadas, que será demonstrado no Capítulo 7.

PROPOSTA DE CONTEÚDOS PARA A ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA	
•	Missão e visão da organização.
•	Princípios e valores da organização
•	Políticas
•	Princípios éticos nos relacionamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Relações com os colaboradores. • Relações com os acionistas • Relações com os clientes. • Relações com os fornecedores. • Relações com o setor público • Relações com a concorrência. • Relações com a comunidade • Relações com a mídia. • Relações com os prestadores de serviços.
•	Gestão de sustentabilidade.
•	Normas e padrões de comportamento da empresa e de seus colaboradores.
•	Canais específicos para informar alguma desconformidade ao código (Consta endereço eletrônico, telefone etc.).
•	Procedimentos e padrões de atuação e controle (órgãos internos).

Quadro 5 – Proposta de conteúdos para o código de ética

Fonte: Elaborado pela autora

O código de ética é de extrema relevância, como instrumento de gestão da ética organizacional, e deve ser elaborado com a participação dos membros da empresa, como estratégia de envolvimento, incentivando uma postura participativa e dialógica para o cumprimento dos princípios organizacionais éticos. Assim, são apresentados os benefícios da ética organizacional e também as dificuldades para a implantação.

4.2 ÉTICA ORGANIZACIONAL: BENEFÍCIOS E DIFICULDADES

As vantagens de uma postura ética são apresentadas por Leisinger e Schmitt (2002, p. 184-197) como: estabilidade, motivação dos funcionários, redução dos custos de interação, preservação da liberdade da empresa, vantagens

na concorrência internacional, dentre outros aspectos. Já Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 213) descrevem como vantagens “aumento da eficiência nas operações diárias, dedicação dos empregados, melhoramentos na qualidade dos produtos, processo de tomada de decisão mais eficiente e eficaz, fidelidade do cliente e melhor desempenho financeiro”.

Leisinger e Schmitt (2002) chamam a atenção a respeito das normas empresariais, que podem provocar a ilusão que todos os problemas organizacionais estariam abrangidos por essas regras. As normas empresariais não são vistas como “guia padronizado para o agir ético” com o qual situações limítrofes ou dilemas éticos teriam garantia de uma solução definitiva. Tais normas “nunca podem apresentar mais do que um ‘corredor’ entre o ‘certo’ e o ‘errado’”. Na melhor das hipóteses, elas possuem uma ‘função de bússola’, isto é, podem indicar a orientação, mas não são capazes de nos fazer encontrar o caminho” (LEISINGER; SCHMITT, 2002, p. 127-128).

A organização deve estar consciente dos limites dessas normas e não restringir o programa de ética ao cumprimento das regras. É preciso priorizar o ser humano como sujeitos possuidores de valores. Para Aguilar (1996, p. 113), “nenhum programa ético, por mais bem elaborado que seja, pode ter sucesso, se os indivíduos que dele participam não dão nenhum valor a preceitos éticos básicos”. Por isso, mais uma vez, o espaço do diálogo na organização é relevante para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento organizacional, com base em preceitos éticos.

Ressalta-se que o diálogo também é imprescindível, como oportunidade para discussão das deficiências da organização. Desta forma, não se pode aceitar que as organizações ajam em conformidade com a afirmação de Telles (2008, p. 3): “as culturas organizacionais não estimulam o diálogo em torno dos dilemas éticos. As pessoas receiam falar a respeito”. A empresa que já desenvolve um programa de ética, ou a que pretende desenvolver, precisa estar aberta a essas questões e ser proativa ao promover amplos debates abordando os diversos assuntos de interesse da organização, mesmo aqueles “escondidos no tapete”. Tal atitude demonstrará aos públicos a seriedade da empresa na implantação e gestão da ética organizacional.

Considerar a ética como um compromisso da organização com todos os seus públicos, independentemente de avaliar se esse comportamento vai

gerar lucro ou prejuízo, significa evitar uma atitude isolada e conveniente de cada indivíduo da organização - o que faz resultar um comportamento ético em toda a organização e em todos os níveis. A empresa busca a sua legitimidade, ao promover a convergência entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais com a conciliação de seus interesses.

Esta preocupação é necessária porque “as organizações são sistemas políticos, perpassadas por relações de poder, quase sempre colocando em lados opostos quem faz as regras e quem as segue” (PASSOS, 2006, p. 77). Essa relação de poder, que caracteriza a organização, exige que seja feito o alinhamento dos interesses para sua sobrevivência. Para isso, é preciso promover mudanças, pois, nas organizações, as decisões são tomadas no nível estratégico, por meio de análise do ambiente, mas as práticas, por sua vez, são determinadas para os colaboradores.

Srour (2003, p. 295) alerta que as ordens e as regras “acabam sendo exigidas do pessoal subalterno, ainda que não constituam necessariamente a matéria-prima das decisões estratégicas ou que sirvam obrigatoriamente de quadro de referência para as cúpulas organizacionais” (SROUR, 2003, p. 295). Esta realidade precisa ser revista no ambiente organizacional, para que toda a organização possa adotar uma postura ética válida em todos os seus relacionamentos, que deve começar no nível estratégico.

A sociedade está atenta às atividades organizacionais, e a credibilidade da organização é ameaçada, quando o discurso ético mostra-se diferente da prática. Esta visão é compartilhada também por Baumhart (1971, p. 42), que já alertava a respeito desse assunto.

É útil ter presente a distinção entre o que uma pessoa sabe ou acredita ser ético, isto é, os seus padrões, ideais ou código; e 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.

Segundo Srour (2003, p. 305), “as práticas cotidianas e empresarias não correspondem aos ensinamentos divulgados, por isso mesmo, criam dissonância cognitiva, à semelhança do velho hiato entre o país formal e o país real, a norma e o ato, o verbo e o fato”. Para evitar essa discrepância, que afeta a sobrevivência da organização, é preciso definir formas de implementar o agir ético e

dele não se afastar, sob pena de não ser consolidado o reconhecimento de seus públicos. Trata-se de definição sincera com fonte no reconhecimento ou nas ações que servem de destaque para a organização, e não em “ilusórias” estratégias de marketing que só aparentam, mas não traduzem a realidade de uma postura ética organizacional.

A organização consegue assegurar a continuidade de um programa de ética, ao promover periodicamente espaços para as discussões com todos os colaboradores a respeito do assunto e dos procedimentos adotados pela empresa. As oportunidades de reflexão possibilitam a incorporação dos valores na cultura organizacional, tendo em vista a solidificação de uma cultura ética. Para Whitaker (2009, p. 1), “é a ética dos empresários, dos homens e mulheres de negócios que imprimirá uma cultura ética à empresa. O dia a dia das empresas refletirá essa cultura que advém de seus fundadores e das pessoas que eles nomearam para gerilas”.

A ética organizacional, ao ser tratada com seriedade, envolve principalmente a valorização do ser humano, ao promover a reflexão ética e crítica do seu agir, com respeito às suas opiniões e diversidades. A ética envolve questões sobre o bem e o mal, os códigos de conduta, as políticas e os procedimentos para direcionar as atividades organizacionais, a formação dos comitês de ética, os programas de treinamento, que serão implantados para auxiliar a disseminação da cultura ética em toda a organização, as estratégias de comunicação, sendo que essas decisões devem ser discutidas com toda a organização.

Todas as ações para implementação da ética organizacional são válidas, ao contribuir para o desenvolvimento crítico do indivíduo por meio de espaços que privilegie a sua participação. São impostos limites às metas primárias de uma empresa, do mesmo modo como ocorre na esfera individual, sempre que a garantia da existência e a liberdade de ação do outro estejam ameaçadas. “A empresa também está obrigada à cooperação ou à solidariedade para com as pessoas, isto é, além do seu próprio interesse, ela deve buscar também o bem comum” (LEISINGER; SCHMITT, 2002, p. 22).

A empresa precisa cumprir os seus compromissos também com a sociedade na qual está inserida. É seu dever preservar e contribuir para a saúde e a segurança de todos os seus públicos, além de assegurar a qualidade do meio onde vive, pois “não é o lucro como tal, nem o seu valor, o que importa para a análise

ética, mas sim a maneira de obtê-lo, bem como a justa aplicação situacional do princípio do lucro” (LEISINGER; SCHMITT, 2002, p. 23). O lucro é a garantia da sobrevivência e de novos investimentos para a organização; porém, a forma de se obter esse lucro é que deve estar amparada em parâmetros éticos.

Sobre esse assunto, Morin (2007, p. 25) afirma: “a economia comporta, claro, uma ética dos negócios, exigência de respeito aos contratos, mas obedece aos imperativos do lucro, o que leva à instrumentalização e à exploração de outros seres humanos”. O autor expressa que pode haver ética nos negócios, mas deixa claro que a prioridade será o lucro e que, para a sua obtenção, costuma-se esquecer o valor do ser humano, tendo em vista que “a concepção racionalizadora da natureza humana considerava o *homo sapiens* como *homo faber*, definido pelo instrumental e pela técnica, e um *homo economicus*, definido pelo interesse e pelo lucro” (MORIN, 2007, p. 136). A crítica da desvalorização do ser humano também engloba o Estado, pois Morin (2007, p. 83) afirma que também há antagonismos na relação entre Estado e os direitos humanos, que estes são deixados em segundo lugar.

Algumas organizações priorizam o lucro acima de tudo e acontecimentos atuais como o “escândalo do leite”, os *recalls* de produtos trazem à reflexão alguns pontos: o limite que uma organização pode chegar para manter o seu lucro e colocar em risco a saúde de seus consumidores; se não há outras organizações que também exercem essas práticas e se apresentam como “boazinhas”. A postura de organizações que agem de forma antiética também afeta a credibilidade de outras organizações e de outros produtos. Não se pode aceitar que práticas antiéticas possam ser consideradas normais porque são habituais ou constantes, ou porque o brasileiro sempre “dá um jeitinho” para se justificar.

Para Solomon (2000, p. 53), “colocar o lucro antes das pessoas (e até no lugar delas) é a forma mais comum de desumanização dos negócios”. Daí a necessidade em esclarecer a alta administração que é possível conciliar um programa de ética com a atividade lucrativa da empresa. A ética não é sinônimo de prejuízo, de modo que a organização não pode tratar o assunto ética dissociado do lucro, com o aparente equívoco de que a existência de um diminui a ocorrência do outro. Para Passos (2006, p. 273), a ética empresarial é uma opção pelo lucro ético e virtuoso.

A organização deve defender seus interesses econômicos, mas a sua postura torna-se diferenciada, quando também as suas decisões objetivam valorizar e incentivar os direitos dos cidadãos, contemplar a preservação do meio ambiente, atender aos projetos que envolvem benefícios sociais e às necessidades da comunidade, não se esquecendo de considerar as demandas de seus colaboradores, como forma de reconhecimento por sua dedicação. É preciso um interesse sincero em primar pelo respeito à pessoa e pela transparência nas ações da organização. “As organizações devem dedicar à ética o mesmo cuidado dispensado às questões ditas organizacionais, não só porque ela é condição de sobrevivência das mesmas, mas porque o ser humano deve ser seu valor maior” (PASSOS, 2006, p. 73). Desta forma, ao valorizar o ser humano, com respeito às suas diferenças e às suas necessidades, atribuindo-lhe o papel de sujeito participante desse processo, a empresa contribui para a dignidade humana.

Quanto à preocupação com o comportamento ético, Alonso, Castrucci e López (2006, p. 143) referem-se a duas ordens em que se apresenta: uma de fundo e outra de conveniência. As razões de fundo são, na opinião dos autores, sem dúvida, as principais. É como se a ética funcionasse como um elixir que tudo melhora: produzir aprimoramento às pessoas, prepará-las para galgar mais degraus do seu auto-aperfeiçoamento, melhorar o próprio trabalho, desenvolver qualidades pessoais e de relacionamento com os colegas. “Não existe comportamento ético sem qualidade no trabalho. A Ética torna o ser humano íntegro, coerente e feliz” (ALONSO; CASTRUCCI; LÓPEZ, 2006, p.144). Já as razões de conveniência são vinculadas à ideia de adotar a ênfase ética, atitude que vem sendo cada vez mais posta em evidência para a empresa moderna. Assim:

A empresa ética, que atua pelos princípios éticos sociais (respeito à dignidade pessoal, direito de propriedade, primazia do trabalho, solidariedade, princípio da subsidiariedade e primazia do bem comum), recebe o reconhecimento não só de quantos nela trabalham, mas principalmente dos clientes ou consumidores. Recentemente, tem sido comprovado que ela obtém valorização adicional, devido a esse ativo intangível (goodwill), a uma certa tendência ao sucesso e a uma geral diminuição de riscos (ALONSO; CASTRUCCI; LÓPEZ, 2006, p.144).

A organização, ao investir em ética, obtém resultados positivos porque as suas ações estão voltadas para atingir não somente os objetivos da

empresa, mas também para conciliar os interesses de seus públicos e promover um ambiente com condições para o agir humano ético. Para Solomon (2000, p. 19), a ética organizacional “não é uma limitação e sim a precondição de qualquer iniciativa próspera”. No entanto, não são todas as empresas que estão abertas à implantação de um programa de ética com a definição de políticas e diretrizes que estimulem esse comportamento. Desse modo, os prejuízos tornam-se evidentes, afetam o lucro e até mesmo a sobrevivência da empresa.

A organização, que não se preocupa com o comportamento ético, terá vantagens momentâneas, porque, ao se envolver em algum escândalo, os prejuízos são maiores. A divulgação aos seus públicos seja pela mídia, ou por outros meios, de ações antiéticas provoca o afastamento de seus públicos. É comum empresas se envolverem em negócios fraudulentos e, após as denúncias, negarem o conhecimento de tais atitudes, mesmo que isso tenha sido feito por ordem da própria organização. Outras empresas, com estruturas físicas inadequadas ao desenvolvimento do trabalho reduzem os seus colaboradores à condição de semiescravidão. Ainda tem aquelas que exploram o trabalho infantil, que não pagam preços justos a seus fornecedores, para que ele possa manter as suas atividades com dignidade, entre tantos outros exemplos. Essas atitudes demonstram que a organização também não tem respeito pelos seus públicos, independentemente dele ser ou não afetado pelas ações da organização.

Pfannemüller (2006) reforça a lista de alguns prejuízos à organização, que tem um comportamento antiético, incluindo a perda da credibilidade de todos os seus públicos, comprometimento da qualidade dos produtos e serviços, funcionários desestimulados, perda da confiança de clientes e, conseqüentemente, migração de investidores, falta de apoio dos órgãos governamentais e da comunidade às atividades da organização.

Os efeitos negativos, provocados pela ausência de ética, também, são expostos por Srouf (2003), lembrando que a quebra da confiança coletiva resulta da perda de reputação empresarial, numa condição sem retorno e irreversível, que se compara a um acontecimento trágico “que pode assemelhar-se à trinca que um objeto de cristal sofre, à perda da inocência de uma criança ou à traição de uma longa amizade” (SROUF, 2003, p. 348). Nos negócios, os impactos são arrasadores: “vão do estigma ao boicote e à falência”.

Mayordomo (2003) enumera uma série de problemas que podem ser gerados pelo descaso com uma postura ética na empresa e que provocam a “desestruturação empresarial”; porém, uma gestão ética gera confiança nos empregados para com a organização e, conseqüentemente, com todos os seus públicos. Defende a formalização de um código de conduta e segue a linha de raciocínio já exposta pelos autores Leisinger e Schmitt (2002, p. 23) e Passos (2006, p. 73), quando afirma que “[...] la rentabilidad empresarial no debe de ser nunca sinónimo de oposición a la ética” (MAYORDOMO, 2003, p. 3),

Os fatores negativos apontados também são utilizados como justificativa para promover a ética nas empresas, conforme argumenta Formentini e Oliveira (2007, p. 2): “entre as razões que têm promovido a ética no ambiente empresarial, destacam-se os altos custos de escândalos nas empresas, acarretando perda de confiança na reputação da organização, multas elevadas, desmotivação dos empregados entre outros”. As organizações, no entanto, não podem restringir o interesse na prática ética somente ao objetivo financeiro, a prática ética precisa estar alicerçada no compromisso da organização com a prática da ética.

As empresas que investem na gestão ética com diversos objetivos, inclusive para a obtenção de lucros, pautam suas atitudes em ações que também visam aos interesses de seus públicos. Isto é comprovado por Ashley (2002, p. 50), quando salienta: “parece lícito afirmar que, hoje em dia, as organizações precisam estar atentas não só às suas responsabilidades econômicas e legais, mas também às suas responsabilidades éticas, morais e sociais”. A sociedade tem cobrado esse comportamento das organizações, exigindo um compromisso além das suas responsabilidades em manter o negócio, gerar emprego, investir na comunidade.

A principal justificativa apontada por Sung (1995, p. 67), para o investimento de ética, é a questão de sobrevivência. As organizações perceberam e principalmente seus administradores “que a ausência de ética e a simples defesa do interesse próprio põem em perigo a sobrevivência das empresas, e, portanto, dos seus próprios empregos; é o instinto de sobrevivência falando mais alto que teorias aprendidas nas escolas”. Neste caso, todos os integrantes da empresa serão beneficiados, ao adotar a ética nas práticas cotidianas e na tomada de decisões para orientar o seu agir.

É preciso ressaltar, mais uma vez, a característica humana da organização ética, em relação a empresas que utilizam os seus colaboradores como

instrumentos para geração de seus benefícios econômicos. Desta forma, há concordância com a afirmação de Passos (2006, p.95):

não é ético o modelo de empresa que apenas usa os seres humanos como recursos, um tipo de objeto sem vontade nem direito de participar. A empresa, sem dúvida, precisa ser sólida, produtiva e lucrativa, precisa desenvolver-se desde que promova ao mesmo tempo o desenvolvimento dos seres humanos.

A empresa que prioriza o comportamento ético verifica o retorno de suas ações no relacionamento com os seus públicos, que contribui para a manutenção do seu funcionamento e pela conquista da reputação corporativa. Para Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 60), “a conduta ética gera uma visão de perspectiva que provoca um natural desejo de antecipar-se, de ter iniciativas para atender às necessidades da empresa e das pessoas que nela convivem, como fruto de sua sensibilidade ética”. Com isto, a empresa ganha idoneidade, fortalece a marca corporativa, seus produtos e seus serviços, contribui para um ambiente de satisfação aos funcionários, mantém os clientes fiéis, proporciona novas parcerias, estimula novos investimentos e garante a sobrevivência e a lucratividade da organização.

Camargo (2006, p. 89) reforça que, se as pessoas forem éticas, a sociedade será “permeada de ética no mercado, no comércio, nas relações de trabalho, na política econômica, no meio ambiente, no marketing e propaganda, nas vendas, na relação com o consumidor, nas finanças, na informação, no crédito, etc.” Percebem-se as inúmeras vantagens de que a organização passa a desfrutar, ao inserir a ética nos seus relacionamentos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Aguilar (1996, p. 22) ressalta que a empresa ética irá se beneficiar, ao fortalecer os relacionamentos com os seus colaboradores, com os seus clientes, com os seus acionistas e demais públicos, por meio da adoção de condutas adequadas, sendo o maior benefício estimular e gerar relações de confiança e de respeito mútuo entre a organização e os seus públicos.

Diante do exposto, percebe-se as inúmeras vantagens em desenvolver e aplicar a ética nas organizações. Para tanto, busca-se a base nas teorias éticas já descritas anteriormente, como forma de conhecimento a respeito da aplicação das correntes éticas nos programas de gestão da ética organizacional.

4.3 ALGUMAS CORRENTES ÉTICAS APLICADAS À ÉTICA ORGANIZACIONAL

No capítulo anterior, foram descritas diversas correntes éticas, com base na teoria de alguns filósofos selecionados, sem abordar especificamente as aplicações dessas teorias nas organizações. Pretende-se aqui, apresentar a visão de alguns autores da área de ética organizacional a respeito do emprego de algumas correntes éticas no contexto organizacional.

Srour (2003) adota a mesma classificação de Weber: a ética da convicção e a ética da responsabilidade. Leisinger e Schmitt (2002, p. 166) também seguem a mesma linha de pensamento de Weber e diferenciam a ética dos princípios e a ética da responsabilidade com a aplicação no contexto empresarial. Entendem que a ética dos princípios é governada exclusivamente pela pureza da própria intenção, independentemente das possíveis consequências. Já a ética da responsabilidade leva em conta todas as consequências práticas e as incorpora na decisão.

No ambiente empresarial, a ética da responsabilidade preocupa-se, portanto, com todos os efeitos causados pelas ações da organização, enquanto que a ética dos princípios está focada na aplicação dos seus conceitos que “pode ser equiparada a uma ética de resultados comerciais de curto prazo, que ‘santifica’ todos os meios que contribuem para o apurado” (LEISINGER; SCHMITT, 2002, p. 166).

Já Srour (2003, p. 140) defende a utilização da ética da responsabilidade, por considerá-la uma “ética situacional, aberta, cética e condicional, em busca do ‘horizonte possível’ de cada época, moldada pelas análises de risco e precariamente estribada em certezas provisórias, sujeita à dinâmica dos costumes e do conhecimento”. É preciso ficar claro que a ética da responsabilidade, por possibilitar essa “abertura”, pode servir a interesses obscuros que serão justificados pela sua flexibilidade e pelas circunstâncias.

Morin (2007, p. 82), que também aborda a contradição entre as duas teorias éticas, alerta para tal fato: “[...] com efeito, uma responsabilidade desprovida de convicção seria puro oportunismo e se tornaria irresponsável; uma convicção sem responsabilidade conduz à impotência ou aos fracassos que indicamos na ecologia da ação”. Ao se analisar a aplicação da teoria da convicção ou da responsabilidade, defende-se a coexistência das duas teorias, proposta também confirmada por Morin

(2007, p. 82), ao citar que há possibilidade de diálogo entre a ética da responsabilidade e da convicção, “a partir do momento em que há convicção para assumir a responsabilidade e responsabilidade para salvaguardar sua convicção” (MORIN, 2007, p. 85).

Solomon (2000, p. 20), defensor da ética das virtudes, afirma que “as virtudes fornecem os fundamentos da vida ética e do sucesso nos negócios”. Enfatiza que, na maioria das vezes, é construída uma ideia errônea do mundo dos negócios, e afirma que os valores não estão desvinculados dos negócios, que se manifestam como virtudes pessoais. Solomon (2000, p. 113-164) construiu o catálogo das virtudes com base em Aristóteles, tendo em vista que o mundo dos negócios incorporou determinadas virtudes, por uma questão de sobrevivência e manutenção no mercado.

As virtudes consideradas as mais relevantes no mundo empresarial são a honestidade, a justiça e a credibilidade. “São essas as virtudes que conferem poder, que tornam o negócio possível. Nenhum negócio, nenhuma sociedade pode prescindir disso” (SOLOMON, 2000, p. 111). O autor explica que a integridade é formada pela união das três virtudes, que “... não é uma característica isolada nem uma virtude única, e sim a união das virtudes. E, entre elas, devemos destacar a honestidade, a justiça e a credibilidade”.

Estilo ético	Descrição
Limitado pela regra	Baseado em regras e princípios.
Utilitário	Baseado nas consequências.
Profissional	Baseado na profissão, na instituição e na sua reputação.
Leal	Baseado na lealdade à empresa.
Virtuoso	Baseado no reflexo da ação sobre o caráter da pessoa.
Intuitivo	Baseado na consciência, mesmo sem deliberação, argumento ou razões.
Empático	Baseado no outro. Seria o “colocar-se no lugar do outro”.

Quadro 6 – Os sete estilos éticos

Fonte: Adaptado de Solomon (2000, p. 167).

Solomon (2000, p. 167) apresenta algumas diferentes formas de ser ético. Cada um de seus sete estilos éticos levará em consideração aspectos diferentes, conforme Quadro 6. A razão de haver tantos conflitos pode ser explicada pelas diferenças existentes em cada estilo. Percebe-se, pela descrição de Solomon (2000), que cada indivíduo seguirá um estilo; porém, a definição de determinado estilo será influenciada de maneiras diversas como a cultura organizacional, a liderança, as pressões exercidas pela organização entre outros fatores.

Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 52), na abordagem sobre ética empresarial, apresentam a descrição de algumas teorias aplicadas nas decisões empresariais, conforme Quadro 7.

Teoria	Descrição
Teleologia	Afirma que os atos são moralmente certos ou aceitáveis, se produzirem um resultado desejado, como a realização de interesse próprio ou utilidade.
Egoísmo	Define como ações certas ou aceitáveis aquelas que maximizam o interesse particular do indivíduo, da maneira por ele definida.
Utilitarismo	Define ações certas ou aceitáveis como aquelas que maximizam a utilidade total ou o maior bem para o maior número de pessoas.
Deontologia	Concentra-se na preservação dos direitos do indivíduo e nas intenções associadas a um comportamento particular, e não em suas consequências.
Relativismo	Avalia subjetivamente a natureza ética, com base nas experiências do indivíduo e do grupo.
Ética da virtude	Pressupõe que o que é moral, em uma dada situação, não é apenas o que a moralidade convencional exige, mas também o que a pessoa amadurecida, de “bom” caráter moral, consideraria apropriado.
Justiça	Avalia a natureza ética com base na equidade: distributiva, processual e no que interessa a inter-relações.

Quadro 7 - Comparação das filosofias aplicadas em decisões empresariais.

Fonte: Ferrel; Fraedrich e Ferrell (2001, p. 52).

Como já foi enfatizado, não se pretende recomendar a adoção de determinada teoria em detrimento da outra. Neste contexto, apresenta-se a descrição de alguns estudos a respeito da aplicação prática da ética organizacional nas organizações, com o intuito de ilustrar as várias realidades organizacionais.

4.4 ALGUNS ESTUDOS PRÁTICOS DA ÉTICA ORGANIZACIONAL

O estudo realizado por Pfanemüller (2006) aborda conceitos de ética empresarial e a inserção da ética na gestão das organizações. A autora considera que o investimento em gestão ética gera confiança e credibilidade à organização e conclui que o “papel social representado pelas organizações empresariais está além de suas responsabilidades econômicas e financeiras” (PFANEMÜLLER, 2006, p. 81). Ao relatar o estudo de caso aplicado no BankBoston, destaca a necessidade do comprometimento e do envolvimento das lideranças na implantação da gestão ética. Defende que a cultura ética precisa ser incorporada à cultura organizacional.

No artigo “*Gestión Integral de la RSE: El caso de Novartis en España*”, Fontrodona (2004) relata o processo de implantação da ética e da responsabilidade social empresarial na Novartis. O autor apresenta algumas lições práticas dessa experiência que devem ser consideradas: para uma gestão ética, é necessário o envolvimento da alta direção, por causa das mudanças que a implantação poderá exigir, com o objetivo de evitar a dicotomia entre a prática do cotidiano e o discurso institucional. São de vários tipos, as razões que motivam uma empresa a implantar políticas éticas e de responsabilidade social; no entanto, é imperativo valorizar os princípios de tais ações e não somente as vantagens competitivas provocadas por tais práticas. A primeira responsabilidade da empresa é cumprir o seu papel de oferecer produtos e serviços úteis à sociedade e que beneficiem todos os envolvidos na organização; a implantação de uma gestão ética deve se dar de forma gradual, com a formalização em documentos da postura da empresa, em relação ao assunto, e incentivo dado a outras iniciativas, como promoção de treinamentos, programas de comunicação até se chegar a auditorias e certificações; é relevante que a ética seja percebida e vivida no dia a dia das pessoas que pertencem à organização.

O estudo desenvolvido por Licht (1996) tem a intenção de medir a ética nas organizações. O autor apresenta a aplicação do modelo conceitual sobre o nível de desenvolvimento moral organizacional proposto por Petrick & Wagley, para criar um instrumento que possibilite obter o nível ético da organização, também, chamado de “nível moral modal” praticado pela organização. Essa pesquisa empírica

demonstra como a conduta ética é praticada, utilizando-se a avaliação dos comportamentos da organização, a partir dos níveis morais (LICHT, 1996, p. 12).

NÍVEIS		DESCRIÇÃO
1º	Darwinismo Social	O receio da extinção e a urgência de sobreviver financeiramente ditam a conduta moral. O emprego direto da força é a norma aceita.
2º	Maquiavelismo	Os ganhos da organização guiam suas ações. Atingir sempre os objetivos justifica o emprego de qualquer meio eficaz, inclusive da manipulação de pessoas.
3º	Lealdade com a Autoridade	Direções de uma autoridade legítima determinam os padrões morais da organização. O certo e o errado estão baseados nas decisões daqueles que possuem poder hierárquico.
4º	Conformidade	Há uma tradição de procedimentos operacionais padronizados. A pressão dos pares, para aderir às normas sociais, dita o que é comportamento certo ou errado.
5º	Participação Democrática	A participação na tomada das decisões e a confiança nas regras da maioria tornam-se padrões morais da organização.
6º	Integridade baseada em princípios	Justiça e direitos individuais são os ideais morais. Julgamento equilibrado entre interesses conflitivos forma o caráter da organização, o que, por seu turno, determina os comportamentos corretos e incorretos.

Quadro 8 - Níveis de desenvolvimento moral

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Licht (1996, p. 74-75).

Licht (1996, p. 74-75) resume os seis níveis de desenvolvimento moral do modelo conceitual de Petrick & Wagley, conforme Quadro 8. Percebe-se, pela descrição do quadro, que, ao assumir uma postura de participante ativo e exercer a sua autonomia de sujeito na organização, o indivíduo passa a ocupar os níveis mais elevados de desenvolvimento moral. Neste patamar, suas decisões são baseadas na reflexão crítica, considerando as consequências das ações e sua relevância no contexto organizacional. Entretanto, ao observar as organizações, percebe-se que algumas concentram seus esforços não no desenvolvimento do nível moral dos seus colaboradores, mas na manutenção dos menores índices, por ser mais fácil gerenciar pessoas que são contratadas somente para executar as

tarefas e não para pensar, inclusive, esta expressão é bastante utilizada no meio organizacional. Outra constatação que precisa ser verificada é que o desenvolvimento moral varia de setor para setor, ou seja, alguns setores terão na média baixos níveis.

Os procedimentos adotados para a construção do instrumento de avaliação de comportamentos morais são descritos, por Licht (1996), a partir de indicadores definidos por meio de análise e classificação feitas por especialistas, tomando como base o modelo conceitual de Petrick e Wagley. O estudo não apresenta a aplicação do instrumento para avaliação de sua viabilidade. Entretanto, percebe-se que quanto maior for o desenvolvimento do nível ético da organização, maior deverá ser o envolvimento e a participação dos seus integrantes na definição do comportamento ético da empresa, conforme já foi justificado anteriormente.

O estudo de Arruda e Navran (2000) foi aplicado em empresas brasileiras do setor industrial com base no modelo de Navran, cujo princípio básico é o de congruência ou consistência. Ou seja, há maior eficácia nas pessoas e nas organizações, quando se verifica congruência entre ambas, do ponto de vista de valores e crenças sobre como o trabalho deve ser executado. A mesma congruência também deve ocorrer, quanto à percepção de expectativas e exigências da organização em obter sucesso. Arruda e Navran (2000, p. 28) chamam esse conjunto de expectativas requeridas e percebidas de clima ético. Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 99), o clima ético abrange “fatores como os códigos de ética da organização, as medidas tomadas pela alta administração, quando surgem questões ligadas à ética, as diretrizes éticas, a influência de colegas e a oportunidade de praticar conduta condenável”.

O instrumento de mensuração proposto por Navran (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33) apresenta os seguintes indicadores, conforme Quadro 9: 1) sistemas formais; 2) mensuração; 3) liderança; 4) negociação; 5) expectativas; 6) consistência; 7) chaves para o sucesso; 8) serviço ao cliente; 9) comunicação; 10) influência dos pares; e 11) consistência ética. Este último indicador foi acrescentado para realização dos estudos no Brasil.

A aplicação dos indicadores de clima ético no Brasil foi realizada em 20 indústrias manufatureiras, sendo que cinquenta funcionários de cada organização foram avaliados por meio do questionário do Modelo de Navran, no qual, foram atribuídos pontos de zero a sete. Os resultados demonstraram que, na média dos

valores apresentados pelos respondentes, nenhuma empresa atingiu o índice de excelência de clima ético (6,0 a 7,0 pontos); a grande maioria atingiu o nível médio (4,0 a 5,0 pontos) e uma empresa ficou no patamar do inaceitável (1,0 a 3,0 pontos). Os indicadores que atingiram níveis acima da média geral de 5,0 pontos foram, nesta ordem: indicador 8: serviço ao cliente – 5,5 pontos; indicador 4: negociação, indicador 6: consistência e indicador 9: comunicação – 5,2 pontos; indicador 7: chaves para o sucesso – 5,1 pontos; indicador 5: expectativas e indicador 11: consistência ética – 5,0 pontos.

INDICADORES	MEDIDAS
1. Sistemas formais	Regras e manuais? Sistemas de controle?
2. Mensuração	Sistemas de avaliação?
3. Liderança	Políticas escritas e mensagens?
4. Negociação	Acordos?
5. Expectativas	Sistemas de seleção, promoção e correção?
6. Consistência	Palavras e ações da organização?
7. Chaves para o sucesso	Lançamento de produto? Auxílio a um mentor? Experiência em posições-chave?
8. Serviço ao cliente	Contato com clientes? Manifestação de cortesia? Treinamentos?
9. Comunicação	Comunicação de regras? Informação, orientação e reforço? Esclarecimento de dúvidas? Rapidez, precisão e punição em relação ao cumprimento das normas?
10. Influência dos pares	Sistema informal de comunicação e educação? Apoio dado aos colegas? Apoio recebido dos colegas?
11. Consistência ética	Relações pessoais? Assédio sexual? Uso dos ativos da empresa? Pagamentos facilitadores?

Quadro 9 – Indicadores e medidas de clima ético

Fonte: Arruda e Navran (2000, p. 33).

Apesar de o indicador comunicação apresentar-se acima da média, pode não ser suficiente esse reconhecimento de sua importância: é relevante

repensar o seu papel na implantação ou manutenção de uma gestão ética, uma vez que a comunicação, além da tarefa de realizar a troca de informações e produzir o relacionamento interpessoal, tem a função de disseminar as ações e os valores éticos a todos os públicos da organização. Esta visão coincide com a proposta de Aguilar (1996), que relaciona, no processo de implantação da ética, como indispensáveis, a decisão e participação da alta administração, a definição dos objetivos, o ajuste dos procedimentos organizacionais e também a comunicação e participação de todos os envolvidos.

Arruda (2002, p. 7) enfatiza que, mesmo os funcionários envolvidos e motivados “para viver o exposto no Código de Ética e para manter o clima ético da organização, na realidade, parece fazer falta um programa de comunicação ética que os ajude a lembrar a importância da conduta ética”. A empresa precisa comunicar de forma eficaz as suas regras a todos os integrantes da organização, para evitar interpretações errôneas a respeito de assuntos éticos e, ao mesmo tempo, incentivar a comunicação, como possibilidade de discussão de assuntos que ficam “à margem” da empresa. A comunicação, como estratégia para reforçar os padrões éticos da organização, gera um clima estável de relacionamento, ao esclarecer aos funcionários qual deve ser o seu comportamento, como representante e integrante da organização, e mostrar aos outros segmentos de públicos a relevância da ética.

Os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas desenvolvem papel estratégico, ao administrar esses relacionamentos, em busca da conciliação dos interesses das organizações e também de seus públicos. Cabe a esses profissionais, a missão de sensibilizar a organização de que a ética influirá nos lucros a longo prazo, que a ética interfere na reputação corporativa e que a adoção de políticas que privilegiem e incentivem a ética organizacional torna-se um negócio vantajoso à organização e aos seus relacionamentos.

5 ÉTICA NOS RELACIONAMENTOS: CONTRIBUIÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Postula-se a ética estabelecida numa relação interdisciplinar com as relações públicas e com a comunicação organizacional. O papel do profissional da comunicação está em saber o que comunicar e como comunicar o relevante aos indivíduos que possuem relacionamentos com a organização. A ética se dá e se constrói nos relacionamentos da organização com seus públicos e nos processos comunicacionais e organizacionais, razão precípua da atuação de relações públicas e, também, de comunicadores organizacionais.

Aborda-se, neste capítulo, o papel dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas no contexto organizacional que incentiva a gestão da ética organizacional. Discute a necessidade da ética nos relacionamentos e, também, da postura ética dos profissionais envolvidos nesse processo e finaliza com alguns estudos da ética organizacional, que demonstram os benefícios de uma parceria da organização com as áreas de comunicação e de relações públicas, no processo de gestão estratégica da ética organizacional.

5.1 CONTEXTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A definição de Kunsch (2009, p. 55) esclarece, ao mesmo tempo, a interface e a diferença entre comunicação organizacional e relações públicas. Enquanto a comunicação organizacional pode ser definida “como um fenômeno que ocorre nas organizações com toda uma complexidade de processos”. As Relações Públicas desempenham a função mediadora entre organização e públicos, utilizando a comunicação na gestão de todos os processos. A comunicação organizacional no Brasil tem enfoque diferente de outros países, surge como alternativa à abordagem das relações públicas (REIS, 2009; KUNSCH; NASSAR, 2009; PUTNAM; CASALI, 2009). As atividades de relações públicas e de comunicação organizacional são consideradas complementares neste trabalho, tendo em vista que, mesmo com conceituação diversificada, elas coexistem no espaço organizacional num processo

constante de diálogo entre as duas áreas (KUNSCH, 2009, p. 55). Há intenção de esclarecer alguns conceitos sem uma discussão aprofundada das diferenças, das interfaces, entende-se que a prática das duas atividades traz contribuições às organizações, sem se preocupar em defender a relevância de uma em detrimento da outra.

O papel das relações públicas está envolvido em construir políticas de comunicação com responsabilidade social e que esta ação, juntamente com a de promover abertura de canais efetivos de diálogo, comporão as condições indispensáveis para viabilizar o processo interativo e as mediações entre as organizações e seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral (KUNSCH, 1999, p. 181). Neste sentido, “a negociação é o instrumento básico para o relacionamento harmônico e eficaz. Seu exercício contínuo, em todos os níveis, é que vai dar consistência e caráter à gestão participativa e à democracia na empresa” (MATOS, 2008, p. 109).

Simões (2001) defende, como objetivo de relações públicas, colaborar para o cumprimento da missão da organização, e entende que “a consecução da missão implica decisões, de acordo com premissas técnico-político-econômicas, que levem a ações eficazes” (SIMÕES, 2001, p. 50). A função política é descrita como “a filosofia, as políticas e as ações inter-relacionadas que, sob o enfoque de relações de poder/comunicação, visam à consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 2001, p. 51). O autor acrescenta esta função ao subsistema organizacional e proclama como atividade de relações públicas “a gestão da função organizacional política a fim de obter a cooperação dos públicos, para a consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 2001, p. 63).

Nassar (2007, p. 34-35) destaca o novo papel das relações públicas como “protagonistas importantes da estruturação das políticas das empresas e instituições” e não como uma das áreas da comunicação. França e Freitas (1997, p. 85) compactuam com essa visão ao descrever as atribuições do profissional, no contexto global e específico da atuação de cada empresa, como: “[...] o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa, com seus públicos internos e externos, segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos”. Os relacionamentos serão a preocupação constante dos profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional.

O relacionamento é entendido, conforme França (2009, p. 214), como “o ato ou efeito de relacionar – (se); capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com os outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos”. A empresa implanta um serviço de relações públicas e de comunicação estratégica porque está preocupada em melhorar o relacionamento com todos os seus públicos e alcançar resultados favoráveis em seus negócios. A atuação, apoiada por essa estrutura, será bem sucedida, se houver a identificação dos públicos da organização de forma coerente, se o planejamento das relações com esses públicos abranger todas as suas demandas e as suas necessidades comunicacionais, visando alcançar os objetivos pretendidos pela organização e a cooperação dos públicos.

Segundo França (2009, p. 222), “para configurar os relacionamentos corporativos, é necessário lembrar que eles provêm das e se ligam diretamente a diretrizes organizacionais, tais como visão, missão, objetivos, valores, cultura e estratégias de curto, médio e longo prazos”. Grunig (2009, p. 95) apresenta quatro indicadores da qualidade de relacionamentos organização-público: reciprocidade de controle, confiança, satisfação, compromisso e acrescenta o quinto elemento – relacionamento de troca versus compartilhado - que estabelece o tipo de relacionamento a ser alcançado. O relacionamento de troca também ocorre, mas o mais indicado é o relacionamento compartilhado porque estabelece uma relação de benefícios mútuos, além da possibilidade de contribuir para o aumento dos outros indicadores de relacionamento.

Para Ferrari (2008, p. 85), “relações públicas deve estar centrada na sua função de legítima interlocutora e gestora das políticas corporativas de relacionamentos simétricos, que têm por alvo contribuir de maneira efetiva para o sucesso dos negócios”. Neste contexto, as relações públicas devem desempenhar papel estratégico na tomada de decisão das organizações, ao definirem políticas organizacionais que priorizam o comportamento ético nos seus relacionamentos.

Para Marchiori e Oliveira (2009, p. 673), como as organizações estão cada vez mais focadas em garantir a credibilidade de suas ações e a legitimidade de seus negócios, a ética passa a ser a base na tomada de decisão. Esta preocupação demonstra uma oportunidade nos estudos da comunicação organizacional. Almeida e Nunes (2007, p. 262) ressaltam também o papel estratégico da comunicação no contexto organizacional e a necessidade de

participação dos profissionais no processo decisório. “[...] A Comunicação Organizacional só é eficaz, se for reconhecida e sustentada pela alta administração, como uma área estratégica para a gestão da organização, alinhada aos objetivos e metas organizacionais”. A postura estratégica do profissional contribui para o reconhecimento tanto da profissão como da atividade de comunicar e se relacionar com os públicos.

O papel dessa atividade, como articuladora da comunicação, só será desempenhado de forma plena, se conseguir conquistar a confiança de todos os públicos da organização, em benefício dos interesses coletivos. É evidente que os profissionais jamais poderão colocar como prioridade os seus interesses pessoais em detrimento dos interesses dos públicos com que lida. Para Kunsch (2003, p. 14):

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados, se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada.

A comunicação organizacional proporciona interações com outras atividades, para viabilizar os negócios da organização. É evidente que o profissional de relações públicas está inserido nesse contexto, como gestor dos relacionamentos, com o intuito de “concretizar ações que visam promover oportunidades de encontro, diálogo e negociação entre atores sociais” (OLIVEIRA; PAULA, 2005, p. 7). A forma de estabelecer ou manter os relacionamentos entre a organização e os seus públicos passa a ser o desafio dos profissionais de relações públicas, “na busca de condições favoráveis para conseguir compreensão e apoio da opinião pública e para manter um permanente clima de ‘negócios’ na interação da empresa com seus diferentes públicos” (FRANÇA; FREITAS, 1997, p. 85).

Ao dispor da função de estimular e ampliar o diálogo, para permitir que os anseios de seus públicos sejam ouvidos e sejam atendidos, as atividades de relações públicas e de comunicação organizacional possibilitam a construção de relacionamentos efetivos e duradouros que criam o vínculo com a organização. A atuação junto à alta administração envolve desde a disponibilização de canais de comunicação com todos os públicos, num processo de compartilhar contínuo, até o

gerenciamento de todo o relacionamento que a organização precisa estabelecer para se manter atuante no mercado. O objetivo de relações públicas é conduzir a comunicação organizacional “tanto no nível do entendimento, como na persuasão nos negócios. O ponto de partida é a criação de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação, para orientar e dar sentido a todos os relacionamentos organizacionais” (FRANÇA; FREITAS, 1997, p. 85).

Os públicos devem ser priorizados, em qualquer ação da organização, razão pela qual a postura ética deve estar presente na gestão da organização. É impossível pensar num planejamento de comunicação e estratégico, sem se preocupar com assuntos da ética. Porém, o retorno do investimento será muito maior, porque a empresa não precisará, no futuro, arcar com uma série de prejuízos que podem ser gerados, ou ter que “corrigir” algo que está feito, por uma atitude mal pensada no momento anterior. Toda a empresa precisa se preocupar em implantar mudanças reais na sua postura e não simplesmente “camuflar” os problemas apontados pelos seus públicos com soluções artificiais, como forma de conquistar a confiança ou como estratégia para “vender” o produto ou o serviço.

Sob o ponto de vista de Freitas (1997, p.37), o tratamento da comunicação, em âmbito interno, produz reflexo no relacionamento da organização no âmbito externo. A comunicação, desse modo, é item estratégico e necessita da ajuda de relações públicas, “fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos” (FREITAS, 1997, p.37). Esse conhecimento interno também será necessário, no processo de implantação e gestão da ética organizacional.

5.2 PAPEL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

“O Brasil chegou ao nível mais baixo da história, em termos de nível ético” (HUMBERG, 1993, p. 3). Esta afirmação de 1993 continua a inquietar no momento atual. Para sustentá-la, Humberg apresentava, em seu texto, uma reflexão sobre a ética organizacional e relatava alguns episódios repletos de problemas éticos, tais como suborno e corrupção. Alguns anos se passaram e os problemas mencionados ainda continuam ganhando cobertura da mídia. Em sua conclusão, no

entanto, Humberg não deixa de apontar que isto pode ser mudado: “podemos inverter a atual crise brasileira, adotando normas éticas pessoais e profissionais, e colaborando para que as organizações, para as quais trabalhamos, tenham códigos de ética organizacional que sejam efetivamente cumpridos” (HUMBERG, 1993, p. 3).

Neste contexto, defende-se que os profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional podem desempenhar função decisiva na promoção dessas mudanças organizacionais, por meio da sensibilização da organização e de seus dirigentes a respeito da inserção de ética organizacional nas atividades empresariais. Cabe a eles, com a utilização da comunicação e de seus processos, demonstrar que a ética organizacional favorece a criação e a manutenção da reputação da organização que a representa e a auxilia no cumprimento de todas as suas responsabilidades quanto aos relacionamentos com os públicos da organização.

É preciso estudar, analisar e avaliar o ambiente estratégico, no qual a empresa está inserida, com o objetivo de conhecer os diversos interesses presentes, visando à conciliação dos interesses para interação com os públicos (FORTES, 2003, p. 21). Não basta simplesmente definir de forma adequada a abordagem dos públicos, a mensagem que será transmitida e os canais de comunicação. A empresa precisa buscar “uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e a aceitação de suas atitudes passo a passo. Para isto e por isto, esta postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores do feedback” (GIANGRANDE, 1997, p. 190), que possibilita uma aproximação maior da organização com os seus públicos, para atender aos seus interesses e às suas demandas, principalmente, na construção de relacionamentos éticos.

Com essa preocupação, fez-se um levantamento a respeito das discussões que envolvem o tema ética e os profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional. Na pesquisa bibliográfica realizada para este estudo, constatou-se que há reduzida bibliografia nacional que aborde especificamente a relação entre ética e o papel de relações públicas, na função de promotora e incentivadora dessa prática junto às organizações. Barros Filho (2007) confirma essa “lacuna” em relações públicas e, também, em publicidade e salienta que muitos estudos estão voltados ao jornalismo.

Os autores Day, Dong e Robins (2001), apesar de estarem avaliando a realidade americana, afirmam que é dada pouca atenção às questões

de ética em relações públicas. Esta carência não se aplica somente às relações públicas, mas também aos estudos de ética e comunicação organizacional. Ressalte-se que não se está aqui afirmando a inexistência de trabalhos, que levam em conta posturas éticas. O que se busca, neste estudo, são abordagens que falem especificamente do apoio à empresa, na adoção de posturas éticas, realizado pelos profissionais de comunicação organizacional e Relações Públicas. Os autores existentes, nestas áreas, apresentam estudos significativos que serão descritos a seguir.

Meucci e Barros Filho (2007) abordam a investigação realizada com cento e trinta e três CO - comunicadores organizacionais (relações públicas, administradores, jornalistas e publicitários), a fim de verificar as questões éticas que envolvem o discurso da neutralidade e da transparência. Constataram que “ética e transparência são comentadas exaustivamente pelos profissionais de CO, quando falam sobre sua práxis, seu discurso de autodefinição” (MEUCCI; BARROS FILHO, 2007, p. 120). Os autores enfatizam a impossibilidade de sustentar o discurso da transparência, pois ela “pressuporia não só revelar tudo, mas também revelar para todos. Livre acesso”. Além disso, questionam o termo verdade que, inicialmente, no discurso dos comunicadores organizacionais, aparece no sentido de realidade, e constataam que “os discursos sobre a transparência, ou de imparcialidade, são inseparáveis dos espaços sociais onde são concebidos, assim, como o conceito de verdade” (MEUCCI; BARROS FILHO, 2007, p. 126).

Humberg (2006) aborda a relação ética organizacional e relações públicas. Primeiro, contextualiza o termo ética no ambiente empresarial, depois, justifica o trabalho de relações públicas nesse contexto: “seu primeiro passo é desenvolver programas que tornem viável a implantação da ética organizacional, de forma coerente e consistente” (HUMBERG, 2006, p. 84). Conforme o autor, a ética organizacional será uma nova área de atuação dos profissionais de relações públicas: “a criação, o desenvolvimento, a implantação e o gerenciamento de programas de ética são um desafio fascinante [...], particularmente, para os relações públicas, porque envolvem praticamente todas as técnicas e ferramentas do setor” (HUMBERG, 2006, p. 87).

Em outro artigo, Humberg (2008, p. 97), ao relatar a respeito das diferentes formações dos responsáveis pelo processo de implantação e gestão da ética organizacional, afirma que “[...] nas organizações em que tive a oportunidade

de trabalhar, os profissionais de Comunicação Organizacional e Relações Públicas não faziam parte das Comissões de Ética”. O autor justifica tal fato pela maneira como os administradores veem esses profissionais, pois “a maior parte dos dirigentes empresariais ainda encara esses assessores, como capazes de encobrir problemas, enfeitar situações ou manipular informações” (HUMBERG, 2008, p. 98). Esta afirmação traz à tona a possibilidade de duas versões sobre o assunto: a visão deturpada da profissão pelos contratantes e a prática antiética de alguns profissionais. Na primeira versão, tem-se como solução o esclarecimento e a demonstração da função de relações públicas aos dirigentes e, na segunda, a mudança de conduta dos profissionais que se submetem as práticas inadequadas, por qualquer motivo.

Sempre houve uma preocupação em estabelecer que a atividade de relações públicas deve primar pelo comportamento ético em todas as suas atividades. Segundo Simões (2001, p. 97), relações públicas é ética: quem eventualmente burla o código de ética de uma área ou profissão é a pessoa, de modo que isso “não significa que à atividade [de relações públicas] em si corresponda isso. Ela, em sua essência, é ética. Os pecados, a corrupção da ação ética estão nos profissionais e isso ocorre, em qualquer atividade, por mais que esteja institucionalizada” (SIMÕES, 2001, p. 97).

Com relação à postura ética, Simões (1995, p. 221) declara que os “desvios éticos” podem ser de duas naturezas: 1) decisões conscientes e intencionais – localizam-se no nível da função organizacional e produzem ações e resultantes prejudiciais aos direitos dos públicos, e com isso o bem comum é solapado e a legitimidade não é considerada. 2) situações em que o profissional manipula os públicos, fazendo uso dos instrumentos de comunicação, suprime e altera fatos ou parte deles e também quando alicia esses públicos para posições futuras desfavoráveis.

Para Simões (1995, p. 221), “o pilar da moralidade de Relações Públicas encontra-se na legitimidade das decisões organizacionais. Ao sair dessa esfera, desmoronam todos os seus argumentos e conteúdo moral”. Simões (2001, p. 41) considera a base ética em dois níveis, sendo o primeiro a legitimidade das ações organizacionais e o segundo, os discursos e os instrumentos de comunicação livres de manipulação. Defende que a manutenção desses níveis é também da responsabilidade de relações públicas. Ao discutir a relação entre ética e estética,

Simões (1995) argumenta que ambas devem fazer parte da atividade de Relações Públicas, tanto o que é realizado pela organização, quanto o que está ligado ao profissional de Relações Públicas. Tudo o que é feito “deve sê-lo segundo os princípios da arte de bem viver (ética) que, em si própria, contém os princípios da filosofia da harmonia do comportamento (estética)” (SIMÕES, 1995, p. 222).

Simões (1995) ressalta que muito se fala sobre ética em relações públicas, mas pouco se fala em estética; porém, percebe-se que, mesmo sobre ética, poucas publicações discutiram o assunto e que “somente se pode justificar a existência das organizações e das Relações Públicas, quando estas estiverem impregnadas das funções ética e estética” (SIMÕES, 1995, p. 224). O autor enfatiza que não é possível dissociar ética e estética, porque uma se nutre da outra. A organização deve estar a serviço da comunidade e não para simplesmente explorá-la. A mentalidade de servir promove unidade, resolve contradições, harmoniza comportamentos e confere distinção ao sistema social. As organizações que evoluem nesse conceito desfrutam de destaque entre as congêneres e atraem sobre si a atenção que resulta de sua própria franqueza, o que dispensa sensacionalismo. “A ideia proclamada é verdadeira e real por excelência. Os fenômenos se justificam e se validam por si mesmos, não se constituindo em meros instrumentos para a publicidade, como os pseudoeventos” (SIMÕES, 1995, p. 223).

Para Grunig (2009, p. 105), “a atividade de relações públicas é a função que introduz os valores e os problemas dos *stakeholders* nas decisões estratégicas, e que introduz o elemento moral nessas decisões”, acrescenta-se a essa afirmação também as contribuições dos comunicadores organizacionais. Grunig e Hunt (1984) desenvolveram estudos sobre os modelos de relações públicas e os classificaram em quatro: modelo de imprensa/propaganda, modelo de informação pública, modelo assimétrico de duas vias e modelo simétrico de duas vias. Para Grunig e Grunig (1992, p. 21), “o modelo simétrico de duas vias é a maneira mais ética de focar as Relações Públicas e que a ética desta profissão é o modelo mais efetivo para se alcançar os objetivos organizacionais”.

O modelo simétrico das duas vias define a ética como um processo de relações públicas e, com isso, impede o chamado relativismo ético. Quando simétricas, as relações públicas proporcionam um foco para a discussão e o debate em que pessoas de valores diversos chegam a conclusões distintas. “Sempre que o diálogo esteja estruturado, segundo as regras éticas, o resultado deveria ser ético –

ainda que nunca será a combinação perfeita no sistema de valores de nenhuma das partes implicadas” (GRUNIG; GRUNIG, 1992, p. 22).

De acordo com Grunig e Grunig (1992, p. 308), somente quando as relações públicas são classificadas no modelo simétrico de duas vias que se pode considerá-la como ética. Grunig (2003, p. 88) justifica essa visão:

O modelo simétrico de duas mãos esclarece como tornar as relações públicas éticas, pelo fato de definir a ética como um processo de relações públicas e não como um acordo a respeito de uma decisão específica. Como processo, as relações públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo e a discussão de questões que levarão a resultados divergentes, em razão de participarem pessoas com diferentes valores e pontos de vista. Os resultados devem ser éticos, mesmo não se ajustando ao sistema de valores de forças rivais, quando o diálogo está estruturado na base de regras éticas.

A simetria demonstra que os valores da organização e dos públicos estão no mesmo nível de relevância e que “o diálogo de duas mãos faz com que as relações públicas sejam inerentemente éticas e faz com que a organização seja mais responsável para com a sociedade” (GRUNIG, 2003, p. 88). Day, Dong e Robins (2001) concordam com a proposta, que a base da prática em relações públicas deve ser a comunicação dialógica e que esse princípio fundamenta as atividades, neste século, e apostam que o diálogo é a solução para administrar as questões éticas.

Simões (2006, p. 213) contesta a visão apresentada por Grunig (2003) de que apenas “o nível simétrico de duas vias contém um posicionamento ético da atividade e da organização. Para nós, a informação de um dado correto que possibilite decisões corretas, em uma estrutura de via de mão única, também é ética”. Grunig (2003) apresenta o ideal para as relações públicas que, por meio do diálogo, consegue estabelecer uma comunicação dialógica para desenvolver as suas atividades; porém, é preciso concordar que Simões (2006) está correto ao afirmar que a simetria de mão única também pode ser ética.

Daugherty (2001) aborda o papel das relações públicas no desenvolvimento da responsabilidade social e o comportamento ético como essencial à prática profissional. Defende a necessidade de investimento em responsabilidade social. Para que uma organização tenha um relacionamento saudável com os públicos, precisa ser responsável e se preocupar também com as

consequências de suas atividades econômicas. O comportamento ético, por sua vez, deve ser priorizado, para servir aos interesses da organização e também de seus públicos, tendo em vista a construção de relações benéficas. Daugherty (2001) enfatiza que a sociedade espera outras atitudes das organizações: que façam mais pela sociedade e ressalta que o distanciamento da empresa, em relação às necessidades e expectativas da sociedade, acarreta a perda de legitimidade e ameaça a sobrevivência da organização.

Um destaque na abordagem de Curtin e Boynton está na noção de responsabilidade corporativa. Numa corporação, considera-se que obter bons resultados, do ponto de vista de boas práticas e ser visto como cidadão responsável, beneficia as bases. Os movimentos de direitos dos consumidores têm forçado as empresas a se responsabilizarem mais pela sociedade. A filantropia corporativa pressupõe que a boa ação da companhia traz reflexos no sentido de ela ser vista como exercendo boa vontade. Por outro lado, a ação ética é determinada pela análise de custo benefício que estabelece as metas da companhia e aponta para a crença de que o benefício à organização se projeta num benefício à sociedade (CURTIN; BOYNTON, 2001).

Essa visão, no entanto, está sendo substituída pelas noções de responsabilidade social e de sustentabilidade, conceitos que ultrapassam os próprios limites da organização. A ação ética envolve, neste caso, respeitar os direitos alheios e ter compromisso com a fidelidade a princípios. É impossível atingir essa dimensão, sem adotar a ideia de responsabilidade social e de sustentabilidade. Esses princípios, todavia, não são fáceis de realizar, e aí reside um grande desafio no sentido de produzir motivação para cumpri-los.

De acordo com Black (2004, p. 195), o profissional de relações públicas prioriza o interesse público, uma vez que sua preocupação é obter o apoio e a aceitação dos públicos para com a organização. Black (2004, p. 196) aborda a ética nos negócios e salienta que a publicidade de escândalos, envolvendo os círculos financeiros dos Estados Unidos, Grã-Bretanha e Japão, tem colocado em cheque a credibilidade dos negócios. Em contrapartida, muitas empresas preocupam-se em cuidar de sua reputação e exigem posturas adequadas de seus empregados e definem políticas éticas para evitar prejuízos à sua reputação.

Humberg (2006) descreve, de forma resumida, cinco etapas principais da implantação de um programa de ética: a) identificação da cultura e dos

valores da organização; b) definição e discussão com os envolvidos sobre o código de ética; c) orientação dos relacionamentos com os segmentos envolvidos; d) treinamento e reciclagem; e) criação de sistemáticas de acompanhamento. Em todas as etapas, está incluída uma série de procedimentos que determinarão o sucesso do programa de ética, mas é evidente que o diálogo é imprescindível, para que o programa seja baseado em necessidades da empresa e represente a sua individualidade.

Bowen (2005) também enfatiza a necessidade do treinamento, pois “a maioria dos gestores tem pouco treinamento em análise ética ou tomada de decisão. [...] O componente de uma decisão racional dos dilemas éticos é frequentemente perdido, quando se usam parâmetros éticos individuais” (BOWEN, 2005, p. 61). O treinamento vai possibilitar a disseminação dos valores da organização a todos os seus públicos na construção de relacionamentos sólidos e éticos, pois o profissional de relações públicas “tem campo de ação na política de relacionamento da empresa, estabelecendo as formas dos relacionamentos institucionais e mercadológicos à luz de princípios de comunicação de aplicação universal a todas as atividades da organização” (FRANÇA; FREITAS, 1997, p. 85).

Para Leeper (2001, p. 435), foi Ivy Lee que ressaltou a relevância de questões éticas ao criar a “Declaração de Princípios”. Leeper (2001, p. 435), a partir de um levantamento bibliográfico realizado, aborda os instrumentos disponíveis e aplicados na quantificação da ética. A autora comenta os oito diferentes instrumentos e argumenta que é preciso o desenvolvimento de um instrumento específico para aplicação em relações públicas (LEEPER, 2001, p. 440).

Guth e Marsh (2003, p. 168) sustentam que os códigos de ética funcionam como guias para o agir ético e citam os diversos códigos de ética que servem como direção aos profissionais de relações públicas. Entretanto, os autores alertam que somente o código de ética não tem efeito e que é preciso cultivar os valores éticos e inseri-los na cultura organizacional. Questionam a verdade, em oposição aos interesses da organização, e relacionam alguns conflitos que podem ocorrer ao profissional. Enfatizam que a prioridade deve ser a construção de relacionamentos éticos entre a organização e seus públicos (GUTH; MARSH, 2003, p. 176).

Essa postura também é enfatizada por Kunsch (1997, p. 145), ao descrever o papel de relações públicas como mediadora: “as relações públicas

devem zelar para que os valores éticos sejam considerados como norteadores na busca do diálogo e da negociação, usando a transparência e a verdade como princípio balizador”. Salienta também que as atividades de relações públicas precisam ser direcionadas por uma postura íntegra: “o discurso por elas produzido tem de ser regido pela integridade, isto é, pela coerência entre o que se diz e o que se faz no dia a dia das organizações” (KUNSCH, 1997, p. 145).

Guth e Marsh (2003, p. 180) propõem a integração da ética no processo de relações públicas que comporta as quatro fases: pesquisa, planejamento, comunicação e avaliação. Na fase de pesquisa, descobrem-se questões que podem afetar a organização, além de levantar os valores mais importantes para os públicos. Na fase do planejamento, propõem-se ações de acordo com os valores da organização e dos seus públicos. Na fase de comunicação, a preocupação é de como envolver os públicos na implementação desses valores. Na fase de avaliação, consideram-se o impacto dessa implantação e se os métodos são adequados aos valores da organização e dos públicos.

A discussão sobre as teorias éticas do capítulo anterior contribui com conceitos que serão aplicados às atividades profissionais.

5.2.1 Teorias Éticas Aplicadas

A preocupação com a ética em relações públicas torna-se fundamental para garantir o profissionalismo da atividade. Day, Dong e Robins (2001, p. 409) diferenciam ética deontológica e teleológica. Salientam que as decisões éticas dependem de cada situação específica e muitas vezes será preciso recorrer tanto à ética deontológica como à teleológica para resolver os impasses éticos. Os autores defendem que Habermas deva estabelecer, em sua teoria, as condições ideais ao discurso ético; que a comunicação dialógica exige envolvimento dos participantes e uma postura da empresa que possibilite mudanças e abertura para interação com os indivíduos de visões diferentes das expressas pela organização.

Curtin e Boynton (2001) relacionam os modelos de relações públicas aos princípios da ética. Dividem a ética em princípios teológicos e deontológicos e

citam o utilitarismo como exemplo da ética teleológica. Descrevem os estágios de desenvolvimento moral, baseando-se em Kohlberg e relaciona-os às atividades de relações públicas.

Haas (2001) aborda os desafios do profissional de relações públicas como o responsável pelo gerenciamento dos relacionamentos da empresa com seus públicos, visto que, muitas vezes, os interesses e os valores dos públicos e das organizações são conflitantes. Haas (2001, p. 424) argumenta que, apesar de vários estudiosos adotarem a teoria de Habermas como ideal para relações públicas, considera que esta é somente adequada às sociedades homogêneas e que não se aplica a sociedades heterogêneas. Segundo Haas (2001, p. 430), Habermas não reconhece as diferenças individuais existentes entre os participantes. O autor considera que a teoria de Habermas tem contribuições relevantes à prática de relações públicas, mas que a mesma apresenta algumas deficiências como a viabilidade somente em sociedades homogêneas onde é possível estabelecer o consenso; e a questão da representação dos interesses de todos os indivíduos.

Como alternativa de abordagem, Haas (2001, p. 424) sugere o trabalho desenvolvido por Benhabib, que se baseia na teoria do discurso de Habermas e propõe duas mudanças para a aplicação em relações públicas: é preciso considerar que todos os participantes têm o mesmo direito; e a necessidade de reconhecer isto, para que todos tenham as mesmas condições de participação (HAAS, 2001, p. 429). Assim, é possível assegurar que a interação da organização com todos os seus públicos garanta a representação dos interesses e reivindicações no processo de tomada de decisão; e que as diferenças de valores entre os públicos serão respeitadas. Para Haas (2001, p. 433), somente por meio do diálogo, a organização consegue compreender a complexidade dos públicos.

Leeper (1996) discute o emprego da teoria de Habermas às relações públicas e demonstra a relação com o modelo simétrico de duas vias proposto por Grunig e Hunt (1984). Defende que há uma proximidade de terminologia entre a teoria de Habermas e a proposta de Grunig e Hunt. Segundo o autor, a teoria do discurso funciona como base de sustentação filosófica para os modelos de Grunig. Discute os prós e contras do uso do código de conduta. Explora os pontos principais da Teoria de Habermas, como a universalização e a situação ideal do discurso, e alerta que esta proposta pode não ser alcançada de forma empírica.

Bowen (2005) aborda a pesquisa empírica, realizada com duas

indústrias farmacêuticas consideradas exemplos em ética, e apresenta um modelo para auxiliar a tomada de decisões éticas (Figura 1 – Modelo prático kantiano de gerenciamento de questões emergentes), a partir de estudo já desenvolvido pela autora (BOWEN, 2005, p. 42), com base na “teoria deontológica de Immanuel Kant”.

Figura 1 – Modelo prático Kantiano de gerenciamento de questões éticas emergentes

Fonte: Bowen (2005, p. 46).

Bowen (2005, p. 49) elaborou três perguntas para realizar o teste de seu modelo que caracteriza o “fluxo geral do processo de gerenciamento de questões emergentes nas organizações participantes” (BOWEN, 2005, p. 58). São elas: 1) Qual a estrutura do gerenciamento de questões emergentes e a tomada de decisão na organização, inclusive o acesso à coalizão dominante ou ao presidente (por exemplo, autonomia)? 2) Com que grau de importância, os gestores de questões emergentes consideram a ética, em sua tomada de decisões sobre questões emergentes? 3) A organização confia primariamente numa conceituação da ética baseada no utilitarismo ou na deontologia?

A autora constatou que a ética “ajuda a manter confiança e constrói relacionamentos com os públicos; e o estudo empírico confirmou que ambas as organizações eram deontológicas por natureza” (BOWEN, 2005, p. 59). Bowen defende que é função estratégica do profissional de relações públicas gerenciar questões emergentes, “que tratam de solução de problemas de política organizacional, planejamento de longo prazo e estratégia de administração, bem como a comunicação dessa estratégia interna e externamente” (BOWEN, 2005, p. 42).

Uma análise rigorosa e metódica de decisões éticas assegura que se chegue a um posicionamento mais sólido, qualquer que seja o paradigma adotado. Esse procedimento é preferível, a adotar abordagens informais de ética. Talvez, a questão maior seja se uma organização tem na prática um programa formal de ética – completo, com um modelo de tomada de decisão e treinamento de ética para gestores (BOWEN, 2005).

Gonçalves, (2006) pesquisadora integrante do grupo de trabalho “*ética de la comunicacion*”, apresentou o estudo comparativo dos códigos deontológicos de associações como *Global Protocol on Ethics on Public Relation* (*Global Alliance*), *Code of Ethics for Professional Communicators* (IABC), *PRSA Member Code of Ethics 2000* (PRSA), *Código de Lisboa* (CERP) e *Código de Estocolmo* (ICCO) e ressalta as principais conclusões: não se referem à obrigação dos profissionais de priorizar o interesse público; não falam que o posicionamento do profissional deve ser contrário ao cliente, quando este tem o seu interesse em conflito com o interesse público; nunca citam o profissional de relações públicas como responsável pela conduta do cliente (GONÇALVES, 2006, p. 8).

Arruda (2005) apresenta a análise de 13 códigos de ética, com base na ética das virtudes, incluindo o código de ética de relações públicas. Aponta a relevância dos códigos de ética profissional, pois eles estabelecem padrões de conduta, como meio de disciplinar a atuação nas organizações. “A empresa necessita desenvolver-se de tal maneira que a ética, entendida como a conduta ética de seus empregados e os valores e crenças primordiais da organização, torne-se parte de sua cultura” (ARRUDA, 2005, p. 36).

Na análise do código de ética de relações públicas, registrou-se a frequência das virtudes apresentadas no Quadro 10, que foram baseadas nas 47 virtudes sugeridas por Solomon (2000). Percebe-se que o código profissional de relações públicas dá ênfase às seguintes virtudes: prudência, integridade, responsabilidade, honestidade, cooperação. É necessário que as virtudes exigidas sejam também aplicadas nas relações com todos os públicos da organização, para que a ética seja uma preocupação constante na construção e na manutenção de relacionamentos sólidos.

Virtudes	Relações Públicas
Aceitação	1
Amabilidade	1
Carisma	1
Cooperação	7
Credibilidade	2
Dedicação	6
Determinação	2
Eloquência	5
Estilo	1
Honestidade	8
Honradez	4
Imparcialidade	1
Integridade	12
Justiça	3
Lealdade	3
Prudência	17
Responsabilidade	10

Quadro 10 – Profissional de relações públicas e frequência de virtudes no código de ética

Fonte: Arruda (2005, p. 41).

Ao analisar a relação entre as relações públicas e as teorias éticas existentes, percebe-se predominância na abordagem do emprego da teoria de Habermas, apesar de existirem outros estudiosos que apresentam a visão de Kant.

Nota-se, também, que há uma coincidência entre relações públicas e a teoria de Habermas porque os dois defendem o diálogo como forma de resolver os conflitos existentes.

Pode-se afirmar que vários estudos, apresentados aqui, demonstraram o papel essencial de relações públicas e da comunicação organizacional na promoção de ética nas organizações e nos seus relacionamentos. Segundo França (2009, p. 224), “os relacionamentos prendem-se às diretrizes da organização, a seu planejamento estratégico, e têm por objetivo garantir as parcerias relacionais ligadas à produtividade, à lucratividade e ao sucesso da organização”.

5.3 RELACIONAMENTOS: ALGUNS INDICATIVOS

O diálogo pressupõe uma abertura, pois os interesses dos outros precisam ser respeitados, para que os interesses individuais também sejam considerados. Além disso, é possível buscar a compatibilidade entre o interesse individual e o interesse coletivo na construção de uma sociedade mais humanizada. Tratar as pessoas de forma humanizada é considerar o outro como seu semelhante, é “colocar-se em seu lugar”. É dessa forma, que se deve pensar os relacionamentos com base na ética.

É possível pensar a ética num ambiente que gera e busca lucros. Nos dias atuais, o mercado exige que as empresas não cumpram somente o que é legal, mas que contribuam para o desenvolvimento social sustentável. Não é suficiente ater-se à implantação de um Comitê de Ética, pois isto está em descrédito no Brasil, em razão dos escândalos envolvendo o Senado Federal e outras instituições públicas. Chanlat (1992, p. 68) propõe “uma renovação ética das relações nas organizações, fundamentada sobre o desenvolvimento do que se denomina ética individual articularmente com a ética coletiva”. A conduta ética proporciona o aumento no grau de confiança das ações da organização e qualifica o relacionamento da organização com os seus públicos. “Essa relação garante investimentos, clientes fidelizados e uma marca valiosa diante da comunidade, entre outros benefícios” (PFANNEMÜLLER, 2006, p. 55).

É imperioso que a organização aceite adotar uma conduta ética em todos os seus relacionamentos, e não simplesmente porque trará vantagens comerciais. Srour (2003, p. 176) faz referência a Max Weber, para sustentar o argumento de que “a ética ‘não é uma carruagem que se pode parar a seu bel prazer para nela subir ou para dela descer, segundo o caso’”. A empresa necessita ser coerente nos seus relacionamentos e adotar a mesma postura com todos os seus públicos.

Ramalho e Alves Filho (2003) apresentam o estudo de caso realizado numa grande Companhia do Rio Grande do Norte, com o objetivo de saber como os funcionários avaliam a ética, a partir da análise da ética nos relacionamentos com clientes, empregados, fornecedores, acionistas e sociedade. Foi utilizada uma amostra não-probabilística de 50 funcionários, que mostrou um nível de concordância, de 80 a 90%, entre os entrevistados que confirmam os princípios éticos nos relacionamentos citados. Porém, na análise do relacionamento ético com os funcionários, o índice caiu para 52%, demonstrando que a empresa pesquisada precisava priorizar e investir internamente.

Reforça-se, por esse conjunto de ideias, a convicção de que a empresa deve se preocupar com a ética em todos os seus relacionamentos. Não pode ser uma empresa ética com seus investidores e agir de forma inadequada com os fornecedores, ou ainda “encantar o cliente” e esquecer que os seus colaboradores também precisam ser encantados. Além disso, as organizações tendem a classificar seus relacionamentos éticos a partir da listagem dos públicos estratégicos para a empresa e que devem ser tratados com idoneidade, enquanto que os outros podem ser “driblados”. Alonso, Castrucci e López (2006, p.203) alertam para uma nova postura: “às vezes, a Ética é considerada como um enfeite, algo que ‘fica bem’. Faz-se mister ultrapassar esta visão, colocando a ética no âmago da empresa”.

A comunicação organizacional e as relações públicas priorizam o comportamento ético, para que as ações da empresa estejam em conformidade com suas políticas éticas. Alonso, Castrucci e López (2006, p.203) destacam três características passíveis de serem observadas em qualquer decisão ética: 1) não há decisões “neutras” – todas as decisões têm que ser éticas. 2) a decisão é pessoal – é um ato humano livre e responsável de quem decide. 3) uma decisão sempre afeta outras pessoas, que, no caso da empresa, são empregados, clientes, sócios,

consumidores, cidadãos. Esses indivíduos são detentores de direitos e tendem a possuir um conhecimento natural de princípios éticos.

Torna-se evidente que qualquer decisão afeta a organização como um todo. Exemplo de que a empresa não pode determinar um padrão ético aos seus funcionários e agir de forma diferenciada com os seus clientes, é encontrado em atitudes como não respeitar garantias dos serviços, vender produtos de que decorrem riscos à segurança, entre outras práticas. Então, a empresa necessita estar alinhada, em todos os seus setores, para que a ética seja uma realidade e não somente um discurso. A ética organizacional “deve ser uma construção contínua realizada pelas pessoas que a formam; ela aponta horizontes, rumos, ideais, metas, para que o ser humano seja cada vez mais humano, mais gente, mais desenvolvido em todas as suas dimensões” (CAMARGO, 2006, p. 89).

Quanto à avaliação da ética, as estatísticas sobre acidentes do trabalho são também uma forma de medir o padrão ético de uma empresa. O mesmo ocorre com a incidência de greves e reclamações judiciais derivadas de não cumprimento de contrato. Tal processo é igualmente aplicável, em relação à prestação de contas aos acionistas ou o enfoque de qualidade nos relacionamentos com setores da sociedade civil. “Trata-se, pois, de realizar ‘lucro com ética’, que consagra o princípio da justiça com a geração de benefícios financeiros” (SROUR, 2003, p. 315).

Na construção de um padrão ético, é necessário que a vivência também parta da alta direção: “o comportamento da direção, no bom como no mau sentido, marca o comportamento dos funcionários” (LEISINGER; SCHMITT, 2002, p. 124). As empresas devem buscar e implantar estratégias capazes de criar um ambiente igualitário e que promova cada ser humano, dando-lhe autonomia para desenvolver não somente a sua criatividade, mas também atividades que possam aperfeiçoar a postura ética em suas ações.

A organização precisa ter uma postura adequada, para incentivar o mesmo comportamento aos seus públicos. “Não se pode exigir conduta ética dos funcionários, se a empresa está viciada em procedimentos condenáveis. Os padrões éticos da companhia são a base do comportamento dos funcionários” (FORMENTINI; OLIVEIRA, 2007, p. 3). Esta preocupação é compartilhada por Solomon (2000, p. 92): “o exemplo mais importante é dado pelos executivos do alto escalão. Se eles não agem de acordo com os princípios e as regras do código da

empresa, não há nenhuma chance de que qualquer outro funcionário o leve a sério”. A organização precisa avaliar o seu comportamento, redimensionar os procedimentos, as atividades, as condutas para assim promover a mudança necessária à implantação de uma gestão ética.

Na formulação de um código de ética, é comum os autores recomendarem a participação dos funcionários, a fim de que essa sensibilização aconteça gradativamente e que seja produto de discussões mais aprofundadas. “Os códigos, quando elaborados de forma participativa, podem ser instrumentos preciosos para ajudar os líderes e outros membros da organização a refletir sobre suas estratégias de gestão, em suas relações internas e externas, à luz da ética” (TELLES, 2008, p. 2). A participação nesse processo facilita a implantação do código de ética, pois promove e incentiva a colaboração entre os indivíduos. Para Matos (2008, p. 109), “a gestão participativa dá expressão à administração ética, ao valorizar o diálogo e o alinhamento na maneira de buscar o essencial, o bem comum”.

A empresa não pode restringir a sua avaliação de pessoal em termos financeiros, pois, ao gerar tal pressão, a empresa pode “obrigar” o funcionário a cumprir suas metas e, para tanto, ele irá adotar atitudes inadequadas à organização. Segundo Humberg (2006, p. 85), outro ponto a ser considerado é a clareza das normas adotadas pela empresa, motivo pelo qual alerta que tanto a empresa como os seus colaboradores podem conhecer o “procedimento ético, em relação aos aspectos legais, mas muitas vezes ficam em dúvida sobre como proceder em determinadas situações que não têm um quadro referencial explícito”. Isto pode ocorrer por vários motivos: a linguagem utilizada na redação das regras, o desconhecimento da realidade, mudanças ocorridas que geram novas situações não explicitadas no documento, entre outros. Percebe-se, então, a necessidade do acompanhamento e avaliação constante do código de conduta, para que as alterações necessárias possam ser propostas no momento de revisão do código de ética.

A implantação de um programa de ética, conforme Humberg (2006), começa pelo envolvimento de toda a organização, mas principalmente do comprometimento da cúpula administrativa, no levantamento dos valores da empresa, na criação de espaços para discussão e definição dos valores da empresa por todas as pessoas envolvidas. “Sem esses passos, a definição de uma série de

princípios ou itens acaba sendo apenas uma ação promocional, que não ganha a necessária credibilidade externa e muito menos interna” (HUMBERG, 2006, p. 83).

Pode-se, contudo, perceber que algumas empresas amanhecem éticas, ou seja, alguém descobriu que a ética poderia ser usada como vantagem competitiva e, desse modo, implantou em seu discurso esse termo tão antigo, mas que gera muitas discussões em torno de sua compreensão. Se o direcionamento ético é claro, já a partir dos sistemas formais, os funcionários não têm dúvida quanto às expectativas e exigências. Na ausência dessa clareza ou quando não há estabilidade na definição, os funcionários tentam encontrar outro ponto de referência em que se orientar; e terão, nesse caso, necessidade de uma dimensão tipicamente de liderança.

Arruda e Navram (2000, p. 29) alertam para a necessidade de clareza e formalização da ética organizacional, pois esse conhecimento influenciará as ações dos indivíduos. “Quando os sistemas não se referem à questão ética, a mensagem é que não existe um padrão ético. Isso deixa os funcionários totalmente dependentes de seus valores pessoais e do comportamento observável dos outros”. Além de servir como guia para o agir de toda a organização, a adoção do código de ética apresenta outros benefícios, segundo Humberg (2005, p. 2): “atração e retenção dos melhores profissionais; redução de fraudes; maior confiabilidade junto aos públicos; mais facilidade de acesso a recursos e melhor aceitação social”.

Gellerman (1986) realizou uma pesquisa junto aos administradores que causaram grandes prejuízos às suas organizações, para responder à questão: “por que ‘bons’ administradores tomam decisões eticamente ‘más’”? Os resultados foram agrupados em quatro percepções da realidade que explicam o desvirtuamento da conduta dos administradores:

1. a convicção de “na realidade” a respectiva atividade não ser antiética, mas encontrar-se ainda dentro dos limites éticos e jurídicos;
2. a convicção de a respectiva atividade se encontrar dentro dos melhores interesses dos indivíduos ou da empresa, noutras palavras, de alguma maneira ‘se’ espera que se aja assim;
3. a convicção de a respectiva atividade ‘ser segura’, porque não poderia ser descoberta, e muito menos publicada por ninguém;
4. a convicção de a respectiva atividade ser útil à firma, e que, por isso, tacitamente esta haveria de fechar os olhos, ou que, no caso de ser descoberta, ela haveria de proteger a pessoa que age imoralmente (GELLERMAN, 1986, p. 85-90).

Esta conduta da organização não pode ser seguida, pois há prejuízo, uma vez que a prática da ética não foi incorporada em sua cultura organizacional. “Temos de enraizar a cultura ética nos processos básicos da empresa e nos tornar responsáveis pelo crescimento e amadurecimento de todos em nossas empresas” (PINEDO, 2003, p. 14). Os gestores da organização têm um papel fundamental, para assegurar que o padrão ético seja mantido. Pinedo (2003, p. 14) confirma esta preocupação: “você está diante de uma escolha: assegurar lucratividade, sustentabilidade e uma empresa mais ética, numa sociedade mais ética, ou manter os sistemas a que estamos tão acostumados e sofrer outra revolução”.

O profissional de relações públicas tem a função de mediador dos relacionamentos, por meio da construção do diálogo entre os envolvidos e abertura de novas oportunidades para participação. Santos (2007, p. 167) justifica o trabalho de relações públicas: “gerenciando conflitos, estimulando mudanças na percepção desses grupos, ampliando o compartilhamento de experiências – que faz da comunicação um processo transformador e das relações públicas, particularmente, um processo com potencial de resistência”.

Grunig (2009, p. 105) propõe a atuação de relações públicas como conselheiro de ética:

Para os profissionais de relações públicas atuarem como conselheiros de ética nas organizações, é necessário tratar a ética como parte integrante da profissão de Relações Públicas e incorporar a ética e a responsabilidade social às nossas teorias normativas de como as relações públicas deveriam contribuir para os processos decisórios estratégicos das organizações.

Para Matos (2006, p. 227), o profissional de relações públicas “assume a função de coordenação estratégica de todas as mensagens que refletem a organização, atividades de gerenciamento da identidade e imagem corporativa, de produção de mensagens institucionais e de relações com os meios de comunicação”. Esta visão é complementada por Torquato (2002, p. 73), “as Relações Públicas trabalham com valores, conceitos e princípios voltados para a construção da identidade e da imagem organizacional”. Torna-se evidente que relações públicas e o profissional de comunicação organizacional trabalharão no gerenciamento da imagem e da identidade da organização, e que, portanto, é

preciso definir os dois termos. Apesar de serem utilizados, muitas vezes de forma indistinta, os seus significados são diferentes.

Neste contexto, surge a relevância de instrumentalizar a comunicação, para contribuir com a disseminação de um padrão ético organizacional, com a utilização de canais adequados com o objetivo de obter a compreensão dos valores e dos procedimentos adotados para um comportamento ético, e de como isto se dá no relacionamento da organização, com todos os seus públicos, na construção da reputação.

6 ÉTICA E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Num mundo tecnológico, em que a vigilância tornou-se constante pelos circuitos internos, câmeras escondidas em todos os ambientes, celulares equipados com vários recursos, é preciso que a empresa fique cada vez mais atenta às suas ações e de seus membros porque qualquer ato inadequado do pessoal interno ou reação inesperada de seus públicos pode se transformar em uma crise. Não se trata de “esconder” as ações impróprias da empresa, mas em orientar e dar condições aos colaboradores para cumprirem as suas atividades com uma formação técnica e também moral. O modo como uma organização constrói de maneira endógena seus valores reflete na forma como é vista e percebida por seus públicos. O ideal de toda organização, quando o tema é ética, implica na exata concepção dos conceitos de imagem, identidade e reputação.

Neste capítulo, abordam-se as definições e as diferenças de imagem, identidade e reputação, que também podem ser designadas de corporativas ou organizacionais, trazendo a visão de vários pesquisadores. Esclarece que a reputação corporativa gera segurança para a empresa e fortalece as relações com os seus públicos e, também, justifica a relação de dependência entre ética e reputação corporativa: os princípios éticos são a base para a construção e manutenção da reputação corporativa.

6.1 IDENTIDADE

A identidade caracteriza a personalidade da empresa. É constituída a partir de valores, histórico de atuação, desempenho no mercado, forma de atendimento, características e qualidades dos produtos e/ou serviços, assimilados pela própria organização. A identidade é formada por “um conjunto de símbolos, comportamentos e narrativas que a tornam única diante de seus públicos, redes de relacionamento e sociedade” (NASSAR, 2008, p. 63). Em termos mercadológicos, identidade também “define os limites, os contornos e as possibilidades do posicionamento de uma marca”, segundo Torquato (2002, p. 104), que também

salienta que, nesse processo de construção, incluem-se critérios como essência, foco; capacidade de permanência; singularidade que mantém a especificidade e a unicidade, que assegura coerência.

A identidade é construída e preservada pelos membros da organização que “compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deseja seguir. Ou seja, a construção do conceito ‘quem somos’ é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização” (MARCHIORI, 2006, p. 37). A identidade corresponde ao conjunto de características e atributos exclusivos àquela organização, define o que a empresa é.

Almeida (2009, p. 264) alerta que “[...] a identidade de uma organização não pode ser entendida ou analisada como algo homogêneo e de consenso dos membros da organização”. Mesmo não sendo comum a todos os integrantes, a identidade é reconhecida por subgrupos, que são responsáveis pela sua manutenção, por meio da definição de normas, políticas, procedimentos e princípios, formais ou não (ALMEIDA, 2006, p. 34). A identidade é considerada única, por estar vinculada a uma organização somente; porém, os seus significados vão variar de acordo com as percepções distintas dos seus públicos. Cada organização possui sua identidade, que é influenciada e também influencia a cultura, criando, assim, uma relação de interdependência.

Tipos de Identidade	Descrição
Identidade atual	É constituída pelos atributos presentes, moldada pelo estilo de liderança, estrutura organizacional, tipo de negócios, tipo de mercado, qualidade dos produtos e serviços e desempenho organizacional.
Identidade comunicada	É revelada por meio do processo de comunicação e, num certo sentido, controlada pela empresa, por meio de sua propaganda, patrocínio e ações de Relações Públicas.
Identidade concebida	Refere-se aos conceitos de percepção de imagem, reputação e marca corporativa, sustentados pelos grupos de relacionamentos.
Identidade ideal	Refere-se ao melhor posicionamento da empresa, nos seus mercados, num determinado tempo. Fundamenta-se no planejamento estratégico e nas competências da organização.
Identidade desejada	É aquela que mora nos corações e mentes dos líderes da organização.

Quadro 11 - Tipos de identidade

Fonte: Almeida e Nunes (2007, p. 264-265, baseado em Balmer e Greyser, 2003).

Almeida e Nunes (2007, p. 264), apresentam cinco categorizações de identidade: atual, comunicada, concebida, ideal e desejada, conforme descrição apresentada no Quadro 11. Ao realizar a análise da identidade organizacional com essas perspectivas diferentes, percebe-se a coexistência dessas identidades de forma harmoniosa, mesmo com algumas diferenças evidenciadas. O alinhamento das identidades fortalecerá os relacionamentos da organização com as partes interessadas.

A discussão em torno da identidade é ampliada, quando se tem em pauta as definições de identidade organizacional e identidade corporativa. Alguns autores apresentam as diferenças entre identidade organizacional e identidade corporativa; outros consideram as diferenças, mas afirmam que fazem parte de um mesmo fenômeno. Quanto à diferença, a explicação seria que a identidade organizacional está vinculada à projeção interna da organização, enquanto a corporativa é a percepção dos públicos externos (HATCH; SCHULTZ, 2000, p. 22). Outra justificativa é que a maioria das pesquisas a respeito de identidade organizacional tem sido abordada com base na Teoria das Organizações, ao passo que a identidade corporativa, tem sido vinculada aos estudos no campo do Marketing.

Almeida (2009) aborda a análise de Van Rekom e Van Riel (2000) que criam uma revisão cronológica dos estudos de identidade organizacional, analisam os conceitos e apresentam propostas para mensuração. No mesmo artigo, traz à discussão os autores Berens e Van Riel (2004) que abrangem as pesquisas de identidade organizacional e, também, de reputação corporativa. A autora apresenta um quadro (Quadro 12), que sintetiza as propostas de estudos por autor, relaciona como é feita a operacionalização, os seus custos e as características levantadas em cada tipo de estudo. O quadro revela as abordagens sobre o tema mensuração da identidade, sob a visão de Berens e Van Riel (2004).

As análises desses estudos, de acordo com vários pesquisadores, mostram que o custo com aplicação da pesquisa de mensuração de identidade é variado de moderado a alto; há maior participação dos funcionários da organização como respondentes das pesquisas; há uma predominância na utilização de perguntas de resposta aberta e, em sua maioria, a operacionalização é feita pelos membros da organização.

Estudo	Operacionalização			Tipos de características incluídas na mensuração (independentemente da análise da identidade como ela “é”)			Custo da mensuração
	As características são acessadas por	Questionário com perguntas de resposta aberta	Respondentes	Elementos idiossincráticos da organização	Como a identidade deveria “ser”	Atitude para mudança	
Atamer e Calori (1993)	Membros da organização	Survey com algumas perguntas de resposta aberta	Gerentes	v			Baixo
Balmer (1996)	Pesquisador	Perguntas de resposta aberta	Recortes transversais entre todos os empregados	v	v	V	Alto
Bernstein (1986)	Membros da organização	Perguntas de resposta aberta	Gerentes	v	v	v	Baixo
Dutton & Dukerich (1991)	Membros da organização	Perguntas de resposta aberta	Recortes transversais entre todos os empregados	v		v	Moderado
Elsbach e Kramer (1996)	Membros da organização	Perguntas de resposta aberta	Recortes transversais entre todos os empregados	v		v	Moderado
Foreman e Whetten (1994)	Membros da organização	Perguntas de resposta aberta, posteriormente e survey	Recortes transversais entre todos os empregados	v	v		Moderado
Gioia Thomas (1996)	Membros da organização	Survey	Gerentes			v	Moderado
Gustafson e Reger (1999)	Membros da organização	Perguntas de resposta aberta	Recortes transversais entre todos os empregados	v			Moderado
Lux (1995)	Pesquisador	Perguntas de resposta aberta	Recortes transversais entre todos os empregados	v			Moderado
Moingeon e Ramanantsoa (1997)	Pesquisador	Perguntas de resposta aberta	Recortes transversais entre todos os empregados	v	v		Alto
Van Rekom (1998)	Pesquisador	Perguntas de resposta aberta e survey	Recortes transversais entre todos os empregados	v			Alto
Van Riel (1995)	Membros da organização	Survey contendo dimensões fixas	Gerentes		v	v	Alto
Weber (1985)	Pesquisador	Perguntas de resposta aberta	Recortes transversais entre todos os empregados	V			Alto

Quadro 12 - Estudos de mensuração da identidade

Fonte: Almeida (2009, p. 273, adaptado de BERENS; VAN RIEL, 2004).

De acordo com as várias definições apresentadas, a identidade expressa “o que a organização é”, com base exclusivamente em seus atributos específicos que a identificam. A diferença entre identidade e imagem, imagem e reputação, identidade e reputação está apresentada no próximo tópico.

6.2 IMAGEM, IDENTIDADE E REPUTAÇÃO

Na busca por uma definição de imagem, constata-se que, na maioria dos estudos, o termo aparece em contraposição à identidade ou reputação. A imagem é formada no nível inconsciente e está relacionada a um conjunto de simbolismos e conotações. Segundo Baumhart (1971, p. 44), “as pessoas são propensas a pensar em função de imagens. Quando o nome de uma companhia ou de um grupo ocupacional é mencionado, a mente realiza uma síntese instantânea de todas as impressões da pessoa sobre a companhia ou grupo”.

A imagem representa “aquilo que a empresa deseja projetar. Diferencia-se, portanto, da identidade. A identidade é o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização. A imagem é a extensão (a sombra) dessa identidade” (TORQUATO, 1991, p. 163). Em relação a um produto, Torquato (2002, p. 104) define a identidade como “a soma das características físicas fundamentais do produto, da amálgama de ingredientes que formam sua personalidade e sua composição manufaturada. A imagem, por sua vez, é a projeção pública (o eco) da identidade do produto”. Para ele, a identidade é projetada na imagem, quando se desenvolve uma marca para o produto ou serviço, e, por meio de ferramentas do marketing e da comunicação, posicionam esse produto ou serviço na mente do consumidor.

Para Andrade (2006, p. 140), identidade “significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem -, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse”. Viana (2006, p. 21) define imagem como “o ponto de vista da companhia sobre si mesma, expresso na sua comunicação”. Para que haja uma relação entre imagem e identidade, é imprescindível que haja consistência na parte visual e nos relacionamentos da organização. “Se a companhia concentra atenções na harmonia entre a imagem e a identidade, caminhará no rumo de uma reputação forte” (VIANA, 2006, p. 21).

A identidade corporativa e a imagem corporativa são caracterizadas por Bueno (2005, p. 18) como:

A identidade corporativa é a “personalidade” da organização e está umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão. [...] Como reflexo desta “personalidade”, emergem a sua imagem (ou imagens) e a sua reputação. [...] A imagem corporativa acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização.

Outra diferença apontada por Bueno (2005, p. 19) é que a identidade “flui da empresa para o mercado e para a sociedade [...] a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, “representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo”. Neste mesmo sentido, Gaio (2006, p. 213) esclarece a aplicação do conceito emissor e do conceito receptor, “[...] enquanto a identidade é um conceito emissor, porque se vincula ao que a empresa é, a imagem é um conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos”. Ao traçar um paralelo entre os conceitos, tem-se que é a identidade que diz como a empresa é - emissor, ao passo que a imagem será formada a partir das percepções – receptor.

Argenti (2006, p. 60) segue esta mesma linha e acrescenta a caracterização de unicidade e diversidade: “imagem é a empresa vista pelos olhos de seu público. Uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos”. A identidade é única: “não varia de um público a outro. Consiste nos atributos que definem a empresa, como seu pessoal, produtos e serviços” (ARGENTI, 2006, p. 60). Hatch e Schultz (2000, p. 23) resumem as diferenças: identidade basicamente remete a “quem somos”, enquanto imagem à preocupação de “como percebemos os outros”, ou, “como somos percebidos pelos outros”

A imagem é construída a partir de percepções que o indivíduo adquire com o decorrer do tempo, embora muitas vezes se construa uma imagem que não corresponde à realidade. Já a identidade representa o que a empresa é, “enquanto a imagem pode variar para diferentes públicos, a identidade precisa ser consistente” (ARGENTI, 2006, p. 81). É necessário identificar a imagem e a identidade, para que a organização possa fazer as correções. O ideal seria que a imagem e a identidade fossem coincidentes.

Santos (2007, p. 141) ressalta o papel da mídia como disseminadora da imagem e que essa proliferação não ajuda a construir um conceito, por se tratar de uma imagem frágil, que muitas vezes não tem sustentação nas ações da

empresa. A autora aborda a necessidade de mudança para as relações públicas, que devem se preocupar mais em construir credibilidade às organizações, pois a imagem é volátil.

A autora justifica também que a imagem está inserida na “sociedade do espetáculo” e que novas estratégias são utilizadas, a fim de atrair o indivíduo para seus produtos e serviços e ressalta que, “na sociedade de consumo e na contramão das tendências, novos parâmetros exigem que a imagem ceda lugar, aos poucos, a uma economia da reputação” (SANTOS, 2007, p. 148-149). Daí a oportunidade, para a comunicação organizacional e as relações públicas, de atenderem esta necessidade, ao priorizarem ações que construam a reputação corporativa, tendo em vista que as organizações já perceberam a fragilidade das imagens.

Srour (2003) descreve reputação corporativa como um bem intangível, formado pelas percepções que os indivíduos têm da organização. Para Rosa (2007, p. 66), a “[...] reputação é um ativo, um patrimônio” e explica a sua origem: “[...] o termo vem do latim ‘*putus*’, que significava pureza”. A partir do conceito de pureza, Rosa expressa a sua definição, relacionando reputação e pureza: “Reputação, assim, significa manter a coerência de uma imagem, entre seus valores professados e praticados. Significa zelar para que essa pureza e essa coerência sejam percebidas como tal” (ROSA, 2007, p. 66).

Fombrun e Van Riel (1998) analisam o panorama dos estudos da reputação corporativa, sob a visão de várias áreas, e propõem esta definição:

A reputação corporativa é uma representação coletiva de ações passadas de uma empresa e dos resultados apresentados de sua habilidade em produzir um desempenho valioso a múltiplos stakeholders. Afere a posição relativa da empresa internamente com os empregados e, externamente com seus stakeholders, tanto no ambiente competitivo como no institucional (FOMBRUN; VAN RIEL, 1998, p. 10, tradução nossa).

A reputação é uma representação madura e sólida de uma organização construída ao longo dos anos por meio das múltiplas interações, por isso possibilita uma análise mais aprofundada. “Simplificadamente, quando tenho uma imagem de uma organização, eu *acho* que ela, eu *sinto* que ela é ou representa

alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu *sei*, eu *tenho certeza* sobre o que ela é ou representa” (BUENO, 2005, p. 20).

Barnett, Jermier e Lafferty (2006) apresentam um levantamento com as várias definições de reputação, esclarecem que há diferentes significados, agrupados em três divisões conceituais: reputação como percepção – como as pessoas “percebem” a organização; reputação como avaliação – como as pessoas avaliam a organização; reputação como ativo – a reputação como recurso intangível (BARNETT; JERMIER; LAFFERTY, 2006, p. 32-33).

Administração	Marketing	Reputação é uma associação cognitiva em relação às empresas a qual prediz simpatia e comportamento de aprovação por parte dos stakeholders
	Teoria organizacional	Reputação são interpretações cognitivas utilizadas pelos observadores, para construção de sentidos, e usadas pela alta gerência para atribuir sentidos.
	Gerenciamento estratégico	Reputação são ativos que atuam como barreira de entrada.
Sociologia	Reputação são construções sociais usadas correta ou incorretamente pela empresa, para realização do gerenciamento de impressões.	
Economia	Reputação são sinais usados pelas empresas para comunicar suas principais forças e construir vantagem competitiva.	
Contabilidade	Reputação é um ativo intangível que mede a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa.	

Quadro 13 – Múltiplos pontos de vista sobre reputação corporativa

Fonte: Almeida e Nunes (2007, p. 269, adaptado de Riel e Fombrun, 2007, p. 50).

As definições do termo reputação são diversificadas e os enfoques variam de acordo com as abordagens de áreas específicas, conforme Quadro 13. O quadro é ilustrativo e demonstra a interdisciplinaridade da reputação, e, a partir de sua análise, destacam-se os conceitos-chave que a definem em cada área: associação cognitiva, interpretações cognitivas, ativo, construções sociais, sinais, ativo intangível. Ao delimitar as definições de acordo com os objetivos, constata-se, também, a variação em cada área: obter simpatia e aprovação dos stakeholders, construir e atribuir sentidos, atuar como barreira, gerenciar impressões, comunicar suas forças e construir vantagem competitiva, medir a diferença entre o valor

contábil e o valor de mercado. Na organização, cada área pode apresentar o seu objetivo, mas é necessário que haja uma linguagem única para toda a organização e adequada à sua missão, políticas e diretrizes.

As discussões em torno de imagem e reputação, segundo a visão de Almeida e Nunes (2007, p. 267), estão expressas no Quadro 14.

REPUTAÇÃO	IMAGEM
É construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamento da organização.	É definida como o reflexo da identidade, se traduz em como os outros veem a organização, respondendo à indagação de <i>como somos vistos</i> .
É relativamente estável. A sua construção é demorada e requer consistência de atitudes, no tempo e nas diversas situações em que a organização se insere.	As imagens são momentâneas, mutáveis e se adaptam às representações de uma organização.

Quadro 14 – Comparativo entre as definições de imagem e reputação

Fonte: Elaborado pela autora com base em Almeida e Nunes (2007, p. 267).

Argenti (2006, p. 97) apresenta a diferenciação entre reputação, imagem e identidade. A reputação é diferente da imagem corporativa porque ela é “construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período”. A reputação é distinta da identidade porque “é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa), a reputação está baseada na percepção de todos os públicos” (ARGENTI, 2006, p. 97).

Para Barnett, Jermier e Lafferty (2006, p. 33-34), identidade corporativa expressa “o que a empresa é”, a imagem corporativa é formada pelas impressões causadas pela organização junto a seus públicos, e a reputação corporativa representa os julgamentos sobre a empresa, com base na sua atuação em todas as áreas – social, econômica e ambiental – no decorrer do tempo.

Para Villafañe (2003, p. 165-166), há três tipos de problemas, em relação à definição de reputação corporativa: responder a pergunta “o que é reputação”; a diferença entre reputação e imagem; como administrar e avaliar a imagem. Quanto à diferença entre imagem e reputação, os limites são estabelecidos pelas diferenças na origem dos dois termos; pelo caráter estrutural e perene da

reputação, enquanto a imagem é mais conjuntural; e pela possibilidade de mensuração da reputação, sendo mais difícil a avaliação da imagem.

A origem dos termos evidencia que “a reputação é a expressão da identidade da organização; a imagem o é de sua personalidade pública ou corporativa” (VILLAFANE, 2003, p. 168). A característica estrutural da reputação faz com que ela seja duradoura, pois é a solidificação da imagem corporativa da organização como “o resultado de um comportamento corporativo excelente, mantido ao longo do tempo, que lhe confere um caráter estrutural diante de seus stakeholders” (VILLAFANE, 2003, p. 170). A avaliação da imagem apresenta dificuldade porque a análise precisa envolver as várias imagens da organização. Já a reputação pode ser mensurada, avaliada e comparada às outras empresas, com base em dados concretos.

A respeito da relação identidade e reputação, Almeida (2009, p. 264) afirma que há interferência recíproca: “a identidade interfere na reputação e, por sua vez, a reputação interfere na construção e manutenção da identidade. Esse é um processo contínuo e cíclico em que a organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas”. Há de se considerar a dinâmica organizacional e a velocidade com que as mudanças afetam a organização, assim, a resposta da empresa a essas demandas pode comprometer a sua identidade e a sua reputação.

Destacam-se, também, a relevância e a necessidade de avaliação constante, tanto da identidade como da reputação, para que sejam feitos os ajustes devidos e evitar possíveis crises. Esse conhecimento dá condições para “alinhar a identidade da organização (quem somos) com suas imagens (como somos vistos) e com sua visão (como queremos ser percebidos). Quanto maior o alinhamento entre identidade, imagens e visão, maior será a força da reputação da organização” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p. 268).

Almeida (2006, p. 42) apresenta as dimensões entre cultura, identidade, imagem e reputação adaptadas de Hatch e Schultz (2000); Rindova e Fombrun, conforme o Quadro 15. A partir de três definições de cultura, relaciona-as aos conceitos de identidade, imagem e reputação e faz as correlações.

Cultura	Identidade	Imagem	Reputação	Entendendo as inter-relações
Fornecer universo simbólico sobre o qual ocorre a construção de sentidos	Formada pela percepção da maioria dos empregados do que é central, distintivo e permanente	Formada pelos públicos externos	Reputação empresarial é um mecanismo, através do qual observadores externalizam suas expectativas sobre a organização	Identidade formada pelo público interno, mas sofre interferência das imagens e da reputação
Cultura como padrão de crenças e pressupostos mais ou menos compartilhados entre membros e não-membros da organização	Identidade como autoapresentação de si mesma	Imagem como percepção e interpretação de outros	Organizações que conseguem deixar sua identidade mais clara, geralmente, têm melhor reputação	“Quem somos” não pode ser separado da percepção de “como os outros nos veem” e de nossa percepção sobre o “olhar dos outros”
Cultura como produto da construção de sentido das atividades do dia a dia	Identidade corporativa envolve uso de símbolos em sua comunicação, artefatos como logotipo, nome, slogan, estilo, histórias	Imagens múltiplas. A representação de uma realidade ou de um simulacro da organização. Não importa quão “real” seja, o valor está na percepção	Reputação se cria ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas	Múltiplas imagens referem-se a uma mesma organização. As imagens cumulativas dos diversos stakeholders, ao longo do tempo, determinam a reputação

Quadro 15 – Abordagens de cultura, identidade, imagem e suas inter-relações

Fonte: Almeida (2006, p. 42, adaptado de HATCH; SCHULTZ, 2000; RINDOVA; FOMBRUN, 1998).

A reputação é construída no dia a dia e engloba as estratégias utilizadas pela empresa, as mensagens emitidas, os programas desenvolvidos e as demais ações da organização e dela para com todos os públicos tornam-se essenciais na formação da reputação. O comportamento da empresa, em relação aos seus públicos, “é a forma mais convincente de comunicação – e a única que confere credibilidade às ferramentas adotadas no papel de informar o que está sendo feito” (SANTOS, 2007, p. 160).

6.3 CONSTRUINDO A REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Rosa (2006) discute a reputação na sociedade transformada a partir da utilização das novas tecnologias e afirma que “novas tecnologias determinam novos comportamentos, nova ética, nova moral” (ROSA, 2006, p. 84). Segundo o autor, a vigilância tecnológica está por todos os lados, seja pelas câmeras ocultas de qualquer estabelecimento, pelos recursos do celular, pelos extratos de cartão de crédito que denunciam os produtos que estão sendo adquiridos. Rosa alerta que todas essas informações “têm o poder de formar uma imagem, têm a força de produzir uma percepção favorável ou desfavorável, dependendo de quando e de como esse tipo de informação venha a ser exposto (se vier a ser)” (ROSA, 2006, p. 102-103).

Constata-se que as novas tecnologias reduziram ao mínimo a diferença entre público e privado, conforme afirma Rosa (2006, p. 102): “nunca nossa vida privada foi tão pública como nos tempos atuais [...] nunca tanta gente desconhecida teve acesso à nossa privacidade”. Rosa ainda enfatiza a necessidade de se planejar a vida privada: “a realidade vem demonstrando que a vida privada de uma pessoa pública deve ser tratada com o mesmo zelo com que são planejadas suas aparições ou da organização em que atua” (ROSA, 2006, p. 108).

As organizações têm exagerado em suas estratégias de divulgação. Pode-se perceber que, muitas vezes, as organizações estão preocupadas em somente divulgar o que estão fazendo, sem se preocupar com a mudança de postura frente aos problemas organizacionais (SANTOS, 2007). A empresa se diz socialmente responsável, mas é incapaz de dar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores. Pesquisas demonstram que essas organizações esquecem que seus funcionários também precisam ser inseridos nas demandas organizacionais e serem atendidos. O discurso da “boa empresa” precisa ser acompanhado de práticas condizentes com a realidade. “Apesar de as organizações divulgarem, a todo o momento, por meio das estruturas de comunicação corporativa, suas preocupações com a responsabilidade social, o dia a dia das empresas nem sempre evidencia coerência entre discurso e prática” (SANTOS, 2007, p. 160).

Santos (2007, p. 169) constata que algumas organizações estão começando a mudar sua postura, paulatinamente, e que as relações públicas têm

contribuído para tais mudanças, quando constroem relacionamentos duradouros com todos os seus públicos, e não simplesmente “uma imagem que se desmancha no ar”. Ainda, para Santos (2007), a reputação resulta do histórico de relacionamento com os diversos atores sociais, estejam os interesses dos mesmos convergentes ou não. “À medida que as posturas cotidianas de uma empresa comunicam coerência com os valores e políticas, consolida-se a confiança em torno de produtos, marcas e parcerias” (SANTOS, 2007, p. 145).

A confiança também é mencionada por Viana (2006, p. 19). Ao definir a reputação como um bem intangível, o autor acrescenta: “Reputação é confiança. E, sem confiança, não existe mercado, não existe relacionamento possível com o cliente, com o cidadão, com o consumidor”. Almeida (2005, p. 120) também incorpora o termo: “a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento”.

A confiança gera segurança nos relacionamentos e dá estabilidade aos negócios. Segundo García-Marzá (2008, p. 46), “a confiança não constitui apenas um ‘facilitador’ para o bom exercício da cooperação e da negociação, mas é a base primeira para instituir qualquer tipo de interação”. Ao adquirir um produto ou serviço, ao firmar e estabelecer uma parceria, em qualquer negociação, busca-se a confiança. Compra-se e vende-se confiança no relacionamento com o cliente, com o fornecedor, com o colega de trabalho, com os parceiros. A reputação expressa o que os públicos pensam da organização, mediante experiências concretas e de relações de confiança.

A preocupação com a reputação das organizações é reforçada por Villafañe (2003, p. 178):

a reputação corporativa é uma consequência direta da sociedade da informação, uma vez que nunca como agora se dispôs de tanta informação sobre as empresas, o que tem como consequência direta que seus responsáveis devam proteger não sua imagem, mas esse ativo mais estrutural que é sua reputação corporativa – pois estão constantemente expostos a uma comunicação em tempo real de qualquer incidência que os afete, à qual, também em tempo real, a totalidade da comunidade internacional terá acesso.

A disponibilidade dos recursos tecnológicos determinam um controle maior sobre todos os atos de todas as pessoas. Qualquer fato, qualquer deslize da

organização será prejudicial à sua reputação, por isso, a necessidade de prestar maior atenção nas ações da organização e de seus representantes. Como o indivíduo é responsável por suas escolhas, o ideal seria que tivesse conhecimento para saber fazer as suas escolhas e que optasse pela atitude “correta”, por acreditar que essa é a mais adequada, de acordo com os interesses coletivos. Desta forma, busca-se, no contexto contemporâneo, novos parâmetros para atender as exigências de reflexão e de postura ética tanto da empresa como do indivíduo.

Para Villafañe (2003, p. 168), a reputação está enraizada na história da empresa, na sua cultura organizacional e no seu projeto empresarial. A história da empresa expressa os fatos mais marcantes na sua trajetória, sejam estes positivos ou negativos, também representa o seu comportamento com todos os seus públicos dentro de uma dinâmica organizacional. É comum a empresa considerar na sua história as conquistas e esquecer os acontecimentos prejudiciais, até mesmo as crises. Com as tecnologias disponíveis, é quase impossível esconder algum aspecto negativo na trajetória ou nos relacionamentos da empresa, assim, a postura de “ocultar” determinadas informações acaba por prejudicar a sua reputação. O projeto empresarial está relacionado à definição das estratégias e à forma de administrar os riscos dos negócios para continuidade no mercado. As decisões erradas ou com base em análises equivocadas geram a perda de credibilidade. A cultura organizacional também afeta a reputação. Os membros da organização vivem, convivem, externalizam a cultura organizacional e as subculturas, principalmente, pelos seus comportamentos.

A construção e a manutenção de uma reputação requerem o cumprimento de três condições: sensibilidade organizacional, gestão proativa da reputação e um comportamento comprometido da organização (VILLAFÑE, 2001, p. 5). A sensibilidade organizacional expressa a postura da empresa em não restringir suas ações às obrigações legais com os seus públicos, é oferecer além. A gestão proativa está ligada à adoção de uma gestão estratégica integrada aos vários níveis da organização. O comportamento comprometido da organização revela que os padrões da empresa precisam estar acima dos apresentados pelo setor.

O esforço para cumprir essas condições e usufruir de uma reputação traz benefícios à organização, pois “produz um efeito poderoso sobre suas relações com clientes, empregados, fornecedores e investidores” (FERREL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 213). A reputação favorável pode servir de critério nas decisões,

enquanto que a inexistência da reputação é o primeiro fator de exclusão. O comportamento ético constrói caráter e reputação, já o comportamento antiético os destrói (GUTH; MARSH, 2003, p. 168). Justifica-se, assim, a necessidade de cuidar e preservar a reputação, avaliar constantemente o impacto que as ações adotadas terão sobre ela.

Srour (2003, p. 352), também, elenca alguns benefícios que a reputação proporciona à organização:

1. operar como barreira contra os concorrentes, constituindo uma vantagem competitiva;
2. criar um escudo contra as crises, graças ao apoio que muitos stakeholders se dispõem a oferecer à empresa em dificuldade;
3. reduzir as resistências por parte de quem diverge da empresa;
4. aumentar o valor de mercado da empresa e facilitar o acesso ao mercado de capitais;
5. contribuir para obter créditos junto a órgãos de financiamento;
6. captar e conservar talentos – muitos profissionais preferem ganhar menos em empresas, de que possam se orgulhar, a trabalhar em empresas cuja fama é comprometedora;
7. facilitar os relacionamentos com fornecedores, investidores, concorrentes, prestadores de serviços, comunidades locais e autoridades.

Villafañe (2003, p.178 - 180) indica algumas implicações da informação e da comunicação na reputação como: os atuais canais de informação que possibilitam a multiplicação das mensagens sobre as organizações, afetando os seus negócios; as mais diversas fontes de informação que ampliam o poder da opinião pública; a “transparência” permite o acesso às informações, que são usadas para comparação com os concorrentes e até mesmo como forma de fiscalização do seu comportamento; a concentração da mídia em poder de grupos que controlam diversos veículos, contribuindo para que a mesma informação seja divulgada por todos os integrantes do grupo; a realização e a divulgação de *rankings* de reputação.

Berens e Van Riel (2004) resgatam diversas visões a respeito de reputação presentes nas pesquisas existentes. Neste artigo, os autores dividem, em três, as perspectivas que os indivíduos têm das organizações: as expectativas sociais, a personalidade corporativa e a confiança. Estas características são aplicadas às abordagens de reputação. Os estudos, baseados nas expectativas sociais, analisam as expectativas das pessoas, em relação ao comportamento das organizações. As avaliações de personalidade corporativa focalizam os aspectos

que englobam a personalidade das organizações como o estilo, a formalidade ou informalidade, entre outros. As pesquisas de confiança identificam as percepções de honestidade, confiabilidade e benevolência das organizações.

Há diferença na análise da reputação, de acordo com a perspectiva escolhida para os estudos, e que grande parte das pesquisas tem avaliado somente sob a perspectiva das expectativas sociais (ALMEIDA, 2009). Também, alerta que a academia tem focado o desenvolvimento de pesquisa sobre identidade e reputação; “no entanto, ainda não se estabeleceu a definição de um único conceito e construto, tanto em relação à identidade quanto à reputação” (ALMEIDA, 2009, p. 281). Isto faz com que os pesquisadores adotem metodologias diferenciadas, tanto para a mensuração da identidade como da reputação.

O entendimento e a análise dos relacionamentos, entre a organização e os seus stakeholders, são necessários à compreensão da reputação, como diferencial organizacional e como ativo intangível, mas, principalmente, porque a organização pode utilizar essas informações para atender tanto as demandas como as expectativas de seus públicos, por meio da implementação de políticas e ações organizacionais (ALMEIDA, 2009). Esta proposta coincide com a visão de França (2009, p. 220): “[...] o conceito da reputação exige argumentação persuasiva, para que a organização, mediante a sua ação, seja percebida de maneira constante como verdadeira e confiável pela opinião pública”.

6.4 REPUTAÇÃO CORPORATIVA: RECONHECIMENTO PELA CONDUTA ÉTICA

A reputação corporativa é uma vantagem competitiva, que é construída pela utilização da comunicação em parceria com as outras áreas. “A empresa tem um componente visível chamado de identidade que gera percepções nos seus diferentes públicos. Essas percepções geram imagens positivas ou negativas, que se acumulam para moldar a reputação da companhia” (SILVA NETO, 2010, p.7). Esta visão enfatiza somente a comunicação e desconsidera a necessidade de comportamentos adequados, de condutas éticas, compatíveis à reputação que se deseja. É evidente que, sem a comunicação, a organização não conseguirá construir uma reputação, ou melhor, nem mesmo uma imagem, mas, há

de se considerar que as práticas são fundamentais, para que o seu objetivo seja atingido. Para reforçar, é oportuna a comparação proposta por Villafañe (2003, p. 170) entre as condições necessárias ao desenvolvimento das plantas e a construção da reputação: “é necessário o tempo, mas também uma estrutura de comportamento empresarial que faça cristalizar suas virtudes na relação com investidores, clientes, empregados e com a sociedade em geral”.

Andrade (2006, p. 144) argumenta que a comunicação tem papel relevante na administração de percepções dos seus públicos, pois deve “ajudar a fazer com que consumidores, cidadãos e demais públicos se interessem e associem à marca de uma empresa ou corporação [...] os valores e atributos justos”. A comunicação organizacional não se preocupa somente com a visibilidade da empresa e das suas atividades, “mas constrói sentido e significados que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte dos públicos” (ALMEIDA, NUNES, 2007, p. 261). Para a construção de relacionamentos éticos e sobrevivência das empresas, é preciso buscar constantemente as opiniões e as expectativas dos públicos a respeito da organização, de seus produtos e de suas atividades.

Almeida e Nunes (2007, p. 261) descrevem o modelo elaborado por Fombrun e Riel em 2004, denominado “expressividade corporativa”, que engloba as dimensões que implicam na reputação: visibilidade, distintividade, autenticidade, transparência, consistência e responsividade. Segundo os autores, a partir desse modelo, outros estudiosos como Halderen e Riel aprofundaram o assunto e definiram as três características da comunicação, para expressar a sua identidade: sinceridade, transparência e consistência. Com base nesse estudo, foi aplicada uma pesquisa na Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG – para verificar o impacto das mensagens corporativas sinceras, transparentes e consistentes na reputação da organização.

A pesquisa revelou que, quando a organização transmite mensagens com as características descritas acima, causam impressão positiva nos stakeholders, “indicando que a comunicação organizacional é um dos precedentes na construção e sustentação da reputação” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p. 261). A comunicação tem papel essencial na constituição e fortalecimento da reputação. A organização, “que tem diretrizes e políticas claras e bem definidas de comunicação com cada um de seus stakeholders e que consiga implementar seus processos e

ações de forma integrada, tem obtido resultados melhores em sua reputação” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p. 261).

Para comprovar a teoria que “reputações são moldadas pelo comportamento organizacional e apenas as mensagens não podem mudar a forma como o público encara esses comportamentos”, Grunig (2009, p. 102) desenvolveu, junto com Hung, a teoria cognitiva da reputação para mensurar as “estruturas cognitivas que os públicos têm das organizações”. Um dos resultados da pesquisa demonstra que “a lembrança do bom ou do mau comportamento teve o mais significativo efeito na forma como os participantes de nosso estudo enxergavam o tipo e a qualidade de relacionamentos com uma organização” (GRUNIG, 2009, p. 103). Esta constatação reforça a teoria que, no caso dos públicos mais envolvidos, “os comportamentos gerenciais influenciam relacionamentos, e que o tipo e a qualidade de um relacionamento levam esses públicos a associar atributos ora positivos, ora negativos, a uma organização (“imagens” positivas ou “negativas”)” (GRUNIG, 2009, p. 103). Essa pesquisa ainda sugere que os profissionais de relações públicas utilizem também os relacionamentos como indicadores de avaliação da organização. Para que se tenha qualidade no relacionamento, é preciso que a empresa tenha uma gestão ética em todos os seus processos e relacionamentos.

Grunig (2009, p. 100-101) defende que “a atenção dada aos relacionamentos resultará, fundamentalmente, na melhoria da reputação da organização. A reputação, entretanto, não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos”. Como é intangível, só é possível construir e manter a reputação, por meio das relações estabelecidas entre a organização e os seus públicos. Ressalta-se a responsabilidade de cada integrante da organização e a valorização do seu papel, para a prática de um comportamento ético que contribuirá para a credibilidade do profissional e da organização na qual está vinculado e na construção da reputação.

Dentro desse contexto, França (2009, p. 219-220) observa que as relações públicas são construtores da imagem e da reputação da organização; porém, “pouca preocupação há sobre a necessidade de se concentrar em um suporte *conceitual* capaz de revelar a organização e seus valores, sustentar e persuadir a opinião pública do por que acreditar nela, na sua marca, nos seus produtos” (FRANÇA, 2009, p. 219-220). A afirmação é conveniente porque as

relações públicas preocupam-se em defender a reputação e esquecem que é preciso “mostrar” a organização aos seus públicos, pois o conhecimento a respeito da empresa dá credibilidade e aumenta a confiança.

Srour (2003), ao discutir a responsabilidade social empresarial, suas vantagens e como essas atitudes contribuem para a construção da “empresa cidadã”, sustenta que o comportamento ético influencia diretamente a formação da reputação e o aumento do grau de confiança na empresa. A responsabilidade social exige empenho das organizações e envolvimento dos seus gestores, para obter os objetivos pretendidos.

Para Srour (2003, p. 348),

As empresas que se preocupam com a imagem corporativa, com a valorização de suas marcas ou com a reputação de que desfrutam, acabam também compondo uma agenda em que a reflexão ética ganha estatuto de estratégia relevante; afinal, a reputação é uma das facetas mais vulneráveis que as empresas apresentam.

Quando uma organização define, como sua política, a conduta ética, ela também poderá cobrar tal posicionamento dos seus gestores e dos seus colaboradores e, dessa forma, obterá mais comprometimento de seu público interno, que perceberá que toda a organização está alinhada a esse propósito. Desta forma, os outros públicos também perceberão as mudanças que, se forem consistentes e duradouras, contribuirão e influenciarão a reputação corporativa.

Percebe-se que a reputação traz inúmeros benefícios à organização. Nesse contexto, o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios justifica o investimento em ética porque gera reputação:

A ideia inspiradora e motivadora da gestão responsável de uma empresa deve ser a sua “**reputação**”, ou seja, ser publicamente reconhecida, por todos os seus stakeholders, como uma empresa ética e socialmente responsável, empenhada em salvaguardar os direitos humanos e atenta às questões sociais e ambientais, pois a reputação é o recurso mais importante para o sucesso da empresa e representa um ativo intangível que agrega valor e é a base sustentável para o crescimento da empresa ao longo do tempo (INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS, 2008, p. 3).

O modelo *RepTrak*, conforme Figura 2, é uma metodologia de avaliação e mensuração da reputação corporativa desenvolvido por Riel e Fombrun

e utilizado pelo *Reputation Institute* a partir das expectativas das pessoas (REPUTATION INSTITUTE, 2009). Ele está dividido em sete indicadores: produtos, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho.

Figura 2 – Modelo RepTrak

Fonte: *Reputation Institute* (2009).

Sob a apreciação deste modelo, fica evidenciado que a ética interfere e contribui para a formação da reputação. O instrumento utilizado para avaliação da reputação prevê a análise da ética, que aparece inserida na dimensão da governança corporativa, que abrange os atributos abertura e transparência, comportamento ético e justiça na condução dos negócios e, em outras dimensões, também, constam características relacionadas à ética.

A pesquisa realizada pelo *Reputation Institute*, 2009 *Global Reputation Pulse*, analisou seiscentas empresas com maior receita bruta de trinta e dois países, quanto aos critérios estima, simpatia, admiração e confiança, e nos sete indicadores de desempenho já citados, considerados as bases da reputação. A

pesquisa foi feita por meio de um questionário *on line* com o objetivo de mapear a reputação das empresas mediante a avaliação do ponto de vista do público geral. As empresas brasileiras de melhor reputação estão demonstradas na Figura 3.

Figura 3 – Empresas brasileiras de melhor reputação - 2009 *Global Reputation Pulse*

Fonte: Reputation Institute, 2010, p. 7.

De acordo com a pesquisa, o peso da dimensão governança corporativa (que engloba o comportamento ético), no Brasil, representa uma porcentagem de 16,2% na formação da reputação, enquanto na avaliação mundial a porcentagem é de 15,1 %. A pesquisa também concluiu que, “aumentou a importância dada pelo público a aspectos éticos, de transparência e cidadania” (REPUTATION INSTITUTE, 2010, p. 4). Estas constatações vêm ao encontro deste estudo que defende o investimento em ética organizacional e, também, comprova-se a relação entre ética e reputação corporativa. É possível, portanto, inferir que o comportamento ético influencia diretamente a construção e a manutenção da reputação de uma organização.

A relação ética e reputação também será descrita nos próximos capítulos, ao tratar a respeito na pesquisa junto às empresas selecionadas. Defende-se que a ética contribui de forma relevante e significativa, para a construção da reputação, e que é a ética que sustenta uma reputação corporativa duradoura.

7 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste capítulo, demonstram-se os objetivos da pesquisa, a metodologia empregada, os pressupostos. Caracteriza-se a amostra da pesquisa, apresenta as organizações pesquisadas e os seus entrevistados e demonstra os dados da pesquisa com as empresas selecionadas, com a diretora de comunicação e com o consultor em ética empresarial. Efetua-se a análise dos códigos de ética das empresas pesquisadas, primeiramente, a respeito da sua divulgação no site institucional, depois sobre os princípios que constam no guia, relacionando-os à proposta de conteúdo sugerida pela pesquisadora. Discute-se sobre os guias de análise da pesquisa que nortearão a discussão dos resultados.

O interesse pelo tema ética teve origem, dentre outros aspectos, pelo fato de a pesquisadora ter sido responsável pela disciplina “ética e legislação em relações públicas” por alguns anos, oportunidade em que constatou a limitação de bibliografia específica. Além dos conteúdos obrigatórios estabelecidos na ementa da disciplina, as discussões eram geradas a partir de assuntos ou acontecimentos do dia a dia, como possibilidade para maior aprofundamento das questões em torno da tomada de decisão. Gerava-se um ambiente de reflexão, de intercâmbio com outras áreas profissionais, além de oportunidade de diálogo para a construção de um comportamento mais ético dos futuros profissionais.

O que contribuiu também para a decisão de abordar o tema ética nas organizações foi a atual demanda por conhecer o discurso ético e sua influência nos indivíduos, em sua vivência com elementos de verdade ou de simples aparência. O discurso de empresas, políticos, representantes de classes coloca a ética no primeiro escalão de prioridades, entretanto, fala-se muito e pouco se pratica. Isso é evidente, pela quantidade de escândalos que ocorreram e ocorrem no país, sem que comitês ou comissões concluam os “seus trabalhos” e consigam provar o envolvimento desse ou daquele indivíduo. E essa prática não está restrita ao poder público.

Na área de relações públicas, a ética é bastante discutida, mas poucos autores como Humberg (2006), Simões (1995, 2001), Grunig e Grunig (1992), Bowen (2005), Gonçalves (2006), Kunsch (1997), entre outros, trataram, especificamente, deste assunto de modo mais direcionado em suas obras.

Recentemente, o tema ética e comunicação organizacional é apresentado em obra organizada por Barros Filho (2008), e a Revista *Organicom* (2008) teve um número especial sobre ética e comunicação nas organizações.

Pode-se afirmar um espaço para expansão das referências e novos estudos. Entre as abordagens encontradas nas publicações, o foco na maioria dos estudos tem sido a ética profissional, o que pode ser justificado por causa da vinculação com o ensino de graduação e pelo fato desse conteúdo estar presente na grade curricular desses cursos. Justifica-se, assim, a necessidade de estudar o assunto com novos enfoques.

7.1 OBJETIVOS

Os objetivos gerais deste trabalho eram:

- Conhecer como se dá a aplicabilidade dos conceitos de ética nas práticas das organizações e nos relacionamentos destas com seus públicos;
- Estabelecer a relação entre ética organizacional e reputação corporativa, mediante análise dos meios pelos quais as organizações, em estudo, gerenciam suas práticas internas e externas e da forma como propagam suas condutas.

Os objetivos específicos eram:

- Conhecer os motivos apresentados pelas organizações para justificar o incentivo da ética como valor e como preocupação organizacional;
- Conhecer a que elementos as organizações associam os benefícios e as dificuldades para implantação/disseminação da gestão ética nas organizações;

- Identificar os instrumentos com os quais as organizações estudadas administram as questões éticas nos seus relacionamentos – e que nível de interação é conseguido com os públicos;
- Analisar o modo como se dá a participação dos públicos na gestão da ética organizacional.

7.2 METODOLOGIA

A escolha da metodologia é fator determinante, na realização da pesquisa, porque representa “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2002, p. 16). Dencker e Da Viá (2001, p. 27) defendem que “a metodologia não é, senão, uma reflexão sobre a atividade científica que está sendo desenvolvida para obter, em determinado momento, um retrato dessa atividade – retrato esse que diferirá de acordo com a ciência sobre a qual estamos refletindo”. A definição de metodologia adequada garante credibilidade ao estudo e às informações sobre os procedimentos que contribuem para isto.

Primeiramente, realizou-se um levantamento do estado da arte, agrupando a produção bibliográfica, que vem sendo realizada tanto no ambiente acadêmico quanto no âmbito das próprias organizações. Esta metodologia permite o levantamento de informações escritas acerca do assunto escolhido, com o objetivo de buscar outros enfoques a respeito do mesmo tema ou de selecionar trabalhos já realizados, que podem contribuir com a abordagem do problema de pesquisa. Desta forma, a organização da fundamentação teórico-metodológica será destinada a fornecer ferramentas para levantar dados e esclarecer as questões relacionadas ao objeto de pesquisa e também para construir quadros de referência sobre ética nas organizações. Esse referencial teórico servirá de base para a aplicação da pesquisa de campo.

A pesquisa de campo adotada, neste trabalho, constitui um estudo exploratório, de acordo com a proposta de Aaker et al. (1990, p. 61), para quem “a pesquisa exploratória é utilizada, quando se busca uma compreensão da natureza geral de um problema, das possíveis decisões alternativas e das variáveis relevantes

que devem ser consideradas” Neste caso, lembram os autores que “os métodos de pesquisa são altamente flexíveis, desestruturados e qualitativos, já que o pesquisador inicia sem pré-concepções peremptórias, quanto ao que será encontrado” (AAKER et al, 1990, p.61).

Para Gil (2008, p. 41), a pesquisa exploratória visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Este direcionamento serviu, no caso do presente estudo, para sustentar os procedimentos e cumprir os objetivos propostos. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade.

A definição da entrevista, como técnica de pesquisa, deu-se, principalmente, pela flexibilidade proporcionada ao pesquisador, permitindo maior liberdade na coleta de dados, com o aprofundamento de questões levantadas, interpelação de questões que surgem no decorrer da abordagem e possibilidade de reelaboração dos conceitos de fundamental importância na análise dos dados coletados.

A entrevista foi do tipo semiestruturada (FLICK, 2004, p. 106) com a utilização de um roteiro com os pontos relevantes ao estudo e aberto ao acréscimo de outras questões que podem ser levantadas, de acordo com o desenvolvimento da pesquisa. A escolha das empresas vencedoras do Prêmio Aberje Brasil deu-se por tratar-se de uma entidade de grande credibilidade e que promove a discussão da comunicação organizacional e engloba empresas associadas de diversos ramos de atividade organizacional. Outro fator em favor da decisão é porque essa instituição prega a valorização da ética, como sustentáculo das organizações, e isto pode ser comprovado no documento em comemoração aos 40 anos da Aberje, em que consta a ética como um dos valores da Aberje (NASSAR; RIBEIRO; WITZIG, 2007, p. 12).

Para estabelecer o universo da pesquisa, delimitou-se o período de 2004 a 2008 e escolheu-se, intencionalmente, as categorias que apresentam relação com o tema, segundo a visão da pesquisadora. Como as categorias foram alteradas nesse período, instituiu-se como parâmetro as categorias de 2008 e selecionou-se as que estão vinculadas às iniciativas de relacionamentos com os diversos públicos, conforme Quadro 16.

Categoria	Período de realização
Comunicação de Ações de Sustentabilidade	2008
Comunicação e Relacionamento com a Comunidade	2004 a 2008
Comunicação e Relacionamento com a Imprensa	2007 e 2008
Relacionamento com a Imprensa	2004 a 2006
Comunicação e Relacionamento com Fornecedores	2007 e 2008
Comunicação e Relacionamento com Investidores	2007 e 2008
Relacionamento com Investidores ou Cooperados	2006
Relacionamento com o Investidor	2004 e 2005
Comunicação e Relacionamento com o Público Interno	2007 e 2008
Relacionamento com o Público Interno	2004 a 2006
Comunicação nas Crises Empresariais	2007 e 2008 (dois vencedores 2008)
Empresa do Ano em Comunicação Empresarial	2004 a 2008

Quadro 16 – Categorias selecionadas para pesquisa

Fonte: Aberje, 2009

Após a definição das categorias, foi feita a relação das organizações vinculadas a essas categorias, excluiu-se a repetição de empresas que apareciam mais de uma vez, por terem sido premiadas em categorias ou em anos diferentes. Para delimitação final do universo de pesquisa, foram selecionadas as empresas com sede no estado de São Paulo a serem entrevistadas. Justifica-se a escolha do estado de São Paulo, por concentrar o maior número de empresas premiadas e, assim, possibilitar a pesquisa com uma diversidade de organizações. Dessa forma, dez empresas formaram a amostra. Todas foram contatadas por telefone e e-mail e houve dificuldade em conseguir as informações a respeito dos responsáveis pelo comitê de ética ou pelo departamento de comunicação.

Após o primeiro contato, via e-mail ou telefone, a orientadora enviou um e-mail com uma carta de apresentação da pesquisa para cada representante da empresa selecionada. Posteriormente, a pesquisadora fez os contatos via telefone para agendamento das entrevistas. Somente seis organizações concordaram em participar da pesquisa. São elas: Banco Itaú Unibanco, Carrefour Comércio e Indústria Ltda, CPFL Energia, Gol Transportes Aéreos S.A., Holcim S.A., Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A.

A pesquisa foi aplicada em junho de 2009, por meio de entrevista em profundidade, com a utilização de um roteiro semiestruturado – Apêndice A. As entrevistas foram realizadas com os responsáveis pelo programa de ética da organização e, nos casos de inexistência de um setor específico de gestão da ética, entrevistou-se o representante do departamento de comunicação das empresas selecionadas.

Após as entrevistas com os representantes das empresas, percebeu-se a necessidade de realização de mais três entrevistas, para checagem dos dados coletados na pesquisa com as empresas, visando obter opiniões externas ao ambiente organizacional a respeito da contratação de atividades relacionadas à implantação e gestão da ética nas organizações e, também, sobre o posicionamento do profissional de relações públicas e de comunicação organizacional, nesse processo. A entrevista com um roteiro semiestruturado – Apêndices B e C - foi feita em junho e agosto de 2009, somente com dois profissionais, porque não foi possível o agendamento com a terceira pessoa. Os participantes dessa fase foram a diretora executiva da Agência de Comunicação LVBA e profissional de relações públicas, Giselle Lorenzetti, e o consultor de ética empresarial e autor de vários artigos com o tema ética, Mario Ernesto Humberg.

Os resultados obtidos junto a esses profissionais indicam possíveis caminhos para a absorção de profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional e também para a gestão da ética organizacional e não se constituem em dados de maior relevância na testagem de pressupostos. As informações coletadas servirão como comparativo com os resultados dos pressupostos para verificar a concordância ou divergência entre as visões das empresas e dos prestadores de serviços.

Os dados coletados na pesquisa foram utilizados na testagem dos pressupostos. Primeiramente, foi feita a verificação com as informações dos representantes das empresas selecionadas, depois com o Consultor e com a Diretora da Agência de comunicação. Em linha com os objetivos da pesquisa, o conjunto de nove pressupostos levantados foram testados, quando do encaminhamento dos dados para análise, caracterizando-se um método hipotético-dedutivo. Conforme Lakatos e Marconi (1991), esse método de extração *popperiana* consiste em identificar um problema, que tem origem em geral de conflitos entre expectativas e teorias existentes, levantar hipóteses (no caso deste estudo, foram

lançados pressupostos) e efetuar testes (chamados de falseamento). Os pressupostos estão dispostos no Quadro 17.

Pressuposto 1	A ética vem sendo adotada pelas organizações, como conceito fundamental para uma reputação corporativa favorável.
Pressuposto 2	A ética organizacional é a base das organizações porque estas a consideram essencial nos negócios.
Pressuposto 3	A resistência dos públicos à implantação da gestão ética, é a principal dificuldade.
Pressuposto 4	Um dos meios utilizados para a propagação da ética nas organizações é a divulgação do código internamente e a todos os públicos.
Pressuposto 5	As organizações consideram relevante a participação de toda a empresa no processo de gestão ética e por isso criam o comitê de ética com representatividade de todas as instâncias organizacionais.
Pressuposto 6	Há preocupação das organizações em investir na ética, nos relacionamentos com todos os públicos, e não somente com os públicos estratégicos.
Pressuposto 7	Os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas participam de todo o processo de gestão ética nas organizações.
Pressuposto 8	A decisão pela implantação da ética organizacional é tomada pela alta administração.
Pressuposto 9	As organizações utilizam o diálogo, como meio para implantação e gerenciamento da ética organizacional.

Quadro 17: Pressupostos

Fonte: Dados da pesquisa

As informações coletadas foram analisadas qualitativamente a partir de um guia de percurso extraído da fundamentação teórica e em total coerência com os objetivos específicos propostos, baseando-se nos estudos sobre ajustamentos de Goffman (1999) e de poder de Foucault (1999). Os guias de análise são apresentados no próximo tópico e os resultados dessa análise no próximo capítulo.

7.3 GUIAS DE ANÁLISE

A fundamentação teórico-metodológica explanada nos capítulos anteriores desdobra-se numa multiplicidade de elementos possíveis para análise – Quadro 18.

<p>Ambiente organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a organização como responsável em promover condições para o agir ético e também em estabelecer procedimentos que evitem a conduta inadequada em qualquer decisão; • os valores organizacionais incorporados à cultura da empresa e internalizados pelos integrantes da organização; • incentivo à comunicação eficaz e a comunicação como possibilidade de discussão de assuntos que ficam “à margem” da empresa; • a participação como facilitadora da implantação do código de ética; • o nível de participação da alta administração;
<p>Relações públicas e comunicação organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o papel estratégico do profissional de relações públicas e comunicação organizacional, na tomada de decisão das organizações; • o profissional como promotor da ética em todos os relacionamentos da organização.
<p>Reputação corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formas de manifestação da reputação e esta avaliada como ativo. • o comportamento ético influencia diretamente na formação da reputação e no aumento do grau de confiança na empresa.

Quadro 18: Dimensões teóricas

Fonte: Dados da pesquisa

A fim de levantar os resultados da pesquisa e conduzir a discussão de seu significado, um guia – Quadro 19 - foi estabelecido a partir das noções implicadas no pensamento dos autores e pensadores convocados. As análises serão projetadas, com base na aplicação dessas guias às dimensões teóricas presentes neste estudo.

<p>Princípios e possibilidades:</p> <p>A ética e sua capacidade de sinalizar o agir com princípios e indicar possibilidades. A ética vista como ação de estabelecer os procedimentos para o dia a dia da empresa e não conceitos filosóficos ideais.</p>
<p>Poder:</p> <p>Presença de elementos como disciplina, norma, controle, técnicas e táticas de dominação, ponto panóptico e o funcionamento automático do poder. Vigilância permanente em seus efeitos, mesmo sendo descontínua em sua ação.</p>
<p>Ajustamentos:</p> <p>Ajustamento primário e ajustamento secundário. Os três elementos básicos do sistema de privilégios: 1) “regras da casa”; 2) “pequenas premiações”; 3) “castigos”.</p>

Quadro 19: Guias de análise

Fonte: Dados da pesquisa

7.4 DADOS DA PESQUISA

Apresenta-se neste tópico a caracterização das empresas e dos entrevistados participantes da pesquisa, bem como a tabulação das entrevistas. As empresas são: Banco Itaú Unibanco, Carrefour Comércio e Indústria Ltda, CPFL Energia, Gol Transportes Aéreos S.A., Holcim S.A., Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Todas as empresas participantes da pesquisa se enquadram na categoria grande empresa. São pertencentes a setores distintos: Banco Itaú Unibanco – Sistema financeiro, Carrefour Comércio e Indústria Ltda – Varejo; CPFL Energia - Distribuição, geração e comercialização de energia; Gol Transportes Aéreos S.A. - Aviação comercial; Holcim S.A. - Cimentos, concretos e agregados e coprocessamento na área de Materiais de Construção; Roche S.A. Brasil – Saúde.

O Carrefour é pioneiro no mercado varejista do país, com a inauguração de hipermercados, em 1975. Hoje, o Grupo Carrefour no Brasil conta com cento e noventa unidades em 13 estados e o Distrito Federal, com diversos formatos de lojas e serviços, como postos de combustíveis, drogarias, agências de turismo, serviços digitais, entre outros. O grupo Carrefour é líder de mercado no setor supermercadista, com cinquenta e cinco mil funcionários. No mundo, o Grupo é

o segundo maior varejista do mercado, presente em vinte e nove países (CARREFOUR, 2009).

A Holcim é líder mundial em cimento, concreto e agregados. Está no Brasil desde 1951 e opera na região Sudeste e no Distrito Federal, empregando, diretamente, cerca de duas mil e duzentas pessoas. A gestão da Holcim está baseada nos princípios do Desenvolvimento Sustentável (HOLCIM, 2009).

A CPFL Energia é uma holding que atua no setor elétrico brasileiro, nos segmentos de distribuição, geração e comercialização de energia elétrica, nos mercados livre e regulado. É a maior companhia privada do setor elétrico brasileiro. Conta com cerca de sete mil funcionários (CPFL ENERGIA, 2009).

O Itaú Unibanco é um banco de capital nacional, que está entre as vinte maiores instituições financeiras do mundo, de acordo com o seu valor de mercado. Em 30 de junho de 2009, o Itaú Unibanco compreendia três mil, setecentas e oito agências de serviços completos em todo o Brasil, operava novecentos e quarenta e nove postos de atendimento bancário - PABs e vinte e nove mil, setecentos e três caixas eletrônicos. Conta com cento e oito mil funcionários Itaú Unibanco (ITAÚ, 2009).

A Gol é uma companhia aérea que presta serviço de baixo custo - low cost / low fare. Iniciou suas atividades no dia 15 de janeiro de 2001. Conta com dezessete mil colaboradores. Com uma frota de cento e seis aeronaves, oferece quase oitocentos voos diários, que atendem cinquenta e nove destinos em nove países. A Gol é responsável pelo controle das marcas Gol, *Smiles*, Varig, Gollog e Voe Fácil (GOL, 2009).

A Roche Brasil é uma das maiores empresas da indústria farmacêutica. Produz e/ou comercializa medicamentos para o tratamento de câncer, transplante, virologia (hepatites e AIDS), doenças autoimunes, doenças inflamatórias, obesidade, osteoporose e sistema nervoso central. Segundo dados de janeiro de 2009, totalizam um mil, trezentos e setenta e cinco funcionários no Brasil, sendo um mil, trezentos e três funcionários e setenta e dois estagiários (ROCHE BRASIL, 2009).

Todas as entrevistas para a realização da pesquisa foram marcadas com antecedência. A Gol teve uma participação de forma diferenciada. A entrevista foi desmarcada, devido a questões urgentes. Após as várias tentativas em reagendar a entrevista, o representante da empresa encaminhou as respostas do

questionário por e-mail. Este instrumento também será considerado, apesar do método de aplicação ter sido diferente.

Os representantes das empresas participantes da pesquisa foram: George Barcat - Especialista em ética empresarial do Banco Itaú Unibanco¹, Albert Assunção Alves - Gerente de Riscos Corporativos do Carrefour Comércio e Indústria Ltda, Roseli Cordeiro Silveira - Analista de sustentabilidade e Coordenadora do programa de gestão de ética da CPFL Energia, Marco Antonio Piller - Diretor de Gestão de Pessoas e Aeroportos da Gol Transportes Aéreos S.A., Ana Claudia Pais - Gerente de Comunicação da Holcim S.A., Nira Broner Worcman - Gerente de Comunicação Corporativa da Roche S.A. Brasil.

Em relação ao perfil, a graduação dos entrevistados é diferenciada: três participantes concluíram um curso de graduação, sendo direito, jornalismo e sociologia; e os outros três fizeram duas graduações: direito e administração, jornalismo e administração pública, engenharia e filosofia. Quanto à pós-graduação, um entrevistado não possui o título; três fizeram um curso de pós-graduação – especialização em Marketing, especialização em Gestão Empresarial e mestrado em Jornalismo Científico; um concluiu dois cursos - especialização em Qualidade e MBA em Sistema de Gestão em Sustentabilidade; e um fez três cursos de pós-graduação – especialização em Inteligência, especialização em Inteligência da Informação e especialização em Varejo. Quanto ao tempo que trabalham na empresa, três participantes estão há menos de cinco anos; dois participantes atuam na organização, entre seis e dez anos, e uma funcionária está há mais de quinze anos, considerando o tempo de serviço como consultora.

No Banco Itaú Unibanco e na CPFL Energia, foram criados departamentos ou áreas específicas para o desenvolvimento e gestão de programas de ética. Nas outras empresas, não há programas de ética. No Carrefour, apesar de não existir um programa de ética, há um departamento específico que cuida da aplicação e gerenciamento do código de ética, o setor de riscos corporativos. Na Gol, o código de ética está vinculado ao setor de Gestão de Pessoas e Aeroportos. Na Roche, cada departamento é responsável pela aplicação e gerenciamento do guia de ética. Já na Holcim, a responsabilidade é do board da empresa. O comitê de

¹ Segundo o informante, o Banco Itaú passou a ser denominado Banco Itaú Unibanco, devido à fusão com o Banco Unibanco.

ética está implantado no Carrefour, CPFL, Gol e Itaú Unibanco. O Quadro 20 ilustra estas informações.

Organizações	Programa de Ética	Código de Ética	Departamento Específico	Comitê de Ética
Carrefour	--	XX	XX	XX
CPFL Energia	XX	XX	XX	XX
Gol	--	XX	--	XX
Holcim	--	XX	--	--
Itaú Unibanco	XX	XX	XX	XX
Roche	--	XX	--	--

Quadro 20 –Gestão da ética nas organizações estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

Para uma gestão ética, é preciso que os princípios organizacionais estejam em consonância com esse objetivo e que todos os seus públicos tenham conhecimento a respeito. O Quadro 21 apresenta os princípios organizacionais – missão, visão e valores/princípios – disponíveis no site das empresas pesquisadas. No site do Itaú Unibanco, não consta a missão da empresa e, no da Roche, não se tem a visão da empresa.

7.4.1 Entrevistas com as Empresas

Das empresas estudadas, duas possuem um programa de ética estruturado, uma está em processo de desenvolvimento e outras três não possuem programa específico de ética. Cada organização estudada passou por um processo diferenciado, no que se refere ao desenvolvimento da ética organizacional. O primeiro instrumento para a gestão da ética foi a elaboração e implantação de um código de ética. Mesmo as empresas que não possuem um programa de ética, disponibilizam o código de ética, como pode ser percebido no quadro a seguir.

No Carrefour, decidiu-se pela implantação do código de ética, ao se constatar que a empresa era “consuetudinária²” e também devido a problemas comportamentais detectados. Na CPFL, a decisão partiu da diretoria motivada por um episódio ocorrido, quando os eletricitistas da CPFL podaram exageradamente alguns flamboyants centenários de uma avenida em Campinas. Matéria negativa foi gerada na primeira página do principal jornal da cidade, e a situação fez com que a empresa precisasse rever os seus valores para propagar uma mudança de postura junto aos colaboradores.

No Itaú Unibanco, apesar de ser considerada uma das primeiras instituições a elaborar um código de ética, foi a partir de uma solicitação do presidente da empresa que se desencadeou um estudo para discussão em torno da ética organizacional e a construção de um código de ética corporativo que atendesse a holding. Na Roche e na Holcim, não há um programa de ética estruturado, sendo que a Roche trabalha com a departamentalização do código de ética. A Holcim prega a transversalidade em todas as suas ações. Na Gol, devido à coleta de dados ter sido processada por envio de questionário, não foi possível identificar como surgiu o código de ética. A implantação de programas de ética e até mesmo do código de ética estão vinculadas à decisão da alta administração. A organização só terá esta preocupação, se houver o entendimento do primeiro escalão de que se trata uma necessidade vital para a empresa.

Quanto à preocupação da organização com a ética, todos os entrevistados relataram que suas empresas se preocupam com a ética. Alguns citaram, como maior desafio, a incorporação dos conceitos éticos na cultura organizacional, para que todas na organização considerem a ética em suas decisões e ações. A preocupação é demonstrada a partir do momento em que a maioria dessas empresas considera a ética no planejamento estratégico.

Das empresas entrevistadas, três passaram por processo de aquisição e incorporação de novas empresas: o Carrefour com a aquisição do Atacadão; a CPFL com a incorporação da RGE; o Itaú com a aquisição do Unibanco. Nos três casos, houve ou está havendo a incorporação também do processo de gestão ética. Na CPFL, o processo está bem adiantado, no Itaú Unibanco, o estudo dos dois códigos de ética ainda está acontecendo e no caso do Carrefour, a gestão

² As normas do Carrefour eram fundamentadas nos usos e nos costumes da empresa, não estavam escritas.

ainda não está unificada. As três organizações apontam a questão da cultura organizacional como fator de resistência. O trabalho tem sido desenvolvido para abordagem das diferenças, e os representantes das empresas estão em busca da construção ou adaptação dos programas já existentes, a partir de estudos comparativos da realidade das organizações envolvidas. Essas empresas salientam que não há imposição do programa ou do código de ética da empresa majoritária, mas que têm investido no processo de construção e de discussão dessas questões de forma igualitária.

A gestão da ética organizacional, na maioria das empresas, fica sob a responsabilidade do Comitê de ética. A composição desse Comitê varia de empresa para empresa, mas está evidente que a participação dos funcionários é mínima, em algumas vezes, costuma se dar por meio de um representante. As empresas ressaltam que o incentivo à participação dos públicos é feita por meio dos canais de comunicação disponíveis e também pelos canais específicos dos programas de ética. Na metade das empresas estudadas, há um “gerente”, geralmente subordinado ao Comitê de ética, que trata da aplicação, condução e monitoramento do código de ética, e também desenvolve as ações de divulgação e disseminação, além de receber e encaminhar as questões do dia a dia relacionadas à conduta ética de todos os públicos.

Na Holcim, as áreas jurídica e comercial são responsáveis em fornecer o treinamento aos novos funcionários e promover as atualizações desse treinamento, que podem ser feitas em periodicidade anual ou a cada dois anos. Já na Roche, é o departamento legal que trata de relacionamentos com vários públicos e com esclarecimento de dúvidas. Todavia, caso esse departamento não consiga resolver a questão, o assunto é encaminhado à sede da empresa. Em termos de operacionalização, nas duas empresas, a cada departamento, cabe-lhe preocupar-se com a aplicação da ética em suas atividades. Na Gol, essa questão não fica explícita.

A participação na elaboração do código de ética depende do perfil da administração da empresa. No Carrefour, houve uma parcela de participação dos colaboradores e dos gestores. Na CPFL, houve participação de um grupo representante de vários segmentos e, na evolução do processo, percebeu-se a necessidade de contratação de filósofos, especialistas renomados, para o desenvolvimento de programas de educação e de disseminação. A esse propósito,

criaram-se várias formas de envolvimento dos públicos nas questões em torno do assunto ética. As ações também envolveram os colaboradores de outras localidades.

No Itaú Unibanco, também, houve a participação dos funcionários, e foram criadas várias formas de participação e engajamento na gestão da ética como o programa de educação continuada. Houve, ainda, a avaliação de consultoria externa para promover o direcionamento dos trabalhos desenvolvidos. Na Holcim e na Roche, ficou evidente que a definição tem origem na alta administração. No caso específico da Holcim, há espaço para participação dos públicos em todos os assuntos da organização, em razão de existirem diversas comissões com moradores vizinhos das fábricas, ONG's, dentre outro. No entanto, como já foi falado, a ética é tratada de forma transversal, ou seja, permeia todos os assuntos da organização.

Todas as organizações utilizam as pesquisas como forma de mensurar as questões que envolvem a ética organizacional, para avaliar problemas que possam surgir nesse âmbito, cujos reflexos, para a imagem e reputação da organização, serão objeto de preocupação. Para acompanhar e incentivar atitudes éticas, as empresas incentivam a discussão e adoção de diversas alternativas. Na CPFL, os destaques são para o espaço cultural por meio da oferta de módulos sobre ética com a participação de especialistas no assunto; a rede ética; os fóruns internacionais; os espaços para participação de formadores de opinião dos quatro segmentos (universidade, empresa, sociedade civil e comunidade); o “ciclo de seminários para áreas específicas” definidas a partir de estudos de vulnerabilidade dos setores internos da organização; a Rede de Valor, canal de diálogo com os fornecedores por meio de seminários e treinamentos.

No Carrefour, os meios de disseminação são o portal corporativo interno para os colaboradores que têm acesso aos computadores, painéis, reuniões de bom dia, revista trimestral, encontros corporativos e premiações. Na Holcim, utilizam-se os treinamentos, os códigos de conduta e as ferramentas de comunicação disponíveis na empresa como as publicações, a intranet, e as próprias auditorias. Na CPFL, o programa de ética está vinculado à área de comunicação, sendo o plano de comunicação um dos itens do sistema de gestão da ética. No Itaú Unibanco, também, há o plano de comunicação, que engloba todos os veículos de comunicação disponíveis na empresa como revistas corporativas, informes, intranet, sites entre outros – incluindo o programa de educação continuada em ética com a

oferta de cursos, workshops, palestras, *e-learning*s. Na Roche, o meio utilizado para disseminar a ética é o código de conduta, que consta no site e também está disponível na versão impressa. Na Gol, utilizam-se o portal corporativo para divulgar o código de ética aos colaboradores, o *e-learning* sobre ética e os canais específicos para denúncias ou esclarecimentos sobre ética, além da promoção de palestras e eventos de conscientização que envolvam toda a empresa.

Todos consideram a comunicação como fundamental no processo de gestão e implantação da ética organizacional. Quanto ao papel, a maioria entende que deva ser de educação para disseminar os princípios éticos na cultura organizacional. Alguns ressaltam que a comunicação precisa ser estratégica para não estar limitada à execução de determinadas atividades. Além disso, destacam a relevância da comunicação, ao enfatizar que, na disseminação da ética, é preciso observar a linguagem utilizada, tendo em vista que se objetiva atingir variados públicos.

As políticas adotadas para a gestão da ética incluem a transparência, a parceria com os fornecedores, o respeito aos clientes e o menor preço, como no caso do Carrefour. Na CPFL, o processo está estruturado num sistema de gestão de ética e engloba as políticas e os procedimentos constantes no Código de ética. Na Holcim, o código de ética apresenta os princípios de relacionamento no dia a dia com os clientes, os consumidores e a comunidade. O Itaú Unibanco divide em duas suas políticas: política corporativa de sustentabilidade e política corporativa de ética. Na Roche, as políticas adotadas para a gestão ética nos relacionamentos envolvem o código da administração farmacêutica; as parcerias com as ONG's nas campanhas de conscientização; as diretrizes de grupo de pacientes. No caso da necessidade de novas políticas, elas são incorporadas ao Código. A Gol descreve as políticas de relacionamento com os vários públicos.

Em relação à prioridade dos públicos, todas as organizações consideram que não há prioridade entre os públicos. O Itaú Unibanco segue essa mesma visão, mas deixa claro que, no caso de conflitos de interesses, primeiramente, têm preferência, os clientes e os consumidores, depois acionistas e investidores.

Todas as empresas consideram a ética como valor e o que demonstram essa definição, são as atitudes e as ações da organização. A CPFL reforça que essa conquista é um trabalho de educação de longo prazo. A Holcim

destaca que a liderança no setor só pode ser mantida, se houver essa preocupação. No Itaú Unibanco, a ética é descrita como um dos valores da organização. A Roche considera a ética como sustentação dos seus negócios. A Gol ressalta a ética como fator de confiança e credibilidade na organização. O Carrefour afirma que a ética é um valor devido ao contexto da sociedade que busca o resgate da ética nas suas ações.

As empresas implantam várias formas de avaliação do comportamento ético. No Carrefour, utiliza-se o disque ética para denúncias e o e-mail específico, que geralmente serve para consultas e esclarecimentos, antes da tomada de decisão, ou para verificar que tipos de prejuízos podem acarretar determinados casos. A CPFL desenvolveu vários dispositivos inseridos no sistema de gestão da ética, que engloba o acompanhamento, o controle por meio de mapeamento de risco, pesquisas com os clientes, com o público interno, pesquisa de clima da empresa, o levantamento das denúncias e as providências, mapeamento da mídia com metodologia específica - para verificar os pontos vulneráveis e os relatórios apresentados à diretoria. Além disso, há a possibilidade de incorporação dos riscos éticos no processamento da área de risco da empresa, criada recentemente.

No Itaú Unibanco, o monitoramento é feito por meio de pesquisa de clima ético com o público interno, realizadas bianualmente; diálogo com os stakeholders; análise e tratamento de desvios de conduta via canais de comunicação. Também, no portal de produtos, são feitas gestão de indicadores de ética e auditoria ética. São vários canais de comunicação utilizados em denúncias de desvios de conduta. Todos esses órgãos recebem as denúncias e tratam essas informações com métodos estruturados a partir dos mesmos critérios. Na Holcim, o destaque é para os fóruns externos, por meio das discussões de comitês, e com a comunidade. A Roche utiliza a auditoria da matriz. A Gol indica como responsabilidade do Comitê de ética.

Na maioria das organizações, os conflitos éticos são resolvidos a partir do código de ética. Na Roche, se o setor não consegue resolver, a situação é encaminhada ao departamento jurídico. Na Gol, a responsabilidade pela resolução e orientação é do comitê de ética. A Holcim procura as soluções por meio das discussões com os comitês e comunidade. No Carrefour, algumas situações são resolvidas diretamente pelo gestor, com acompanhamento da gerência de riscos

corporativos e, em outras situações, resolve-se no comitê de ética. No Itaú Unibanco, o processo para solução dos conflitos éticos está baseado em três doutrinas éticas: o utilitarismo, o consequencialismo e a deontologia.

Todas as empresas afirmam que há relação entre ética e reputação corporativa. No Carrefour, há esse cuidado em estimular a reflexão a respeito das decisões e que as ações causam impacto na empresa. O reposicionamento da marca CPFL foi um trabalho em conjunto entre a área de sustentabilidade e o marketing, que teve como referência os estudos realizados no programa de ética organizacional, em relação à missão e valores da empresa. As empresas realizam pesquisas para verificar a sua reputação, periodicamente. A maioria das organizações salienta que é preciso o comprometimento das pessoas, para que haja um clima de confiança e construção da reputação, sendo que metade das empresas considera que as ações das pessoas estendem à organização a sua imagem e a sua reputação.

Nos benefícios da implantação e gestão da ética, foram enumerados: reputação corporativa; melhora do ambiente organizacional; valorização da marca; preocupação com uma postura exemplar, por parte dos diretores; abertura para o diálogo e transparência na conduta; fortalecimento da empresa frente às crises; aumento da tolerância dos públicos, em casos de problemas; ganho social e demonstração da seriedade da organização.

As dificuldades apresentadas na implantação e gestão da ética são: os diferentes valores dos colaboradores; os resultados são a longo prazo; o grande número de colaboradores para divulgar e cobrar posturas adequadas, trata-se de um processo educativo; alto custo para implantação de um programa de ética; a necessidade de formar os colaboradores, proporcionando-lhe conhecimentos para que eles possam aderir ao código de ética e tomar as decisões a partir de parâmetros éticos; convencer a alta direção da empresa para que possam compreender todo o processo; a necessidade de liderança comprometida na implantação do programa de ética; cultura organizacional e cultura da sociedade e dificuldade em estimular a participação de todos.

7.4.2 Entrevista com a Diretora da Agência de Comunicação

Segundo a informante, as agências não têm sido contratadas para desenvolvimento de programas de ética, mas em programas que envolvem esta questão como responsabilidade social e sustentabilidade. No gerenciamento de crise, está inserida a questão da ética e da reputação. Nas crises, é preciso disseminar fatos verdadeiros e com clareza para zelar pela reputação da organização, pois hoje, devido ao aparato tecnológico disponível, fica mais difícil inventar uma mentira porque ela pode ser questionada no mesmo minuto.

A Diretora afirma que é crescente a preocupação das empresas com a ética, devido a pressões externas que obrigam as organizações a reverem procedimentos e políticas para atender as exigências da governança corporativa, de ampliar os relacionamentos com os stakeholders. Considera este panorama como oportunidade do desenvolvimento de um trabalho de relações públicas, pois as empresas precisam cada vez mais de se relacionarem com os stakeholders.

O papel da comunicação é vital, seja na implantação da responsabilidade social, da sustentabilidade ou da governança corporativa. Há a necessidade de um programa estruturado de comunicação, que vai disseminar o que existe na organização e colaborar efetivamente para o posicionamento desejado pela empresa. A Diretora salienta que as agências desempenham somente o papel de influenciadora no processo de gestão da ética organizacional. Segundo a mesma, as agências de comunicação participam da disseminação da ética, da sustentabilidade, da responsabilidade social, mas não na definição desses processos. Ressalta que vários consultores são chamados para auxiliar na conceituação da ética organizacional, devido aos seus conhecimentos filosóficos.

Para a informante, a implantação da ética começa na comunicação interna, pela disseminação de missão, visão e valores, e, por meio do diálogo, divulga o posicionamento da empresa e o que a organização espera do colaborador. Ressalta que o papel da comunicação é ter a visão de que comunicação interna é disseminação para motivar e influenciar.

Segundo a informante, não existe implantação de um programa de ética porque ética é um valor. A alta direção define a ética como valor e cabe à comunicação, disseminar tanto o valor como a postura da empresa. Quanto à

participação e envolvimento dos públicos, salienta que há pressão para que isso ocorra, mas é uma decisão da empresa influenciada por fatores externos. Para a entrevistada, há uma relação entre ética e reputação corporativa. Se a empresa considera a ética como valor e age de tal forma, ao longo do tempo, vai conseguir construir uma reputação que também estará baseada na ética.

7.4.3 Entrevista com o Consultor em Ética Empresarial

A entrevista com o Consultor foi realizada em agosto de 2009. Segundo o consultor, o trabalho em ética empresarial envolve o seguinte processo:

- Definição dos valores da organização em um processo descendente, primeiramente, a alta direção, depois os níveis intermediários e por último os demais funcionários;
- Definição de quais valores serão preservados, sendo uma decisão da alta administração;
- Discussão, difusão e divulgação desses valores para toda organização;
- Formalização desses valores por meio de um código escrito;
- Criação de um comitê de ética;
- Criação de mecanismos confiáveis de acesso aos responsáveis, para esclarecimentos ou para denúncias como o e-mail, o telefone direto, o consultor de ética.
- Realização de uma auditoria ética para avaliar o funcionamento do programa de ética e o desenvolvimento de todo o processo.

Para o consultor, no processo de integração, os colaboradores devem assinar um termo de conhecimento. Sugere que o candidato deve fazer a leitura do código de ética, para aplicação de um teste com o objetivo de avaliar se há compatibilidade entre os valores do candidato e os da empresa.

O trabalho de consultoria em ética empresarial pode-se dar a partir do desenvolvimento e acompanhamento de todo o processo de implantação, ou em

determinadas etapas. A maioria das solicitações, para tratar do código de ética ou de programa de ética, é feita pelo setor de recursos humanos. Normalmente, alguns setores são envolvidos no processo de implantação e gestão da ética como o departamento jurídico, especialmente, se tem um jurídico trabalhista, o pessoal de RH, o pessoal de relações públicas e o pessoal de auditoria, e, em algumas empresas, o diretor de “*compliance*”.

O consultor afirma que, geralmente, o comitê de ética não tem a participação dos profissionais de comunicação e relações públicas. As empresas têm uma visão de que o trabalho de relações públicas está voltado para o público externo, ou, então, que serve somente para facilitar alguns caminhos. Ainda, defende que há espaço para um trabalho de relações públicas, apesar de indicar que o código de ética deve ser uma preocupação de recursos humanos.

O entrevistado defende a utilização de deontologia e não de ética profissional. E que o trabalho de consultoria de comunicação deve se preocupar em convencer o assessorado a respeito da mudança de postura em eliminar os aspectos negativos da conduta e ressaltar as atitudes positivas. A administração de crises começa pela admissão de que algo está errado, mesmo que seja involuntário, e que é preciso corrigir o procedimento, mas jamais justificar a crise.

Os motivos para implantação de códigos e de programas de ética são a “moda”; o cumprimento de uma obrigação legal para as empresas com capital aberto, pois o código de ética torna-se obrigatório, quando a empresa tem acionistas estrangeiros; e uma pequena parcela que investe em ética por uma questão de consciência. Salienta que a questão ética é difícil no Brasil.

Para o entrevistado, o papel do consultor é coordenar o processo de implantação, treinar e preparar as pessoas para assumirem o processo. Após a implantação do processo, a coordenação passa a ser interna sob a responsabilidade do comitê de ética. Justifica que esse trabalho deva ser feito por um consultor externo porque fica mais fácil, por tratar-se de mudanças de paradigmas. Sugere uma avaliação anual do programa, mas isso raramente acontece.

A partir da sua experiência como consultor, menciona que a solicitação de implantação de um código ou de um programa de ética é feita pelos recursos humanos, mas a iniciativa, geralmente, é do conselho de administração ou da presidência da empresa. Poucas vezes, teve pedidos que surgiram de recursos humanos, ou de outro setor da organização. Há participação efetiva dos membros do

comitê de ética, que é formado pelo nível de gerência e de direção da empresa e não há uma representação dos funcionários. O consultor também define o perfil dos participantes do comitê, que geralmente inclui os gestores das diversas áreas da empresa. Devido à linguagem, raramente, se indica um funcionário para composição do comitê de ética. Também, procura envolver, além dos colaboradores, os fornecedores, os clientes e a comunidade próxima, geralmente, em comunidades menores. Esta abertura depende da empresa; em caso positivo, elabora-se o mapeamento dos stakeholders e criam-se estratégias.

Geralmente, os meios e as formas utilizados para implantação e disseminação são os próprios veículos de comunicação da empresa: jornal, jornal mural, *podcast*, televisão interna, entre outros. O consultor considera, como meio mais eficaz, a discussão em grupos. Quando há um número grande de funcionários na empresa, esse trabalho é feito por monitores, treinados a partir de levantamentos de possíveis questões e respostas.

O consultor considera o código de ética como a parte final do processo, e sugere que a entrega seja feita em solenidade especial. A comunicação é importante, tanto no ambiente interno como no externo, porque desempenha o papel de promover e fomentar as discussões com a utilização dos veículos de comunicação disponíveis, desta forma, mantém-se o assunto sempre em pauta. Há espaço para os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas no desenvolvimento dessas atividades, mas é preciso ampliar a formação com conteúdos de sociologia, filosofia e dar mais ênfase às questões conceituais e não se envolver somente no operacional.

No processo de implantação e gestão da ética, o consultor apresenta à organização as diferentes linhas da discussão ética. Defende que todo o processo de transmissão da informação é um processo educativo, um processo de treinamento. A ética deve fazer parte do treinamento, com a promoção de discussão de casos reais, o que pode e o que não pode ser feito, e por que não pode. Os instrumentos para avaliação da ética são os canais de comunicação; as reuniões, como processo de treinamento e de discussão de casos reais que podem ser aplicados à organização; as auditorias internas e externas. A administração dos conflitos éticos se dá por meio do diálogo, caso não haja solução, a demissão deve ser feita à luz da ética.

O consultor acredita que há relação entre ética e reputação, que a gestão da reputação deve ser feita pelo gerenciamento dos relacionamentos, dos comportamentos. Defende a reputação como consequência, como “sombra provocada pelo seu comportamento”. Os benefícios na implantação e gestão da ética são: envolvimento das pessoas em uma mesma direção; a facilidade em trabalhar, quando há um alinhamento de cultura, comportamento; as pessoas têm preferência pelo trabalho em empresas éticas; o reconhecimento do mercado e dos fornecedores; quando ocorrem as crises, há um grau de confiabilidade por parte dos fornecedores. As dificuldades são: cultural; a tradição de flexibilidade ética dos brasileiros; é um processo de educação com resultados a longo prazo; o excesso de leis cria oportunidades para a fiscalização ser burlada; a má formação do pessoal do setor público; as áreas política e de governo.

7.4.4 Código de Ética das Empresas

O código de ética serve como guia para o agir ético. Ele foi apontado como um dos principais instrumentos de gestão da ética organizacional, como consta na análise do próximo capítulo. Desta forma, foi feito um levantamento nos sites das organizações a respeito da denominação utilizada, a data de elaboração e a localização do código de ética no site institucional, além dos tópicos abordados no seu conteúdo. Esses dados são visualizados no Quadro 22. Chama a atenção, o Código de Ética e de Conduta Empresarial da CPFL Energia, que desenvolve um tópico exclusivo para tratar das diretrizes de conduta empresarial, conforme Quadro 23.

Empresas	Missão	Visão	Princípios/Valores
CPFL ENERGIA	Prover soluções energéticas sustentáveis, com excelência e competitividade, atuando de forma integrada à comunidade.	Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade. Nós acreditamos que produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade.	Criação de Valor, Compromisso, Segurança e Qualidade de Vida, Austeridade, Sustentabilidade, Confiança e Respeito, Superação, Empreendedorismo.
CARREFOUR	Todos os nossos esforços convergem para a satisfação das expectativas dos nossos clientes.	Nossa vontade é de ser internacional.	Liberdade, Responsabilidade, Compartilhamento, Respeito, Integridade, Solidariedade e Progresso.
GOL	Prover transporte seguro de pessoas e cargas, sustentado pelo trinômio baixo custo, baixo preço e de excelência na qualidade, através de soluções inovadoras, buscando maximizar os resultados para nossos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade.	Superar-se e ser reconhecida, até 2010, como a empresa que popularizou o transporte aéreo com qualidade e preço baixo na América Latina.	Desenvolver os negócios da empresa, com base em ações originais, criativas, éticas e justas, focadas em resultados sustentados e duradouros, que se traduzam para os clientes em serviços de alta qualidade com preços baixos. Para os colaboradores, respeito, crescimento, reconhecimento profissional, incentivo ao exercício da solidariedade e cumprimento da responsabilidade social e ambiental.
HOLCIM	Ser a empresa mais respeitada e bem sucedida em nosso setor, gerando valor para todos os nossos parceiros de negócios.	É prover os fundamentos para o futuro da sociedade.	Força, Desempenho e Paixão.
ITAÚ UNIBANCO		Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente, sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.	O respeito ao ser humano, o comportamento ético, o estrito cumprimento das leis e a vocação para o desenvolvimento são os princípios que fundamentam a cultura e direcionam a atuação do Banco.
ROCHE	Criar, produzir e comercializar soluções inovadoras de alta qualidade, que atendam às necessidades médicas. Seus produtos e serviços auxiliam na prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças, melhorando, assim, a saúde e a qualidade de vida das pessoas. A Roche atua com responsabilidade e ética, comprometendo-se com o desenvolvimento sustentável e o respeito às necessidades do indivíduo, da sociedade e do meio ambiente.		Respeito ao Indivíduo, Compromisso com a Responsabilidade, Compromisso com a Performance, Compromisso com a Sociedade, Compromisso com o Meio Ambiente, Compromisso com a Inovação e Melhoria Contínua.

Quadro 21 – Missão, visão e valores/princípios das organizações estudadas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações disponíveis nos sites das organizações estudadas - Carrefour (2009); CPFL Energia (2009); Gol (2009); Holcim (2009); Itaú (2009); Roche (2009).

Empresas	CARREFOUR	CPFL	GOL	HOLCIM	ITAÚ	ROCHE
Data	Sem data	2006	2005	2006	2005	2005
Localização do Código de ética no site da empresa	Na página Institucional no link Missão e Valores	Na primeira página, no link Ética em Rede ou por meio do link Quem Somos.	Na página Relações com os Investidores no link Código de Ética	Na página inicial Empresa no link Código de Conduta	Na página principal no link Conheça o Itaú ou no menu Relações com Investidores no link Governança Corporativa.	Na página inicial Empresa no link Guia de Ética
Denominação	Código de Ética	Código de Ética e de Conduta Empresarial	Código de Ética	Código de Conduta	Código de Ética	Guia de Ética
TÓPICOS ABORDADOS	Carta do Superintendente. Finalidade do Código de Ética. Nossos Valores. Nossa Missão. As políticas. Cliente. Ativos. Pessoas. Mercadorias. Dinheiro. Responsabilidades: - Comitê Executivo. - Gestores. - Colaboradores. - Departamento de Prevenção de Riscos e Recursos Humanos. - Comitê Permanente de ética. Encerramento.	Apresentação Direcionadores da Ação Empresarial na CPFL Energia: Visão, Missão, Princípios, Políticas de Gestão, Compromissos Institucionais da CPFL Energia. Princípios Éticos Diretrizes de Conduta Empresarial Canais de Acesso para Críticas, Sugestões, Denúncias e Reclamações: Canal de Conduta Ética, Canal para Denúncias de Fraudes de Natureza Contábil e Fiscal, Canal "Fale com o Presidente" Anexos - Compromissos Institucionais da CPFL Energia - Termo de Compromisso Vigência	Mensagem do Presidente Relacionamento com os Acionistas Relacionamento com os Clientes Relacionamento com Colaboradores Relacionamento com Fornecedores. Relacionamento com Concorrentes Da liderança Responsabilidade Social Conflitos de Interesses Recursos Corporativos Informações Confidenciais e Privilegiadas Segurança da Informação Administração Financeira Disposições Finais Anexo - Termo de Conhecimento	Governança Corporativa Responsabilidade Social Corporativa Desempenho Ambiental Sustentável Atendimento - Boas práticas da Concorrência. - Suborno e Corrupção. - Negociação com Informações Privilegiadas. - Uso e Proteção de Ativos e Informações. Conflitos de Interesse. - Presentes e Doações. - Registros e Contabilidade. - Comunicação. - Responsabilidade. Assinatura do Presidente do Conselho de Administração e do CEO. Termo de Compromisso do Colaborador.	Palavra do Presidente Por que um Código de Ética Os Valores Corporativos O Público Interno e seu Ambiente - o Relacionamento Interno - os Conflitos de Interesse; - a Preservação das Informações; - os Favores e os Presentes; - a Segurança Financeira Pessoal; - a Responsabilidade dos Gestores; As Relações Externas - com os Clientes; - com os Acionistas; - com os Fornecedores; - com o Setor Público; - com os Concorrentes; - com a Mídia; - com a Comunidade. A Gestão do Código de Ética Corporativo do Itaú.	Carta do Presidente Ética nos negócios - Comportamento nos Negócios - Guia de Integridade - Uso de Ferramentas Eletrônicas - Proteção de Dados Pessoais - Política de Emprego - Informações Internas - Genética em Descoberta e Desenvolvimento - Gerenciamento de Documentos - Políticas e Procedimentos - Congressos Médicos Conclusões Bibliografia Termo de confirmação e aceitação aos Princípios éticos da Roche

Quadro 22 – Informações sobre o código de ética das organizações estudadas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações disponíveis nos sites das organizações estudadas - Carrefour (2009); CPFL Energia (2009); Gol (2009); Holcim (2009); Itaú (2009); Roche (2009)

Diretrizes de Conduta Empresarial	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade dos Dirigentes. • Valorização da Responsabilidade • Governança Corporativa: Compromisso com a Criação de Valor, Compromisso com a Excelência, Compromisso com a Divulgação de Informações, Segurança das Informações e Conflitos de Interesse. • Uso de Recursos de Propriedade da Empresa • Uso de Mídias Eletrônicas • Propriedade Intelectual e Direito Autoral • Relacionamento com o Setor Público e Atividades Políticas • Corrupção e Favorecimento • Publicidade, Propaganda e Concessão de Patrocínios • Preconceito, Discriminação e Assédio • Saúde, Segurança e Qualidade de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e Valorização Profissional • Valorização da Diversidade e da Inclusão Social • Direito à Livre Associação e à Negociação Coletiva • Brindes e Presentes • Uso de Alcool e Drogas • Respeito à Privacidade e à Confidencialidade • Energia e Sustentabilidade • Participação Comunitária e Apoio à Ação Voluntária • Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética • Disseminação dos Princípios e Diretrizes. • Fiscalização e Ações de Controle dos Livros e Registros Contábeis • Fiscalização e Ações de Controle do Poder Público

Quadro 23 - Diretrizes de conduta empresarial da CPFL Energia

Fonte: Elaborado pela autora, com base em CPFL Energia (2009).

Com base no Quadro 5 - Proposta de conteúdo para elaboração do código de ética – apresentado no capítulo 4, desenvolveu-se o quadro analítico entre a proposta de conteúdo, sugerido pela pesquisadora, e o conteúdo presente nos códigos de ética das organizações estudadas – Quadro 24.

A análise foi feita somente com referência ao texto do código publicado no site institucional da empresa, desconsiderou-se a carta do presidente, mensagem do presidente. Também foi feita a apreciação do código de ética da Holcim, que não está estruturado no formato comum a outros códigos, sendo que as orientações estão expressas em princípios gerais. No item a respeito dos relacionamentos, foram avaliadas as indicações de como deve ser o relacionamento com os segmentos de públicos.

SUGESTÃO DE CONTEÚDO DO CÓDIGO		ITENS PRESENTES NOS CÓDIGOS					
		CARREFOUR	CPFL	GOL	HOLCIM	ITAÚ	ROCHE
• Missão e visão da empresa.		XX	XX			XX	
• Princípios e valores da empresa.		XX	XX			XX	
• Políticas		XX	XX				XX
Princípios éticos nos relacionamentos	Colaboradores.	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	Acionistas	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	Clientes.	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	Fornecedores.	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	Setor público		XX		XX	XX	XX
	Concorrência.	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	Comunidade		XX	XX	XX	XX	
	Mídia.	XX			XX	XX	
	Prestadores de serviços.	XX	XX	XX		XX	XX
• Gestão de sustentabilidade.			XX		XX	XX	
• Normas e padrões de comportamento da empresa e de seus colaboradores.		XX	XX	XX	XX	XX	XX
• Canais específicos para informar alguma desconformidade ao código (Constam endereço eletrônico, telefone etc.).		XX	XX	XX			
• Procedimentos e padrões de atuação e controle (órgãos internos).		XX	XX	XX		XX	

Quadro 24 – Comparativo entre as sugestões e os conteúdos dos códigos de ética das organizações estudadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta análise, percebe-se que há uma preocupação com a ética expressa nos códigos. A aplicação dessas diretrizes são avaliadas nas entrevistas com os representantes das empresas selecionadas, a partir do “olhar” dos profissionais sobre o seu próprio fazer e o fazer da organização que ele representa.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a testagem dos pressupostos e, a partir destes resultados, demonstra o comparativo com as informações fornecidas pelo consultor em ética e pela diretora da agência de comunicação. Analisa o ambiente organizacional caracterizado pelas entrevistas sob a ótica das relações de poder de Foucault (1999) e pelos conceitos de ajustamentos de Goffman (1999), utilizando-os como guias de análise. Algumas retomadas nas falas dos entrevistados foram necessárias para reforçar as análises propostas.

8.1 TESTAGEM DOS PRESSUPOSTOS

Pressuposto 1. A ética vem sendo adotada pelas organizações, como conceito fundamental para uma reputação corporativa favorável.

Para o informante da Holcim, não há possibilidade de desenvolver relacionamento, adotar um discurso, caminhar em “via de mão dupla”, sem compromisso com a “transparência”. Ele acrescenta expressões como “verdade”, “confiabilidade”. Como a informação foi passada em ambiente de oralidade que, por sua característica, é reiterativo, o termo *confiabilidade* foi reiterado com a expressão “criar confiança” e reforçado com o termo credibilidade: - *credibilidade do que você é, se você não faz isso no dia a dia.*

Há, para esse informante, a necessidade de uma nítida distinção entre discurso e prática, aí se encaixando a obrigação de fundamentar o primeiro na realidade: - *se esse discurso não tem uma base real, ele acaba sendo muito frágil e se perde.* Insiste na noção de coerência e associa à ação de assumir um papel ético: - *Ou você assume um papel ético e coerente na sua linha de conduta de negócios ou você está fadado a não ter uma vida longa. Não dá para chegar a quase 100 anos [em referência ao tempo de existência da empresa], se você não tem isso ao longo de sua história.* O profissional menciona um estudo realizado (pela primeira vez) com uma pesquisa de reputação, com metodologia do *Reputation Institute*.

Acrescentou o comentário de que - *O problema não é ter passivos, é assumir seus passivos e dizer o que você vem fazendo para minimizar.*

O informante do Banco Itaú Unibanco mencionou um estudo interno realizado com a finalidade de investigar o que seria necessário, para que o Itaú viesse a tornar-se um banco reconhecidamente ético. A ideia passou também a constar da própria formulação de “visão” do banco, em documento de 2005. O informante revela a relação entre ética e reputação, quando cita como um dos benefícios da gestão ética: - *a reputação e fortalecimento da resiliência da corporação a essas crises.*

Já na Roche, assegura o informante, os públicos da empresa a reconhecem no campo ético e lhe conferem destaque. Segundo suas palavras: - *a Roche é a primeira em termos éticos, em termos de ativos intangíveis, em termos da empresa que mais respeita o consumidor. Do setor farmacêutico, a Roche está sempre em evidência.* Na CPFL, há a participação de um consultor de ética que, nas palavras do profissional entrevistado nesta pesquisa, - *esteve, junto com nossa equipe, em contato com a equipe de marketing para redefinir a missão, os valores, tomando como referência todo o trabalho feito anteriormente sobre ética da empresa.*

O informante lembra que sua empresa está em franco crescimento, adquirindo outras empresas, o que também impõe a necessidade de efetuar um alinhamento cultural, e ressalta: - *o desafio de novo é como preservar a imagem, preservar a reputação.* Outra fala que expressa a relação ética e reputação: - *Há muitos anos que a gente não tem nenhum escândalo na mídia, nenhum escândalo corporativo. A gente está muito preocupada a todo o tempo, os diretores estão muito preocupados em ter uma conduta exemplar.* A CPFL também investe em pesquisa de reputação e imagem que são analisadas pela diretoria da empresa.

A ética, apontada pelo informante da Gol, implica em “trabalhar de forma virtuosa, honesta e íntegra, valorizando uma relação de transparência e confiança entre as pessoas, em que todos possam alcançar plenamente os seus objetivos”. O mesmo informante adiciona: - *Acreditamos que o sucesso de uma empresa depende, primordialmente, da imagem positiva que ela mantém junto ao mercado. E confiança e credibilidade só são atingidas por meio de uma postura profissional séria e idônea.* A integridade e honestidade dos funcionários reportam-

se à empresa: “a imagem da seriedade e postura ética que almejamos”. Neste caso, a empresa se beneficia da atitude pessoal dos que nela trabalham.

O entendimento a respeito da reputação é expresso pelo informante do Itaú Unibanco: - *Imagem é o que você projeta, reputação é a leitura dessa projeção. Não adianta nada você projetar uma coisa e as pessoas não verem isso acontecendo.* Para o informante da Roche, “a reputação é uma coisa natural, se você for se comportando”. Alguns informantes usaram somente o termo imagem, então, há de se considerar a possibilidade de a empresa estar focada somente na imagem, ou que, na oralidade, os termos imagem e reputação foram tratados como sinônimos pelos entrevistados.

A análise deste pressuposto permite afirmar que há reconhecimento de um vínculo entre reputação e ética, na forma de um ativo de que a empresa dispõe. Há também, neste pressuposto, evidências de um intenso sentido pessoal tido como extensão do pensamento da empresa. Os profissionais identificam e valorizam o papel da ética como elemento contributivo na formação de uma reputação favorável. Não dissociam regras a cumprir e sensibilidade a desenvolver, dos cuidados a tomar com relação à comunicação.

Pressuposto 2. A ética organizacional é a base das organizações porque estas a consideram essencial nos negócios.

Nas respostas convergentes a este pressuposto, os profissionais abandonaram, em certa medida, seu direcionamento para um enfoque pessoal e passaram a falar da organização, predominando o emprego da frase em terceira pessoa. A ética é considerada base, é ilustrativa na seguinte fala: - *A ética está na base do Itaú Unibanco. Os dois pilares são: a ética e a sustentabilidade. É em cima desses dois pilares que todas as demais políticas da organização devem se orientar.* O informante da Gol assim se expressa: - *A Gol é uma empresa que exige princípios éticos em suas relações de trabalho e na condução de seu negócio.* Outra fala confirma: - *A Companhia busca desenvolver seus negócios com base em ações originais, criativas, éticas e justas, focadas em resultados sustentados e duradouros.* As seguintes falas do profissional da Holcim também traduzem a ética como

essencial: - *Ou você assume um papel ético e coerente na sua linha de conduta de negócios ou você está fadado a não ter uma vida longa.*

As seguintes manifestações são associadas aos negócios: O profissional da Roche menciona que os novos funcionários, no momento de seu ingresso na empresa, recebem o manual de ética e devem passar por um *e-learning* do código de conduta (o curso é feito na Internet) e este é um espaço para se verificar “se leu, entendeu e está de acordo”. Acrescenta o informante: - *A Roche assumiu o compromisso de desenvolver princípios corporativos para garantir o alto padrão ético que sempre anunciou em todos seus negócios.* O informante do Itaú reforça que é preciso uma “avaliação dos negócios sobre as operações, produtos e serviços da organização do ponto de vista das diretrizes de ética”. O informante da Holcim menciona: - *Ter um posicionamento justo de processos, de preço, de distribuição, de tornar o produto disponível, essas são as estratégias que a gente emprega.*

Ainda na Holcim, o dado levantado sugere uma associação entre ética e negócios: - *Nós não temos nenhum programa, nem o comitê de ética. A gente não tem uma área de sustentabilidade. A gente entende que ética e desenvolvimento sustentável está no dia a dia da nossa estratégia. Então, ele permeia, ele é transversal a toda a nossa atividade.* O informante acrescenta que o processo é mais do que a realização de um procedimento; na realidade, é reconhecido como parte da cultura da empresa. O informante da CPFL menciona um dado particular para que a ética passasse a fazer parte do planejamento estratégico da empresa: - *A gente precisou de quase 10 anos de história para chegar nisso, e para querer que cada um tome decisão à luz da ética. É um processo de educação de longo prazo.* Os elementos de oralidade foram preservados, neste caso, para manter o sentido espontâneo dado à definição.

O informante do Carrefour reforça essa visão, ao tratar da implantação da ética na empresa: - *Nós estamos falando da dificuldade de uma organização com 55 mil funcionários [...] é difícil você fazer com que todos tenham a mesma visão e a mesma conduta. Então, nós temos que ser bastante transparentes e falar assim: “Olha, nós queremos isso na nossa empresa”. Mas, agora, nós estamos participando ao colaborador que não é só na empresa. Nós queremos que ele seja assim, em casa, na família e na sociedade em que ele convive.* O mesmo informante justifica a preocupação com a ética: - *Não basta somente corrigirmos*

isso. Nós temos que tratar na essência. E, também, em outro trecho, ao falar dos benefícios: - você tem um ambiente cada vez mais íntegro, sadio. Se eu tenho isso na empresa, eu vou ter uma empresa harmoniosa. Acredito que isso traga resultado, que todo mundo vá trabalhar feliz e eu vou mudar uma sociedade e nós vamos mudar um país.

O complemento oferecido pelo informante da CPFL, fazendo referência ao fato de decisões serem facultadas aos funcionários, garante a ética como base: *- O desafio é que todos os colaboradores utilizem critérios de natureza ética para as suas decisões no dia a dia. É como criar condições de que todos usem critérios de natureza ética nas suas decisões.* O profissional volta a fazer referência à ética organizacional, associando-a, desta vez, aos valores da empresa. Aponta, como desafio, a inclusão e o respeito a esses valores na cultura organizacional. *- Todo o sistema de gestão é para prevenir riscos éticos. Começou com o código de ética, hoje é um sistema com vários dispositivos, passou a ser processo, não é simplesmente um código. Mas tem processos, tem controle, tem acompanhamento, indicadores, tem tudo. É um sistema de gestão.*

Este aspecto também é encontrado nesta observação do informante do Itaú Unibanco: *- a ética aqui para nós é um know-how de gestão, que tem a função de enraizar o hábito de tomar decisões, também, baseadas no código de ética, não só nas questões de negócio.* E destaca a base para as decisões da empresa: *- Escolhemos três doutrinas de tomada de decisão ética. O utilitarismo, cujo lema é o maior bem possível, para o maior número possível de pessoa, essa é a ideia básica; o consequencialismo, o utilitarismo é um tipo do consequencialismo, onde a gente avalia aquilo antes, e o consequencialismo é depois, que vai avaliar as consequências; e usamos também a Deontologia, quando o foco são as regras, quando o foco são as normas, as leis e não as ações. Então, a gente tem esses três critérios, eles estão estruturados e a gente toma decisões por meio deles; os comitês estão também aprendendo a usar isso.*

Em outro registro, não foi falado explicitamente a respeito da utilização das teorias éticas como referência, mas o relato do informante deixa evidente: *- Como é que a gente iria “inculturar” isso em todos os colaboradores, que na época estavam totalmente desorientados, devido à privatização [...] Nós optamos por contratar dois filósofos e educadores, para nos ajudar e para nos acompanhar, ao invés de um consultor empresarial.*

A análise deste pressuposto permite afirmar que as organizações consideram a ética como base e essencial aos negócios. O que ressalta é que não falta às empresas consciência de como proceder. Não fica claro, porém, que partes do direcionamento adotado têm eficácia comprovada e duradoura. Chama a atenção, o fato de somente uma organização citar que a base para o desenvolvimento da ética na organização está alicerçada às teorias éticas; e outro informante deixar implícito tal atitude, ao falar da contratação dos filósofos e educadores para orientar a implantação do programa de ética.

Pressuposto 3. A resistência dos públicos na implantação da gestão ética é a principal dificuldade.

Neste pressuposto, o eixo temático se desloca da organização para o público, quando se examina a capacidade da empresa em incorporar à cultura organizacional o agir com princípios, ganha relevo a fala do informante da Gol: - *Todos os colaboradores da Companhia devem estar familiarizados com os princípios básicos estabelecidos em seu Código de Ética, utilizando-os no dia a dia como instrumento de orientação em sua conduta ética e profissional e procurando discutir dúvidas e preocupações com o superior hierárquico.* Não se evidencia nessa fala, propriamente, resistência, mas insinua-se a necessidade de um grupo de responsáveis estar preparado para enfrentá-la.

A fala do informante da CPFL deixa bem clara essa percepção: - *Toda a responsabilidade de inculturação da ética é da área de comunicação. O cuidado que a gente tem é para não ser uma comunicação autoritária, para ser a mais participativa possível, nem sempre é possível, porque a gente tem uma estrutura muito hierarquizada e muito autoritária.* Com base no princípio de que um indivíduo apoia o que ajuda a criar, essa postura tende a ser adequada ao trabalho com as resistências à implantação. Isto pode ser comprovado, quando menciona o processo de “inculturação” na RGE, empresa do Rio Grande do Sul, incorporada pela CPFL. O informante relata que houve uma preocupação com a cultura organizacional e na forma de fazer a transição. O seguinte trecho é significativo: *Mantivemos o código, incluímos esses pontos na carta do presidente e nos comprometemos, na próxima revisão, analisá-los e integrá-los no próximo código.*

O informante do Carrefour traz para exame uma observação curiosa: - *A carta de ética vinha junto no contrato e hoje eu pergunto: “Quem é que lê o contrato de trabalho?”* O profissional da Holcim informa que os dispositivos de ética são passados aos funcionários, principalmente, pelos profissionais de treinamento. Novamente, com referência a limitações que podem gerar resistências ou trabalhar de modo incompleto com as já existentes, o profissional do Carrefour menciona que, por ser uma organização que abrange o país inteiro, numa vasta base territorial, torna-se difícil reunir todas as pessoas num só espaço para debater uma visão comum. Começa a haver diferenças de intensidade; os que estão mais próximos da sede tendem a receber a mensagem com maior qualidade. O profissional relata as dificuldades para criar uma cultura ética, demonstra a resistência dos públicos e aceita a distância como justificativa para adesão.

O informante da CPFL menciona: - O segundo desafio é como cada colaborador toma suas decisões à luz dos princípios éticos. Para isso, ele tem que ter uma formação, adesão ao código, ele tem que conhecer, saber, ter um repertório, enfim, toda uma educação para isso. Esse dado mostra uma possível fonte de resistência na falta do processo educativo referido. O representante da Holcim ressalta: - *você só implementa uma gestão de ética, se você tem uma liderança comprometida, senão, não adianta. Acho que o discurso diário, que não passa da estratégia de ação daquela área, não tem valor.*

Outra menção de forte impacto foi a apresentada pelo profissional do Itaú Unibanco que alertou para as consequências de o hábito de considerar o outro nas decisões ser raro. O profissional da Roche acrescenta: - *Por estar lidando com pessoas que têm valores diferentes, e por saber que não é de um dia para o outro que essas pessoas vão possuir os valores da empresa, tem que saber lidar com isso.* Para o informante da Gol, o desafio é familiarizar dezessete mil colaboradores com o conceito de ética na empresa, com a maneira de dar corpo a uma postura de transparência, bom clima organizacional, além de “estimular a participação de todos, independentemente de nível hierárquico, preservando as pessoas.”

No teste deste pressuposto, comprova-se o temor da resistência e há o reconhecimento de que se ela não é explícita num primeiro momento, ela tem o potencial de ocorrer em razão dos fatores apontados. Parece existir a ansiedade de acelerar a absorção, por parte das pessoas, de um conjunto de normas, de regras e de uma disciplina. Pode ocorrer o equívoco de deixar de utilizá-las, em seu caráter

organizador, e torná-las uma ação autoritária. Os informantes demonstram bom grau de consciência desse aspecto. O gerenciamento da cultura organizacional aparece implícita em algumas respostas, em outras, já se utiliza o termo “inculturação”, o que demonstra que é decisiva para o processo de implantação de um programa de ética.

O pressuposto mostrou-se válido, em relação aos funcionários ou colaboradores. Não aparece a resistência, em relação a outro segmento de público.

Pressuposto 4. Um dos meios utilizados para a propagação da ética nas organizações é a divulgação do código internamente e para todos os públicos.

Todas as empresas entrevistadas possuem o código de ética e divulgam a todos os seus públicos. As empresas também utilizam outras formas de disseminação da ética. O Carrefour utiliza o portal corporativo, painéis, reuniões de “bom dia”, revista bimestral, encontros com os colaboradores e campanhas de premiação. A CPFL desenvolveu um sistema de gestão da ética, divulga o seu programa de ética com a publicação do case durante conferência do Instituto Ethos, seminários, materiais elaborados sobre a Declaração dos Direitos Humanos. Tem o programa de inculturação, o espaço cultural, a rede ética e o plano de comunicação. No Itaú Unibanco, também, há o plano de comunicação, que engloba todos os veículos de comunicação disponíveis na empresa, como revistas corporativas, informes, intranet, sites, entre outros, e o programa de educação continuada em ética, com a oferta de cursos, workshops, palestras, e-learning. A Holcim faz uso de toda a parte de ferramentas de comunicação disponível: publicações, intranet, as próprias auditorias e treinamentos. A Roche utiliza o site, a intranet e o “Canal Aberto”. A Gol disponibiliza no site um e-learning sobre o assunto que todos os colaboradores devem completar. Além disso, a Companhia mantém no portal canais específicos para o envio de denúncias e dúvidas de natureza ética.

Este pressuposto está direcionado às condições para o agir ético e aos procedimentos que evitem condutas inadequadas em qualquer decisão. Isto é evidenciado na seguinte fala do profissional do Carrefour: - *Quando o Carrefour iniciou suas atividades no Brasil, nós tínhamos uma carta ética. Em 2002, 2003, nós resolvemos fazer o código de ética. O código é um pouco mais normativo (não pode, não deve, não queremos).* No mesmo direcionamento, apresenta-se a informação do

profissional da CPFL: - *A gente definiu os valores para a empresa contemporânea daquela época, do ano de 2000, e construímos um código de ética. Assim, nasceu a área de responsabilidade social corporativa, na época; hoje, chamam de sustentabilidade, nasceu o nosso primeiro código de ética, com todos os valores que nós estávamos resgatando naquele momento, e nasceu o programa de ética.*

O profissional da CPFL traz a expressão “prevenir riscos éticos”, como função do sistema de gestão que descreveu. Lembra que o código de ética, hoje, é um sistema com vários dispositivos e não simplesmente um código, um “cosmético”. Ressalta que é um sistema que *“tem processos, tem controle, tem acompanhamento, indicadores, tem tudo. É um sistema de gestão”*.

A utilização de outros meios pode ser identificado na observação desse mesmo profissional, ao lembrar a tarefa de “inculturar” esse programa de ética em todos os colaboradores. Reporta o informante que a decisão foi de contratar dois filósofos e educadores, ao invés de um consultor empresarial. Com a ajuda recebida, montaram o programa de ética: - *Em 2001, fizemos o primeiro Código de Ética e, em 2004, fizemos a revisão com os insumos coletados dos colaboradores, durante o ciclo de seminários e com todas as contribuições da alta direção e da sociedade. Reunimos isso em um novo texto do Código em 2004.*

A utilização de vários instrumentos para gestão da ética, também, aparece no Itaú Unibanco. Segundo o profissional, o primeiro código de ética foi editado nos anos 1970. - *Tinha uma diretoria de auditoria. Em 2000, nasceu o primeiro código de ética corporativo do Itaú. Ele veio, teve uma pequena atualização em 2003 e, em 2005, nasceu uma nova proposta do Itaú, que hoje vale para o Unibanco.* Com o advento da fusão com o Unibanco, estão sendo revisados o código de ética corporativa e vários códigos setoriais de conduta. O informante reporta que está em desenvolvimento um sistema em web pelo qual “todo produto novo vai ter que passar por um check-list de ética” que - *passa por nós, eles fazem autoavaliação, a gente checa e, se tiver dúvidas, um dos colegiados vai decidir. Estamos criando um portal de produtos (produtos, serviços, grandes negócios) que vai passar por lá, vai ter uma avaliação legal. Passou pela legal, tem ética, não passou pela legal, nem segue adiante.*

Segundo o profissional da Roche, o código de conduta na empresa já existe há muito tempo: - *A gente uniu em um só código vários documentos: relacionamento com médicos, relacionamento com fornecedores, que poderiam*

estar separados, a gente juntou tudo em um só. O informante da CPFL menciona que o código de ética é o primeiro dispositivo do chamado SDGE - Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética: - O dispositivo mais importante do SGDE é o nosso Comitê de Ética e de Conduta Empresarial. O Comitê de Ética foi fundado em 2002 e aprovado na diretoria e no Conselho de Administração. O profissional do Carrefour informa que agora - nós estamos indo mais por uma reflexão, porque não adianta só falar “não pode, não pode”, eu acho que a pessoa tem que refletir a conduta dela, repensar aquilo que ela está fazendo. A organização explicita que pretende substituir a imposição pela abertura à reflexão, com todo o tempo que se faz necessário por esse caminho.

O profissional da CPFL informou que a empresa publicou o código de ética em formato de caderno. Desse documento, consta uma carta do presidente, falando aos colaboradores; consta também uma carta para parceiros e uma carta específica para RGE (empresa que foi incorporada pela CPFL). - *A gente tem um termo de compromisso, que é uma exigência da SOX dos dirigentes, e um termo de compromisso dos colaboradores. Claro que o dos dirigentes é muito mais exigente. Então, eles assinam esse compromisso que é controlado e atende a SOX. O profissional da Roche expressa que o código de conduta, na designação interna, é um guia de ética. O profissional da Gol informa que - a empresa disponibiliza a todos os colaboradores, por meio de portal corporativo desenvolvido e mantido pela Diretoria de Comunicação Corporativa, um Código de Ética, que busca tornar claro e público o que a Companhia entende por conduta ética e auxiliar na definição de parâmetros de atuação.*

Comprova-se este pressuposto, com a confirmação de que as organizações participantes reservam para o código de ética uma função primordial. É notável que os textos, segundo reportado pelos informantes, vieram de uma evolução e contaram com contribuições. Não se trata, portanto, de algo surgido de um momento para outro. Outro aspecto relevante é o fato de que é profunda, entre os profissionais, a consciência de que há necessidade de um processo educativo para absorção do código, o que tende a amenizar atitudes impositivas. E que, também, algumas organizações já investem na educação em ética.

Pressuposto 5. As organizações consideram relevante a participação de toda a empresa no processo de gestão ética e, por isso, criam o comitê de ética com representatividade de todas as instâncias organizacionais.

Aqui se analisa a valorização da decisão colegiada em questões de ética. Como a participação pode envolver os funcionários na adoção de princípios éticos e se o comitê de ética garante a representatividade.

A fala do profissional da Holcim revela que não há um programa de ética na empresa e, também, a inexistência do Comitê: - *Nós não temos nenhum programa, nem o comitê de ética. A gente não tem uma área de sustentabilidade. A gente entende que ética e desenvolvimento sustentável estão no dia a dia da nossa estratégia. Então ela permeia, ela é transversal a toda a nossa atividade.* A realidade na CPFL é diferente. Há um comitê formalizado e um “grupo informal de colaboradores” designado GIC com potencial para se transformar num subcomitê. O informante da CPFL diz: - *Isso ainda não está na estrutura, não está evidenciado, a gente diz que é um grupo de prevenção de risco ético nas áreas.* Informa, também, que quando da formação do código: - *A revisão passava no Comitê e todos opinavam, as contribuições eram incorporadas, não estava bom, refazia, voltava, passava no Comitê. O Código nasceu amplo e foi sendo ajustado (as regras precisam estar claramente definidas).*

O surgimento dessa prática participativa se confunde com a própria evolução do texto do código de ética na CPFL. Diz o informante: - *Nós chamamos representantes de várias áreas e fizemos um grupo multidisciplinar com os representantes de vários escalões hierárquicos. Nós não queríamos apenas distribuir o código, como a gente fez. Como é que a gente iria “inculturar” isso em todos os colaboradores, a gente precisava fazer um trabalho de conscientização.* Quanto ao comitê de ética, a fala da informante da CPFL é bastante esclarecedora: - *O que é diferente no Comitê? É que tem um representante dos empregados na sua composição, o qual também tem assento no Conselho de Administração e foi eleito pelos empregados. Tem também um membro representante da Sociedade Civil.*

O informante da Holcim menciona que a gestão da ética está no board da empresa, a alta gestão envolve o presidente e a diretoria: - *Não tem uma pessoa, não tem uma área abaixo de uma diretoria porque a gente acredita na transversalidade da estratégia mesmo, do tema como um todo.* O profissional da

Roche, por seu turno, pondera: - *Se você for pensar, a ética abrange várias áreas. O comitê de ética não existe. Existe o departamento legal, que vê todos os contratos com fornecedores e as dúvidas, também, vão para o departamento legal. Cada um é responsável pela sua área.*

O profissional do Carrefour lembra que, quando foi criado o código de ética na empresa, houve disseminação aos 45 a 50 mil colaboradores. Demonstra a valorização dada por sua empresa à participação, quando informa: - *Criamos o comitê de ética. Na realização do código, foram envolvidos todos os níveis.* Acrescenta que o comitê de ética toma decisões, tira dúvidas e mostra a visão da empresa a respeito do comportamento e do conflito. Por outro lado, segundo suas palavras, - *quem faz tudo no dia a dia é a gerência de inteligência preventiva.* O informante menciona que a participação dos colaboradores, no grupo de trabalho, é feita por meio dos gestores.

O profissional da CPFL refere-se ao comitê de ética como: “guardião do nosso programa.” Esclarece que o presidente do comitê de ética é o diretor de comunicação, quanto as atividades do comitê: - *Basicamente, faz essas duas coisas, o acompanhamento do desenvolvimento, implantação do programa e o processamento das denúncias. Todas as denúncias de caráter ético, recebidas pelo canal de acesso, são analisadas e processadas no Comitê.* Menciona que a empresa tem hoje por volta de 7.000 empregados e que se consegue envolver metade dessa população, diretamente. Relata que o sistema de seminários começa primeiro com os presidentes e vice-presidentes, a partir de um material mais aprofundado, depois, esse seminário é trazido para a diretoria. Lembra que, com os gestores e líderes, o seminário é mais compacto. Os gestores disseminam o conteúdo aos membros de suas equipes, percebidos como liderança espontânea, para que sirvam de multiplicadores.

O profissional da CPFL informou que, externamente, a empresa participa de movimentos de fronteiras, e que nele promove discussões avançadas. Outra forma de participação é o espaço cultural, aberto ao público. - *A gente tem os fóruns internacionais, já fizemos três rodadas de fórum. Temos um grupo chamado Rede de Valor, formado por fornecedores. Levamos o Código de Ética, fizemos um seminário de sensibilização e disseminação, conversamos com esse grupo.* O profissional da Holcim mencionou que a participação dos públicos se dá por meio de

treinamento e atualização interna. O novo funcionário passa por um treinamento introdutório e recebe atualização a cada dois anos.

No Itaú Unibanco, os públicos dispõem de canais de comunicação, em que podem participar de modo amplo e variado, desde apresentar denúncias ou queixas e reclamações, elogios, esclarecimento de dúvidas, propostas e sugestões. O informante do Carrefour faz referência à estrutura do comitê de ética em sua empresa. - *O comitê é bem diverso, tem o presidente, a área de RH, a área de operações, que está no dia a dia até para dar visão das dificuldades de operações, a parte jurídica, a parte de assuntos corporativos. Tem um representante de cada um. A maior parte pertence à diretoria.* Todos os níveis da empresa são envolvidos na realização do código. - *Eles entram na definição da conduta, também, para a gente entender o ponto de vista deles, mas, na decisão de transgressão, somente os gestores.*

O profissional da Roche menciona a origem suíça do código de conduta da empresa - *Não é uma coisa que a gente teve participação ativa para elaborar esse código de conduta. Geralmente, é feito na Basiléia. Você tem os princípios básicos, mas cada afiliada tem que se adequar às leis locais.* As definições provenientes da sede englobam os valores e o informante menciona a realização de um encontro de representantes de comunicação na Basiléia e que a decisão foi responsabilizar os setores de comunicação corporativa, R.H e negócios pela gestão da cultura organizacional, nela inseridas, as questões de ética e de valores.

Este pressuposto se comprova apenas em parte. Por um lado, há uma insistente referência à participação em clima informal e espontâneo. Há, também, menções ao valor do envolvimento amplo, principalmente, do pessoal interno. A participação garantida pela representatividade das instâncias nos comitês não é assegurada. Há evidências que o incentivo à participação acontece em momentos específicos, exceto numa das organizações em que a participação efetiva dos funcionários é assegurada por meio da representatividade e pelo processo de educação em ética.

Pressuposto 6. Há preocupação das organizações em investir na ética, nos relacionamentos com todos os públicos e não somente com os públicos estratégicos.

Este pressuposto implica que a ética precisa ser considerada pelos dirigentes, na tomada de decisão, como necessária para criar e manter os relacionamentos com todos os seus públicos.

O informante do Itaú Unibanco assim se expressa: - *Aqui nós definimos a ética como uma postura perante os stakeholders, de abertura para os interesses deles. O código de ética é um contrato unilateral de forma voluntária. A gente aceita, pelo menos, no primeiro momento, que os interesses dos stakeholders, contrários aos nossos são legítimos.* O profissional do Carrefour fala a respeito do que denomina definição das “políticas de transparência”, de “negociação sadia”, culminando no “ganha-ganha”. Acrescenta: - *Os fornecedores são considerados parceiros nossos. O respeito com os clientes, o melhor preço para os clientes, qualidade nos alimentos, o tratamento com eles, é isso que nós visamos.* O mesmo informante faz referência ao equívoco de privilegiar um público e deixar outro de lado: - *Todos são tratados da mesma forma. Nós nos pautamos pelo relacionamento sadio, duradouro, desejando que ele perdure, mas para perdurar tem que ser transparente e confiável.*

Na frase do informante da Holcim: - *Todos os públicos podem participar. A gente tem mapeamento de stakeholder. Todo o novo gestor, quando ele assume, a gente faz mapeamento de stakeholders para a sua unidade, para o seu negócio. São públicos que a gente identifica e depois a gente classifica como prioritários e secundários.* O mesmo informante expressa: *Nós temos o código de conduta de negócios com os nossos clientes e com o mercado. [...] é todo um princípio de como a gente age no dia a dia com a comunidade, com clientes, com consumidor. A gente tem pesquisas de satisfação anuais na empresa, com vários públicos e, atualmente, estamos finalizando a pesquisa de reputação, que é uma forma de medida, também.* Faz referência ao fato de que, em sua empresa, a preocupação ética abrange todos os públicos: - *É todo cuidado de lidar com ética de lidar com os públicos.* A informante da Holcim salienta que, no caso da ética, todos os públicos são considerados porque ela é tratada de maneira transversal. “A ética se dá no nível do negócio, no nível do cliente, do consumidor”.

O informante buscou identificar outros públicos que são

considerados na gestão da ética: - *Temos um grupo chamado Rede de Valor, formado por fornecedores. Levamos o Código de Ética, fizemos um seminário de sensibilização e disseminação, conversamos com esse grupo. No contrato de fornecedores, tem uma cláusula de compromisso com o Código de Ética da CPFL, então, temos uma preocupação com eles.*

Na mesma direção, encontra-se o relato do informante do Itaú Unibanco: - *Agora, com os fornecedores, também, nós estamos iniciando um trabalho intenso, eles já têm um site para eles, onde podem se manifestar. E, na sequência, estamos estendendo o nosso programa de educação e sustentabilidade. Todas as empresas terceirizadas, a gente tenta fazer um e-learning sobre sustentabilidade; trava o crachá do funcionário que não fez num tempo hábil, então, não pode entrar.*

Do informante do Itaú Unibanco, parte uma abordagem que menciona: - *O conjunto todo, mas é claro que, se tiver um público prioritário, são os clientes e os consumidores, depois, acionistas e investidores, e aí seguimos com todos os demais.* O informante da Roche menciona a política de relacionamento da empresa com seus vários públicos e, quando surgem novos públicos, eles são incorporados: - *Os princípios corporativos têm que estar claros. E tem que ver a linguagem.* Inserindo a definição mais direta de ética, encontra-se, na fala do profissional do Itaú Unibanco, um notável complemento: - *A ética organizacional resolve conflitos de interesses internos, conflito de interesses da empresa com seus stakeholders, seus públicos todos de interesse, resolve dilemas éticos e questões de justiça do ponto de vista da ética e não do ponto de vista jurídico.*

Este pressuposto se confirma na íntegra, quando se considera a manifestação dos informantes. As observações parecem atestar que não falta clareza na formulação das condutas, por parte da organização, e que todos os públicos estão considerados.

Pressuposto 7. Os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas participam de todo o processo de gestão ética nas organizações.

A seguinte fala do profissional do Carrefour mostra a relevância da comunicação na implantação e gestão da ética organizacional: - *O papel da*

comunicação é fundamental. A área de comunicação nos auxilia muito no que fazer, de que forma fazer. Nós apresentamos uma ideia que temos, uma necessidade de atingir tal situação ou tal público. Ela vem, dá forma, o como devemos fazer, e fazer essa comunicação, através dos canais que a empresa possui. O mesmo acontece com relação às ideias expressas pelo profissional da CPFL, que são novamente mostradas: - A parte de comunicação é essencial. O cuidado que a gente tem (uma grande preocupação) é para não ser uma comunicação autoritária, para ser a mais participativa possível, nem sempre é possível, porque a gente tem uma estrutura muito hierarquizada e muito autoritária. Em sua manifestação, o profissional do Itaú Unibanco agrega os seguintes pontos: - O plano de comunicação ética é fundamental. E aponta no organograma em suas mãos: Aqui é uma rede clara de educação e cultura, aqui é a área de comunicação, auditoria, compliance, é uma rede grande de interfaces, de consultoria de ética. A área de comunicação seria uma parceira em todas as ações de ética. A própria divulgação das diretrizes, ideias, formatação de códigos, desde leiaute até a linguagem, são passadas por eles.

A seguinte fala do profissional da CPFL é expressiva: - *O papel da comunicação é educação. Todo o processo de educação cultural é feito nessa área. O espaço cultural é parte da nossa área e o programa de ética está aqui também. Então, toda a responsabilidade de inculturação da ética é da área de comunicação.* A fala do profissional da Holcim refere-se ao aspecto estratégico: - *A comunicação, em grande parte das empresas, é uma área de apoio, mas é uma área de apoio cada vez mais estratégica, hoje em dia. Você tem alinhamentos de mensagens, alinhamentos de posicionamentos, de posturas. Isso se dá pela comunicação, de disseminar a informação e educar também. O comunicador, hoje na Holcim, eu acho que em outras empresas também, vem ocupando dois principais papéis: o de discussão e o de educação.*

A afirmação do informante da Roche indica uma condição de participação efetiva nas questões da empresa: - *A gente participa diretamente da reunião dos diretores. Aqui, na Roche, eu tenho totalmente esse espaço para discordar, eu falo o que está errado, se você cria o seu espaço, os outros respeitam.* Por outro lado, o mesmo profissional indica certas preocupações: - *Se você for pensar, comunicação é uma área de risco. Eu acho que comunicação ainda não é visto por muitas empresas como área crucial.*

Embora este pressuposto se confirme, quando a base considerada é a convicção do gestor informante a respeito do papel e da relevância da comunicação, não há menção de envolvimento de profissionais de relações públicas e comunicação organizacional na gestão da ética.

Ao avaliar o processo de implantação, o pressuposto não se confirma. A participação dos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional está limitado ao apoio, quando necessário, no desenvolvimento de algumas ações voltadas à divulgação do código de ética. Indica-se uma particularidade em uma das organizações, que a gestão da ética está hierarquicamente vinculada ao departamento de comunicação, o que dá condições para participação no nível decisório e demonstra a possibilidade de espaço para atuação juntamente com outros profissionais.

Pressuposto 8. A decisão pela implantação da ética organizacional é tomada pela alta administração.

A informação do profissional do Itaú Unibanco revela uma trajetória que tem como ponto de partida a decisão nas esferas superiores da organização: - *O primeiro código de ética, aqui no Itaú, foi nos anos 70. Tinha uma diretoria de auditoria. Em 2000, nasceu o primeiro código de ética corporativo do Itaú. Ele veio, teve uma pequena atualização em 2003 e, em 2005, nasceu uma nova proposta do Itaú, que hoje vale para o Unibanco. Em 2004, o Roberto Setúbal pediu que se fizesse um trabalho que levasse o Itaú a ser reconhecidamente ético. Então, fez-se uma investigação sobre o que era necessário fazer para que o Itaú viesse a ser um banco reconhecidamente ético.*

O profissional da CPFL menciona que o envolvimento da alta administração tem que ser intenso – *“ela precisa querer isso”* – e, também, é necessário que se disponha a fazer os investimentos.- *Precisa ter o convencimento e a necessidade detectada na alta direção.* Lembra que, pelo fato de a ética estar no planejamento estratégico da empresa, trata-se de um movimento que não é simples: - *A gente precisou de quase 10 anos de história, para a gente chegar nisso e para gente querer que cada um tome decisão à luz da ética.*

O profissional da Holcim descreve a implantação da ética em sua organização com suas palavras reiteradas: *- É o board da empresa, alta gestão: o presidente e a diretoria. Não tem uma pessoa, não tem uma área abaixo de uma diretoria porque a gente acredita na transversalidade da estratégia mesmo, do tema como um todo. A área que faz o treinamento para os novos funcionários e atualizações no treinamento é o jurídico e o comercial juntos.*

A seguinte informação do profissional do Itaú Unibanco confirma a participação da alta administração: *- O conselho de administração é que tem a função de aprovar os códigos morais e avaliar o cumprimento das políticas associadas aos códigos morais.* O informante descreve como estruturas vinculadas: *- Os colegiados de ética: comissão superior de ética; comitês de ética: empresas coligadas; comitês setoriais de ética das áreas de negócios do Banco ITUB. Gerenciamento é feito pela Área de Pessoas e Unidades Externas e Consultoria de Ética Corporativa.*

A participação da alta administração é evidenciada na referência à implantação do código de ética, como foi encontrado na resposta do informante da CPFL: *- Nesse primeiro momento, o código de ética foi construído ainda como um pequeno grupo da empresa. Nós chamamos representantes de várias áreas e fizemos um grupo multidisciplinar com os representantes de vários escalões hierárquicos.* A participação da alta administração foi também demonstrada na resposta neste outro comentário do mesmo informante: *- Cada executivo está muito preocupado que o seu processo de gestão seja revisto à base de critérios éticos. A gente pode ter um discurso maravilhoso, um comitê de ética atuante. Se o processo não é revisto à luz da ética, não incorporou a ética.*

Este pressuposto é confirmado. As informações dão a entender que a decisão de fato parte da alta administração. A ética é vista como adoção compulsória, compromisso intransferível. O processo de decisão pode ser inicial (a direção elabora definições que devem ser acatadas e executadas), ou final, (ratificando propostas vindas de uma estrutura de grupos e comitês). Os informantes não deixam de insinuar que, mesmo havendo abertura para que as definições sejam acrescidas ou modificadas em outras instâncias, trata-se de um processo decisório, que é ratificado pela instância mais alta.

Pressuposto 9. As organizações utilizam o diálogo, como meio para implantação e gerenciamento da ética organizacional.

O informante da CPFL mostra uma trajetória ilustrativa do processo de participação: - *Nós conseguimos finalizar em 2006 (última versão). A revisão passava no Comitê e todos opinavam, as contribuições eram incorporadas, não estava bom, refazia, voltava, passava no Comitê. O Código nasceu amplo e foi sendo ajustado (as regras precisam estar claramente definidas). Ele é híbrido, porque tem essa proposta de fundo de ser alguma coisa na linha mais educativa e abrangente e, também, atende à necessidade de conter algumas coisas bem regradas.*

Refere-se à realização do seminário, que começa com os presidentes e vice-presidentes. Nesse nível, o material é mais aprofundado, tornando-se mais compacto, na medida em que se estende ao grupo de gestores e líderes. O informante da CPFL acrescenta que, no passo seguinte, - *esse material é todo validado, a gente põe todos os inputs e vai para todos os colaboradores. Com os colaboradores, nas regionais, a gente adequa à necessidade daquela cidade, daquela cultura.* As evidências de exemplares de diálogo podem ser encontradas nessas observações, quando fala do espaço cultural da CPFL: - *A maior preocupação do espaço é fomentar a discussão na sociedade e desenvolver o conhecimento, formação de opinião.*

O diálogo também é percebido, quando esse informante dá sequência ao seu relato: - *Vai começar um outro ciclo de Seminários para áreas específicas. No mapeamento de vulnerabilidades éticas, identificamos quais são as áreas de risco ético, as mais vulneráveis. O primeiro vai ser para área de suprimentos, relacionado a fornecedores. De forma mais profunda, vamos levar conceitos, adensar o conhecimento de ética para os colaboradores, ligados a processos de suprimentos. Da mesma forma, para a área de atendimento, de comunicação e R.H. Então, há vários pontos identificados no mapeamento de ética, que vamos agora aprofundar.*

São mencionadas, no conjunto de relatos, as formas de tratamento ao retorno recebido de todo esse esforço – ou seja, a condução de um esquema de comunicação em mão dupla. Observem-se as seguintes explanações do informante da CPFL: - *Quando a gente faz um seminário, levamos todo esse material,*

divulgamos, conversamos e relembramos que temos todos esses compromissos. Quando faz referência ao site da empresa, o profissional assim se expressa: - No site, você tem informação do que é, como é composta e quais são os membros que participam dessa rede. No site, eles têm um espaço de acesso restrito, que a própria rede interage, dentro desse espaço, com um material específico para a formação deles. A conclusão permite inferir as pretensões de tratamento do que é recebido: - Então, é um processo permanente, sempre aparecendo coisas que precisam ser mais elucidadas, mais discutidas. Se não tem esclarecimento suficiente, a gente passa o assunto de decisões do comitê a essa súmula, é publicada no site, primeiramente, e publicada internamente para todo mundo. A prática de fóruns é também comum na Holcim.

Essa visão de comunicação de mão dupla, também, é expressa nas palavras do informante do Itaú Unibanco: - os públicos participam pelos canais de comunicação; esses canais de comunicação são de toda ordem, desde denúncias a queixas e reclamações, elogios, esclarecimento de dúvidas, propostas e sugestões. Nas pesquisas de clima, nós temos aqui os indicadores [no momento da entrevista, o informante apontava num diagrama estendido sobre sua mesa]. Nós temos aqui também o engajamento com todo público interno e os programas de educação.

O mesmo se pode inferir do relato do profissional da Holcim: - Ele [o diálogo] se dá muito em níveis de discussões de comitês; comitês com a comunidade, comitês na área técnica externa e acaba sendo levado a todos os níveis, e a gente publica o relatório com todos os nossos riscos e impactos. Há uma grande confiança nos efeitos do processo de diálogo definido nas organizações, como se pode perceber pelo seguinte relato do representante da Holcim: - Uma abertura interna para diálogo, transparência na sua conduta, ser uma empresa reconhecida e admirada. Foi o que eu te disse: acertos e erros todos nós temos e, principalmente, ajuste de conduta, acho que, no final, há ganho.

É expressivo o complemento que se pode verificar nas falas do informante da CPFL: - Todo nosso trabalho é no sentido de ouvir a opinião de todos, principalmente, dos colaboradores e dos eletricitas. O nosso programa começa a ganhar força e legitimidade, por conta desse espaço que a gente abre de escuta. [...] Os seminários são importantes porque é um fórum onde eles podem dialogar com liberdade. O que suporta todo esse programa de ética é o último item do sistema de gestão: um plano de comunicação. Nada disso é possível, sem ampla comunicação.

Ainda, com relação a diálogo e contato com diferentes públicos, o profissional do Itaú Unibanco enumera uma série de ferramentas e ações para a gestão da ética. É significativa a seguinte fala oferecida pelo profissional do Itaú Unibanco: - *A gente aceita, pelo menos no primeiro momento, que os interesses dos stakeholders, contrários aos nossos, são legítimos. Essa é a primeira postura. E ao longo do diálogo, da conversação, a gente vai vendo se confirma, se não se confirma e por que.*

O pressuposto aqui analisado se comprova, quando se considera a confiança explicitada, como inferência a partir das falas oferecidas. As organizações demonstram um esforço em oferecer possibilidades de diálogo nesse processo de gestão da ética. São destacados, inúmeros meios e formas de comunicação dialógica.

8.1.1 Análise Comparativa

Colocam-se em discussão os dados das entrevistas com o consultor e com a representante da agência e os resultados obtidos no teste de cada pressuposto. A intenção é avaliar se a opinião dos participantes do processo de gestão ética das empresas selecionadas é compartilhada com a visão externa às empresas fornecida pelo consultor e pela informante da agência. Segue a análise comparativa:

O pressuposto 1 foi validado pelas empresas. Algumas contribuições confirmam esse pressuposto nas falas a respeito da relação ética e reputação. O consultor é enfático: - *Sim. Reputação é a sombra provocada pelo seu comportamento, é uma consequência. Não se deve gerenciar reputação, deve-se gerenciar comportamentos, relacionamentos. Você pode tentar criar reputação.* O informante da Agência faz as ressalvas e diferencia imagem, identidade e reputação: - *Não tem como ela [reputação] nascer, se a imagem não for consistente ao longo do tempo. Se a empresa diz que o valor dela é ética, ela se diz ética, então, aqui está na identidade dela. Quer dizer ela é. É um valor, ela conseguiu disseminar e criar essa imagem e, ao longo do tempo, ela cria essa reputação que é calcada nessa questão da ética.* Outra contribuição do consultor reforça esse pressuposto: - *As*

pesquisas mostram que as pessoas preferem trabalhar em empresas éticas, então, você acaba tendo um nível de funcionários melhor; o mercado reconhece; o consumidor; os fornecedores reconhecem.

O pressuposto 2 foi comprovado pelas empresas. As falas confirmam o pressuposto, conforme a expressão da informante da agência: - *a questão da ética acaba muitas vezes permeando outras ações de responsabilidade corporativa, de sustentabilidade, quando tem empresas que levam isso de verdade a sério [...], a ação ética está dentro.* Segundo a mesma informante, o investimento em ética é uma tendência, devido a “pressões externas”: - *é uma pressão que obriga as empresas a reverem procedimentos e políticas. Então, há uma tendência sim, de fora para dentro, mas vem e é crescente.*

As palavras do consultor seguem esta mesma linha, ao esclarecer por que as empresas investem em ética: - *São duas razões principais: a primeira “vamos seguir a moda”; e a segunda é a Lei Sarbanes Oxley para as empresas que tenham capital aberto. Tem uma minoria, não sei se são 10, talvez sejam 20%, por uma questão de consciência, que você precisa ter procedimentos socialmente compatíveis.* Outra fala relacionada a esse pressuposto trata da discussão das teorias éticas: - *Eu apresento algumas coisas de diferentes linhas da discussão da ética e coloco isso em questão. Por exemplo, a ética de convicções, da ética de responsabilidade, uma questão muito comum do ponto de vista prático.* Deixa claro que não há discussão mais aprofundada a respeito da base teórica. Outra observação que chama a atenção, os dois entrevistados mencionam que as empresas decidem pelo programa de ética para atender às demandas do mercado, ou devido à legislação.

O pressuposto 3 mostrou-se válido na testagem com as empresas, mesmo de forma não tão enfática, em relação à resistência dos funcionários, e não houve ocorrência com outros públicos. O mesmo resultado foi comprovado na avaliação do consultor e da informante da agência. As seguintes falas do consultor são representativas: - *É muito mais fácil você trabalhar com gente que pensa de maneira muito próxima, sobre cultura, sobre comportamento, modos de agir, que com pessoas que cada um tem uma direção.* E ainda: - *é preciso que as pessoas acreditem, senão, na primeira esquina, eles desviam.* Na enumeração das dificuldades, o mesmo informante afirma: - *No Brasil, a primeira dificuldade é cultural. A gente tem uma tradição de flexibilidade ética [...]. Fazer as pessoas se*

comportarem de outra maneira não é fácil, é uma questão de educação, não é uma coisa imediata. Na entrevista com o representante da Agência, algumas frases permitem essa associação: “Quem vai criar é a organização, que vai ter que realmente passar por uma série de transformações”; “você mostra os posicionamentos éticos e você dissemina o que você espera desse teu colaborador”.

O pressuposto 4 foi comprovado na pesquisa com as empresas. Na análise com o consultor e com a diretora da agência, é validado, parcialmente. O informante da Agência fala do trabalho de comunicação interna, como meio de propagação da ética nas organizações, e não há nenhuma referência ao código de ética. As palavras do consultor expressam outras formas de divulgação: - *Primeiro meio, veículos de comunicação. Algumas empresas têm jornal, jornal mural, podcast, televisão interna, então, você pode usar esses diferentes meios. O meio mais eficaz é a discussão em grupos, é a que funciona mesmo.* A respeito do código, diz: - *O código de ética é a parte final. Você informou todo mundo do processo, você discutiu o processo, você entrega o código de ética. A própria entrega do código de ética deve ter algo solene, para mostrar que aquilo é realmente importante.*

O pressuposto 5 foi comprovado, parcialmente, em relação às empresas. O incentivo à participação é enfatizado pelos informantes, mas, quando se fala em representatividade e em participação nos comitês de ética, isto não é evidenciado. A análise com o consultor e com a informante da agência demonstra que a comprovação também é parcial. Nas falas da representante da Agência, as palavras “responsabilidade da organização”, “toda a organização decide”, “a própria organização” são usadas em um sentido genérico que subentende-se a participação dos colaboradores da empresa; não se fala em comitê de ética. As palavras do consultor demonstram a participação em alguns momentos e trata dos comitês de ética como privilégio dos “escolhidos”: - *Os escolhidos para formar o grupo, chamado comitê de ética, participam efetivamente.* E, em outro relato: - *geralmente, a participação é do gestor da área. Às vezes, você inclui um funcionário, mas não é comum, até pela linguagem, porque muitas vezes há um desnível.* Quanto à participação em outros momentos: - *O meio mais eficaz é a discussão em grupos, é a que funciona mesmo. Dependendo da dimensão da empresa, não dá para o consultor fazer isso total, mas aí você forma monitores. Esses monitores vão*

levando às outras unidades e a outros setores. O que funciona mesmo é essa discussão.

O pressuposto 6 foi confirmado no relato das empresas e, também, pelo consultor e pela representante da agência. A informante da Agência relaciona a ética à definição de *“triple bottom line”*: - *é um conceito corretíssimo e ele é absolutamente calcado na ética, que é ética nas relações, em todas as relações. E ainda: - a pressão de fora para dentro só tem obrigado as empresas a relacionarem cada vez mais com os stakeholders. As palavras do consultor revelam a tentativa de oferecer uma participação mais efetiva a outros públicos: - A gente procura, não digo que aconteça sempre, envolver a comunidade próxima, particularmente, comunidades menores. E procura envolver, ainda, os fornecedores e clientes, quanto a isso depende muito da empresa. Quando a gente consegue, fazemos o mapeamento dos stakeholders.*

O pressuposto 7 não foi confirmado pelas empresas. Na análise com a visão do consultor e da representante da agência, não houve a validação. As falas da informante da Agência, em vários momentos, menciona o papel da comunicação: - *Informar é um dos passos, mas o objetivo do trabalho consistente de comunicação interna é a disseminação de missão, visão e valores; - o papel da comunicação é esse, ter a visão de que comunicação interna é disseminação; - Você vai realmente disseminar para contaminar, para motivar, influenciar; - a comunicação participa da disseminação, mas não na definição.*

O consultor justifica: - *Na maior parte das empresas, o pessoal de comunicação e relações públicas não faz parte dos comitês de ética. Porque veem relações públicas como forma de evitar o crescimento dos problemas, dar um jeito no problema que derivou de um comportamento inadequado. O pessoal vê muito o relações públicas como uma pessoa voltada para o ambiente externo, hoje, a principal função do relações públicas e do gestor de comunicação corporativa é relações com a mídia, fazer a empresa “sair bem na foto”, conquistar espaço na mídia. Como tem essa visão, relações públicas não é uma pessoa procurada para uma questão como a ética de modo geral, em função dele divulgar. Acrescenta a sua opinião: - Acho que deveria ser o contrário, que o relações públicas deveria ter uma formação forte e uma presença forte. E destaca o papel da comunicação nesse processo: - O papel da comunicação é muito importante porque você tem que disseminar internamente e, depois, externamente, o que você colocou no seu código*

de ética, para não ser apenas mais um papel pregado na parede, ou um folheto entregue que você põe na gaveta.

O pressuposto 7 não foi confirmado na análise com os prestadores de serviços, mas aparece, na fala do consultor, como oportunidade para atuação em um novo campo. As seguintes palavras comprovam a sua opinião: - *Há um grande espaço e um espaço que não está ocupado. Os profissionais têm que entrar mais nesse assunto. A formação falha nesse sentido porque precisa ter um pouco mais de conteúdo sociológico, filosófico. [...] A maior parte do pessoal acaba tão envolvido com o operacional que não se preocupa com as questões conceituais, que são a base.*

O pressuposto 8 é comprovado pelas empresas e pela opinião do consultor e da diretora da agência. As falas da informante da Agência são significativas: - *É a alta direção quem realmente define que ética é valor.* Em outro momento: *Primeiro, há uma decisão da empresa.* Reitera-se o pressuposto, ao esclarecer a opção da empresa: - *se a empresa vai ou não aderir isso como deve, é uma decisão interna e é de cima para baixo. Eu acho que não é diferente, ela sofre pressões, mas ela pode decidir por camuflar tudo isso.* As falas do consultor expressam a validação, ao se referir à decisão de contratá-lo para implantação de um programa de ética: - *a maior parte das vezes é iniciativa do conselho ou da presidência, que pede aos recursos humanos para ver isso. O canal tem sido recursos humanos.*

O pressuposto 9 é comprovado pelas empresas selecionadas. Indica-se o mesmo resultado, com a entrevista com o consultor e com a diretora da agência. A informante da Agência expressa: - *Então, você mostra os posicionamentos éticos, dissemina o que espera desse teu colaborador e cria um canal de diálogo para eles.* O consultor dá condições para o diálogo: - *Na minha forma de administrar, é com a conversa.* Outra observação está relacionada à utilização do termo *disseminar* nas falas da Agência. Então, fica a dúvida: há diálogo ou disseminação?

8.2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Constata-se que o processo de inculturação é fundamental no processo de gestão e implantação da ética, mediante esta primeira constatação, a análise será feita a partir de Goffman (1999) e Foucault (1999), para avaliar que outros elementos contribuem no processo. A análise aqui apresentada utiliza os cruzamentos delimitados nos guias. As dimensões teóricas definidas serão discutidas pelos guias de análise: princípios e possibilidades, poder e ajustamentos.

Guia de Análise – Princípios e Possibilidades

O guia princípios e possibilidades estabelece os parâmetros que ressaltam a organização como responsável em promover condições para o agir ético e também em estabelecer procedimentos que evitem a conduta inadequada em qualquer decisão. Inclui-se a participação como facilitadora da implantação do código de ética; o nível de participação da alta administração; a convergência entre os objetivos da organização e de seus públicos.

Na dimensão ética do ambiente organizacional, os dados sugerem um razoável montante de estimulação, por parte da organização, ao agir ético e a evitar a conduta inadequada em qualquer decisão. O informante do Carrefour assim expressa esse aspecto: - *Eu defino ética como a essência do ser. O que tento pregar na empresa é que nós não podemos tratar somente ética na empresa, ética na minha casa, ética no grupo social a qual eu vivo, no regramento, mas eu acredito que a ética tem que ser de dentro. É um bem comum.* Nestas afirmações, estão também implicados os valores organizacionais incorporados à cultura da empresa e internalizados pelos integrantes da organização.

Com relação a princípios e possibilidades oferecidas pelo conceito de ética, as falas mencionadas dão destaque à ação de estabelecer procedimentos para o cotidiano. Há, por outro lado, uma tendência a pensar num “ambiente ideal” inspirado em elementos de reflexão, sem necessariamente avaliar o grau em que o funcionário de fato absorve os conceitos expostos. A ambiguidade é enfrentada no reconhecimento de que se pode adotar “um discurso maravilhoso”, sem que se

tenha incorporado a ética. Percebe-se na fala do representante do Carrefour essa ambiguidade e, ao mesmo tempo, a busca pela fundamentação dos princípios éticos, quando o mesmo questiona a forma como a ética é considerada como valor: - *A ética é vista como um valor porque hoje nós estamos em um mundo carente, onde a sociedade cobra do ser humano atitudes éticas. E ainda: - Deveria ser tratada como um valor? Não. Isso deveria ser normal. Não deveria agregar [...] porque deveria ser uma conduta normal das pessoas.*

É significativa a fala do profissional da Roche, quando menciona a necessidade de uma empresa, independentemente do segmento em que atua, “guiar-se por princípios éticos”: - *O comportamento ético é a base de sustentação, desenvolvimento e solidificação das organizações [...] É a essência da empresa. Para dar continuidade ao negócio, tem que ser ético.* O informante acrescenta que, por definição, ética significa um comportamento da empresa que segue a moral e as leis da sociedade em que está inserida. Outra fala que ressalta a ética, como princípios e possibilidades, é a citação do informante do Itaú Unibanco sobre as teorias éticas como base para o desenvolvimento de ações na organização, já mencionada na testagem do pressuposto.

A seguinte afirmação do profissional da CPFL, apesar de já ter sido citada anteriormente, merece exame, com referência ao tratamento da ambiguidade e da contradição: - *É um processo de educação de longo prazo sempre. A gente revê constantemente os processos de gestão. Cada executivo está muito preocupado que o seu processo de gestão seja revisto à luz de critérios éticos. A gente pode ter um discurso maravilhoso, um comitê de ética atuante. Se o processo não é revisto à luz da ética, não incorporou a ética.*

A fala do informante da CPFL ilustra os princípios e as possibilidades para a implantação e gestão da ética ao definir ética organizacional: - *você tem os valores da empresa, o respeito a esses valores e a inculturação desses valores na cultura organizacional.* Na fala do informante da Gol, é possível separar que os princípios da empresa são “*ações originais, criativas, éticas e justas*” focadas nos resultados para os clientes e funcionários.

Há evidências de que se acredita que a ética influencia diretamente na formação da reputação e do aumento do grau de confiança na empresa. Ao se considerar os princípios e possibilidades, a fala do informante da Holcim implica numa associação entre ações determinadas no interior da empresa, no sentido de

projetar uma imagem com capacidade de ser reconhecida: - *E temos auditorias, também, internas e externas, e os comitês. E aí estou falando de governança da empresa.* Outro aspecto ressaltado pelo informante da Holcim, de acordo com os princípios, implica na relação ética e reputação: *não dá para você fazer relacionamentos, ter um discurso, uma via de mão dupla, sem ter a questão da verdade, da confiança, da credibilidade no dia a dia.*

No ambiente organizacional, ao tratar da ética e relações públicas e comunicação organizacional, essas informações sugerem um profundo grau de consciência do papel estratégico da comunicação, e o modo enfático de fazer referência à presença da ética em todos os relacionamentos da organização. A essa perspectiva, conjuga-se o papel estratégico do gestor da ética organizacional na tomada de decisão, e se aborda o profissional como promotor da ética em todos os relacionamentos da organização.

Ao tratar a ética como base da organização e essencial aos negócios, um elemento que também ressalta é o montante de associações aos fatores de poder e ajustamento, chamando atenção para a necessidade de registrar códigos, influir nas condutas, disseminar práticas. Por ser uma tênue fronteira entre autonomia e restrição, a base crítica tem que estar muito presente.

Guia de Análise - Poder

O tópico analítico do poder identifica a presença de elementos como disciplina, norma, controle, técnicas e táticas de dominação, ponto *panóptico* e o funcionamento automático do poder. Focaliza as formas de vigilância permanente em seus efeitos, mesmo sendo descontínua em sua ação. Nesta análise, estará associado à dimensão ética no ambiente organizacional.

A adoção do código de ética é um meio para incentivar a observância, ao demonstrar as regras do sistema de punição para aqueles que não o seguirem. O efeito gerado pelo sistema de punição precisa compensar a prática do código de ética, um comportamento adequado às regras estabelecidas pela organização.

A disciplina, como um dos elementos do poder, tem como uma das funções “desenvolver o sujeito obediente”, que vai agir da forma como se quer que

ele aja. As técnicas utilizadas, para se conseguir modelar, vão do monitoramento ao controle dos indivíduos e, também, aos meios para avaliação de sua capacidade, como o “olhar hierárquico” e as punições, por exemplo. Já o ponto *panóptico* visa vigiar e também controlar as ações dos indivíduos, mesmo quando não há alguém na vigilância. Ao falar do agir, a partir de critérios éticos, pode estar implícito este conceito.

Em poder, na dimensão ética do ambiente organizacional, um forte registro pode ser apontado na fala do profissional da CPFL, quando fez referência à aplicação da pesquisa de vulnerabilidades éticas: - *No primeiro escalão, presidente e vice-presidente não teve problema e, quando chegou na diretoria e na gerência, teve uma imensa reação, ficaram muito bravos. Nós não conseguimos concluir o trabalho.* Essa reação pode ser efeito do abalo provocado nos esquemas de disciplina, norma e controle, além do exercício das técnicas e táticas de dominação.

Outra fala, igualmente, significativa nesta análise, faz a seguinte menção: - *A Gol é uma empresa que exige princípios éticos em suas relações de trabalho e na condução de seu negócio.* O profissional acrescenta que isso - *implica trabalhar de forma virtuosa, honesta e íntegra, valorizando uma relação de transparência e confiança entre as pessoas, em que todos possam alcançar plenamente os seus objetivos.* Um conjunto de expressões (embora possam ter ocorrido de maneira involuntária) é expressivo neste campo: O verbo *exigir* na citação anterior é complementado pelo verbo *implicar*, na menção seguinte, esta finalizada com os termos *alcançar, plenamente, os objetivos*. Uma associação é, portanto, possível com os elementos de disciplina, norma, controle, ponto panóptico e funcionamento automático do poder.

O monitoramento, como técnica de poder, pode ser percebido na fala do informante do Itaú Unibanco. A instituição desenvolveu um programa de educação continuada em ética, compreendendo cursos, workshops e palestras presenciais; *e-learning*s, MBAs internos. Há um processo de prestação de contas, os relatórios de sustentabilidade, o processo AA1000, o processo SA 8000 e o formulário 20 F, um formulário para investidores internacionais. Nas palavras do informante: - *a gente escreve o que a gente faz, disponibiliza na internet e os investidores consultam esse relatório e lá tem as questões de ética também. E tem um plano de comunicação, nas revistas corporativas, informes que são mandados*

por e-mail para as pessoas, banners, murais, enfim, quando tem coisas importantes para comunicar, lembretes.

Em poder, cabe voltar a fazer referência à informação do profissional da Roche, quando mencionou o fato de o funcionário que inicia na empresa receber o manual de ética e ter que participar de um *e-learning*, para assegurar que compreende e aceita. Na Holcim, funciona da seguinte forma: - o código de conduta é dado ao novo funcionário. Quando entra, ele passa por um treinamento e assina o “de acordo” com os princípios da empresa, da lei de concorrência.

Na Gol, a expressão já citada anteriormente na análise dos pressupostos, “todos os colaboradores da Companhia devem estar familiarizados com os princípios básicos estabelecidos em seu Código de Ética [...]” expressa a relação com o poder e sua vinculação hierárquica. Em outras falas, o informante da Gol, ao expressar a dificuldade em implantar a gestão ética, ressalta o poder como forma de disciplinar, modelar: *o desafio é familiarizar, entre os dezessete mil colaboradores, o conceito de ética na empresa, transparência, bom clima organizacional. Além disso, estimular a participação de todos, independentemente de nível hierárquico, preservando as pessoas.*

Aqui se levanta o tópico poder no aspecto vigilância expresso pelo informante do Itaú Unibanco: - *Estamos criando um portal de produtos (produtos, serviços, grandes negócios) que vai passar por lá, vai ter uma avaliação legal. Passou pela legal tem ética, não passou pela legal, nem segue adiante.*

A fala do profissional da Roche indica uma condição de participação efetiva nas questões da empresa: - *A gente participa diretamente da reunião dos diretores. Aqui, na Roche, eu tenho totalmente esse espaço para discordar, eu falo o que está errado, se você cria o seu espaço, os outros respeitam.* Por outro lado, o mesmo profissional indica certas preocupações: - *Se você for pensar, comunicação é uma área de risco. Eu acho que comunicação ainda não é visto por muitas empresas como área crucial.*

Nas palavras da informante da Roche, pode-se perceber o funcionamento do poder disciplinar. Esclarece que a avaliação da ética é feita pelo *compliance* e pelo departamento legal: - *Se a gente verifica que tem alguém que não está seguindo as regras, o compliance vê e comunica o presidente.* O informante da Gol também cita o sistema de punição: *Compete ao Comitê de Auditoria, à Presidência e às Vice-Presidências, decidir sobre as ações cabíveis aos casos*

submetidos pelo Comitê de Ética. A CPFL menciona o funcionamento do comitê: analisam todas as denúncias que vêm pelo canal de ética, que a ouvidoria recebe, sistematiza, apresenta no comitê, uma por uma, é analisada pelo comitê, depois, devolve e tem todo o fluxo para as tratativas das denúncias, sugestões, questionamentos.

Na abordagem de poder, é significativo que, ao se mencionar a adoção do código de ética, insinua-se nele um aspecto disciplinador, um posicionamento como ponto panóptico e uma implicação ao funcionamento automático do poder. O tópico poder direciona a reflexão para exame do seguinte conteúdo da fala do profissional do Carrefour: - *Em 2002, 2003, nós resolvemos fazer o código de ética. O código é um pouco mais normativo (não pode, não deve, não queremos). Nas próximas revistas do código, nós vamos mudar um pouco a linguagem.* Observa-se a presença de elementos como disciplina, norma, controle. Na observação do informante, há consciência da necessidade de rever o texto do código, o que pode equilibrá-lo nesses aspectos. Já o profissional da CPFL menciona que o código de ética é o primeiro dispositivo do chamado Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética - SGDE. Outro componente do SGDE é o Comitê de Ética e de Conduta Empresarial, fundado em 2002 e aprovado na diretoria e no Conselho de Administração.

Na sequência dessa descrição do Itaú Unibanco, é possível perceber traços do que é definido como normas e vigilância do guia de análise: - *Todas essas práticas de disseminação por meio, basicamente, dessas ferramentas. Programa de Educação Continuada em ética: cursos, workshops e palestras presenciais; e-learning, MBAs internos. Esse processo de prestação de contas, os relatórios de sustentabilidade, o processo AA1000, o processo SA 8000 e o formulário 20 F, um formulário para investidores internacionais; a gente escreve o que a gente faz, disponibiliza na internet e os investidores consultam esse relatório e lá tem as questões de ética também. E tem um plano de comunicação, nas revistas corporativas, informes que são mandados por e-mail para as pessoas, banners, murais, enfim, quando tem coisas importantes para comunicar, lembretes.*

Com relação a diálogo e contato com diferentes públicos, a seguinte enumeração, oferecida pelo profissional do Itaú Unibanco, é altamente reveladora da rede de contatos e ações implicadas: - *Monitoramento por meio de pesquisas de clima ético; gestão de indicadores, compliance (PVC e QA); auditoria interna;*

avaliação externa da política corporativa (benchmarks). As práticas envolvem a avaliação dos negócios, operações, produtos e serviços sob a óptica das diretrizes da Política de ética (Portal de Produtos); engajamento e diálogo com stakeholders; análise e tratamento de desvios de conduta via canais de comunicação. A ouvidoria cuida dos stakeholders externos, o ombudsman, que cuida do público interno (uma ouvidoria interna), a auditoria, tem a diretoria de segurança corporativa, onde tem a inspetoria, tem o próprio comitê de vistoria; são canais que recebem essas coisas e tem métodos estruturados e organiza tudo isso, por que eles não têm critérios diferentes. Aí, nós temos monitoramento, bianualmente, a gente faz pesquisas de clima ético. Antes do conhecimento sobre formas de tratamento das informações recebidas, enseja-se a noção de vigilância no tópico “poder” do guia de análise.

Na continuidade da análise do Itaú Unibanco, percebe-se mais uma manifestação de poder relacionada a controle, ao definir as etapas e os procedimentos corretos. A informação do profissional do Itaú Unibanco menciona essa estruturação: - *os programas de engajamento e diálogo com os stakeholders são feitos basicamente pela AA1000 e pela SA 8000, como diretivas.*

A descrição, a seguir, também, comprova a relação com o poder, como forma de disciplinar todos os envolvidos no processo de gestão da ética: - *Então, a gente sempre está levando módulos sobre ética. A gente tem os fóruns internacionais, já fizemos três rodadas de fóruns. Convidamos representantes dos segmentos universidade, empresa, sociedade civil e comunidade e fazemos uma ampla discussão.*

Guia de Análise - Ajustamentos

Os ajustamentos são mecanismos utilizados pelos indivíduos para adaptação a um novo ambiente. O sistema de privilégios está baseado em três itens: “regras da casa”, ditam como deve ser a conduta; as pequenas premiações, incluem os benefícios pela obediência; os castigos pela desobediência às normas indicam a suspensão ou a exclusão dos privilégios. Os ajustamentos primários remetem à cooperação e ao cumprimento das condições estabelecidas, enquanto os ajustamentos secundários são formas dos indivíduos buscarem sua satisfação, seja

ela não consentida ou obtida de forma ilegal. Há dificuldade em delimitar a fronteira entre os dois tipos de ajustamentos.

Ao analisar as palavras a seguir, há uma forte presença dos ajustamentos primários, que estabelecem o cumprimento de condições determinadas e planejadas pela empresa. - *A gente tem o compromisso com o Pacto Global, recentemente, fizemos a adesão ao Caring for Climate, que está relacionado aos princípios de meio ambiente do Pacto Global; porém, mais focado na questão das mudanças climáticas [...]. A gente faz parte também do GT (Grupo de Trabalho) do Pacto pela Integridade e Contra a Corrupção, que está sendo liderado pelo Ethos. Temos uma participação muito ativa lá.*

Na fala do profissional do Carrefour, há implicações que podem ser aferidas nos ajustamentos primário (relacionamento no nível formal na organização) e secundário (absorção da norma de modo individualizado pelo funcionário): - *Criamos o código e fizemos a disseminação desse código em nível de Brasil com informação, na época, quarenta e cinco a cinquenta mil colaboradores. Fizemos formadores com campanha de comunicação e conseguimos multiplicar isso.*

A estruturação de grupos com finalidades demarcadas por suas denominações predispõe a formas de ajustamento primário. A seguinte informação do profissional do Itaú confirma a participação da alta administração: - *O conselho de administração tem a função de aprovar os códigos morais e avaliar o cumprimento das políticas associadas aos códigos morais.* O informante descreve como estruturas vinculadas: - *Os colegiados de ética: comissão superior de ética; comitês de ética: empresas coligadas; comitês setoriais de ética das áreas de negócios do Banco ITUB. Gerenciamento é feito pela Área de Pessoas e Unidades Externas e Consultoria de Ética Corporativa.*

Pode-se aqui ver uma espécie de reconhecimento tácito do ajustamento secundário. É curioso que as palavras do informante da CPFL fornecem um complemento “esperançoso” para esse ajustamento secundário: - *O desafio é que todos os colaboradores utilizem critérios de natureza ética para as suas decisões no dia a dia.* As palavras do informante da Holcim leva a refletir a respeito da importância de uma relação que minimize o ajustamento secundário em seu lado de burla: - *Você só implementa uma gestão de ética, se você tem uma liderança comprometida. Acho que o discurso diário, que não passa da estratégia de ação daquela área, não tem valor.*

O conteúdo do código de ética pode conter elementos que neutralizariam o ajustamento secundário, mas, pelo fato de ser um documento, acaba por funcionar como ajustamento primário (as regras da casa). É significativo que o informante, ao definir sua própria maneira de pensar, projetando-a para a empresa, expressa uma forma de ajustamento secundário. Como já mencionado, os códigos, também, expressam as relações de poder.

As seguintes falas do profissional da Holcim traduzem a presença de disciplina, norma, controle e sugerem ajustamentos: - *Ou você assume um papel ético e coerente, na sua linha de conduta de negócios, ou você está fadado a não ter uma vida longa.* A informante da Roche faz ressalva em relação a um pequeno trecho do código: “eu não sabia que era ilegal não exclui a minha responsabilidade. Portanto, em casos de dúvidas, devem sempre consultar o departamento jurídico”.

Como já foi dito, a Holcim não possui um programa de ética. Segundo a informante da Holcim, “o código de conduta na verdade é o *board* da empresa, ele é validado pela alta gestão da empresa, pelo presidente, diretores da empresa”. O gerenciamento do código de conduta não é feito por uma área específica, porque a empresa acredita na “transversalidade da estratégia”. A área jurídica e comercial são responsáveis em fornecer o treinamento aos novos funcionários e as atualizações do treinamento, que podem ser feitas anualmente ou a cada dois anos. “O código de conduta é dado a todo novo funcionário, quando entra. Ele passa por um treinamento introdutório, eles assinam o “de acordo” com os princípios da empresa e da lei de concorrência”.

Ao analisar o ambiente sob o guia ajustamentos, a informante da CPFL contribuiu, ao reatar a postura dos não participantes na pesquisa sobre vulnerabilidades: - *Porém, hoje, a gente já está trabalhando com eles, a gente não tem essa sistematização, mas hoje eles estão super à vontade de identificar, não têm medo de falar, apontam, sabem que precisa ser cuidado.* Haverá inegáveis reflexos (positivos ou não) na dimensão ética e reputação corporativa.

Em ajustamentos, é significativo um registro para a dimensão profissional, trazido pelo informante do Carrefour: - *Quanto mais nós crescemos na empresa, menos nos é permitido errar e mais nós carregamos o nome da empresa. Você pode fazer tudo, mas nem tudo lhe convém, porque não vai te trazer coisas boas lá na frente.* Essa manifestação tem a natureza do ajustamento secundário.

As informações aqui registradas utilizam, por vezes, a primeira pessoa do plural, o que dá um sentido de inclusão, quando se trata, por exemplo, da formulação do código de ética e sua disseminação. Considerando-se que a inserção da ética, como elemento da cultura organizacional, requer um processo educativo, há uma confortável expressão, por parte dos profissionais, de que lhes é efetivamente dado participar desse processo. Isto é a expressão dos ajustamentos.

9 CONCLUSÕES DO ESTUDO

Para realizar o estudo contido neste trabalho, com a finalidade de avaliar o emprego da ética nas organizações, foram consideradas três dimensões teóricas: ética nas organizações, seus conceitos e desdobramentos, e ética e seus reflexos na reputação corporativa, ética e os profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional. Foram definidos nove pressupostos, posteriormente, levados à análise e testagem, pelos dados coletados nas entrevistas com os representantes das empresas e comparados com as informações do consultor em ética e com a representante da agência de comunicação. O quadro 25 representa os resultados da testagem.

A análise dos dados das entrevistas foi feita a partir de uma ferramenta desenvolvida com base, dentre outras fontes teóricas, na noção de poder (Michel Foucault) e de ajustamentos (Erwing Goffman). A implantação e implementação de qualquer iniciativa, em termos de ética organizacional, é assentada num ato de poder. Trata-se de uma condição que merece ser estudada com grande cuidado, uma vez que projeta situações contraditórias: por um lado, pode haver benefícios à organização e a seus públicos (reflexos positivos na reputação) e, por outro, criar um ambiente que tiraniza os membros da organização.

As relações de poder são utilizadas para criar um ambiente propício à implantação e gestão da ética organizacional. O equilíbrio nessas relações possibilitará um processo “harmonioso”; o autoritarismo trará somente resistência e “boicote” a essas ações. Há sempre de se buscar a conciliação entre os interesses dos envolvidos. Nota-se uma preocupação das empresas, apesar das relações de poder e dos ajustamentos estarem instituídos, em incentivarem o diálogo e a reflexão, por meio de vários canais colocados à disposição dos públicos para uma comunicação mais efetiva. Quanto à participação, percebe-se uma ambiguidade.

A participação é considerada como viável ao processo de integração e de “inculturação” do programa de ética; porém, na análise dos pressupostos feita anteriormente, havia também referência a suprimir formas de autoritarismo; porém, são recorrentes alguns elementos que mostram o desejo de tornar menor a participação nas altas esferas da organização, no que essa participação produz de interferência, e confiná-la aos momentos em que ela funciona de modo estruturante.

PRESSUPOSTOS	RESULTADOS DA TESTAGEM	
	EMPRESAS	COMPARATIVO
1. A ética vem sendo adotada pelas organizações, como conceito fundamental para uma reputação corporativa favorável.	Confirmado	Confirmado
2. A ética organizacional é a base das organizações porque estas a consideram essencial nos negócios.	Confirmado	Confirmado
3. A resistência dos públicos à implantação da gestão ética é a principal dificuldade.	Confirmado	Confirmado
4. Um dos meios utilizados para a propagação da ética nas organizações é a divulgação do código internamente e a todos os públicos.	Confirmado	Confirmado parcialmente
5. As organizações consideram relevante a participação de toda a empresa no processo de gestão ética e por isso criam o comitê de ética com representatividade de todas as instâncias organizacionais.	Confirmado parcialmente	Confirmado parcialmente
6. Há preocupação das organizações em investir na ética, nos relacionamentos com todos os públicos, e não somente com os públicos estratégicos.	Confirmado	Confirmado
7. Os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas participam de todo o processo de gestão ética nas organizações.	Não confirmado	Não confirmado
8. A decisão pela implantação da ética organizacional é tomada pela alta administração.	Confirmado	Confirmado
9. As organizações utilizam o diálogo, como meio para implantação e gerenciamento da ética organizacional.	Confirmado	Confirmado

Quadro 25 – Resultado da testagem dos pressupostos.

Fonte: Dados da pesquisa

Já a participação da alta administração demonstra ser efetiva, sendo responsável pela decisão de implantação da ética organizacional. Nesse processo, participa juntamente com os colaboradores de treinamentos sobre ética, de formas

de “inculturação” da ética, de educação para uma cultura ética, e geralmente, é responsável pelo comitê de ética. Há um envolvimento necessário e a exigência de ações condizentes com os princípios éticos, para que o processo de gestão seja positivo.

Falou-se do papel das empresas em desenvolver ambiente propício ao desenvolvimento da ética organizacional, falou-se do papel decisivo da alta administração na promoção e garantia dos direitos pessoais e organizacionais, além da conciliação dos interesses; falou-se do papel das instituições que promovem essas melhorias, visando ao bem social (desde que esses sejam legítimos) e que a instituição não esteja camuflando o seu papel, disseminando posturas ideais, mas praticando posturas inadequadas. Em todas essas conclusões, faltou o papel do profissional de comunicação organizacional e relações públicas.

Não há nas empresas estudadas a participação direta do profissional de relações públicas e de comunicação organizacional no desenvolvimento de um programa de ética. Mesmo as organizações não dispondo de um profissional de comunicação no papel de gestor da ética, os informantes reconheceram de modo amplo que a comunicação é essencial. Apenas o caso da CPFL atestou que a gestão da ética está vinculada a uma diretoria de comunicação. É papel da comunicação promover a participação e a interação dos indivíduos dando condições para que eles percebam a realidade e busquem as soluções das questões inseridas no seu cotidiano. Neste estudo, a comunicação é utilizada para criar espaços para discussão, promover diálogo, elaborar, desenvolver, implantar estratégias de divulgação do código de ética e de decisões éticas.

Não se percebe o papel do profissional de comunicação ou desta área como relevante na tomada de decisão acerca da ética organizacional, exceto quando o departamento é responsável pela gestão da ética. Nota-se o destaque para sua relevância, demonstrada em várias entrevistas, quando a empresa tem como instrumento somente o código de ética, e na estruturação de um programa de ética, em um segundo momento, quando a sua atividade faz-se necessária para atingir o objetivo de disseminar.

O profissional encarregado pela gestão da ética, independente de sua formação, promove e incentiva a ética em todos os relacionamentos. Isto é comprovado pela formalização desses relacionamentos, na análise dos códigos de ética das empresas selecionadas. Além disso, a alta administração preocupa-se com

esses relacionamentos porque estes contribuem para a formação da reputação. A reputação é o benefício a ser conquistado a longo prazo, é a garantia de retorno da aplicação de princípios organizacionais éticos às ações, aos relacionamentos, a todas as atividades desenvolvidas pela empresa.

Ficou evidente que há espaço para o trabalho desses profissionais e que a comunicação é fundamental ao desenvolvimento da ética organizacional. Não seria possível pensar em programa de ética, sem falar das estratégias da comunicação para o envolvimento, disseminação das questões éticas. Então, e o papel do profissional? Será que o profissional de comunicação e relações públicas, com o intuito de criar e disseminar um programa de ética, não está adotando posturas que vão contra o seu papel de comunicador? Com o discurso de que “a minha organização é perfeita”, escondem-se ações que vão contra os interesses dos públicos, ou ainda criam, implementam programas para promover somente a empresa, sem ter uma base de práticas legítimas. Utilizam todas as estratégias para garantir a reputação da empresa, sem ações concretas.

Não há mais espaço para profissionais que tenham essa postura, que servem a todos os interesses da empresa, sem lutar para que as mudanças sejam verdadeiras. A contribuição dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas tem que ser na educação dos dirigentes e de todos os membros da organização e que somente haverá uma empresa melhor, uma sociedade melhor, se as mudanças acontecerem de forma real e verdadeira e não somente para “ocultar” os verdadeiros interesses da empresa. Assim, a ética organizacional pode contribuir para mudanças. Caso contrário, somente servirá para estabelecer, manter e “escravizar” as pessoas, por meio das relações de poder instituídas na organização.

Nas empresas que possuem programas específicos de ética ou que possuem departamentos específicos, demonstra-se uma clara divisão entre ética e ética organizacional. Já nas outras organizações, percebe-se a preocupação somente com a ética organizacional de maneira mais genérica.

Na análise do ambiente organizacional, há a percepção que as empresas, principalmente, as que já sistematizaram, ou as que estão em processo de implantação de um programa de ética, preocupam-se em dar condições, para que os seus públicos, em especial os colaboradores, possam ter um comportamento

adequado aos princípios instituídos pela empresa. Os funcionários são os principais parceiros na construção de uma gestão ética.

Os valores são divulgados e há, nas falas dos informantes, uma preocupação em que os valores dos indivíduos sejam condizentes aos valores organizacionais, para não causar dissonância e para atender às exigências da empresa, ao considerar o funcionário como representante, suas atitudes serão associadas à organização, e o comportamento inadequado pode influenciar e comprometer a reputação da empresa.

A partir da análise de propostas de autores e pelas entrevistas das empresas e do consultor, pode-se visualizar um possível roteiro para implantação da ética nas empresas. É preciso lembrar que não se pode conceber esse processo como algo linear, há necessidade de se pensar nos seus desdobramentos, que costumam mostrar situações diferentes, para cada tipo de empresas, devido à sua cultura organizacional.

A pesquisa foi realizada em grandes empresas, isto não quer dizer que não é possível a gestão ética em médias e pequenas empresas. Ao contrário, acredita-se nesta possibilidade porque a cultura organizacional está muito próxima e até se confunde com os dirigentes. Da mesma forma, a decisão por tal implantação será da alta administração, tal como nas grandes empresas.

Outro fato que chamou a atenção é o receio que as empresas têm em falar sobre o assunto ética; porém, deve-se registrar que as empresas entrevistadas, que aceitaram o convite e agendaram uma entrevista, tratam do assunto de forma natural porque o compromisso e o comprometimento ético estão expressos em sua filosofia empresarial e em suas atividades. A questão da falta de conhecimento, levantada pela informante da Agência de comunicação, é evidenciada, ao analisar que, das seis empresas entrevistadas, somente uma empresa citou as linhas éticas que a organização segue, e outra falou do programa de educação ética que desenvolvem.

O código de ética, além de ser utilizado como meio de divulgação, também, é um instrumento para julgar e punir. Apesar das empresas afirmarem que seus códigos de ética servem para proteger os seus relacionamentos com os públicos, muitos conteúdos incluídos servem para proteção da própria empresa.

Para o consultor, o código de ética finaliza a implantação do programa de ética, já as empresas expressam que é quando começa o processo. A

divergência temporal é justificada pelo fato de a entrega do código à empresa, pelo consultor, representa, geralmente, a finalização do seu trabalho e o início do ponto de vista da empresa porque é quando começam a surgir as questões de comportamento.

Quanto às dificuldades na realização da pesquisa, percebe-se que as empresas cometem erros primários, em relação à comunicação, por colocar diversas barreiras que impedem o interessado de obter a informação desejada. O canal de comunicação aberto e a comunicação dialógica, que aparecem nos discursos, estão sempre fechados às informações que seus públicos desejam. As empresas disponibilizam somente as informações que elas querem que os públicos tenham acesso.

Para concluir, uma afirmação de Rios (2008, p.81) chama a atenção e amplia as contribuições deste trabalho: “a reflexão pode não nos trazer um conhecimento novo, mas nos auxilia a ver um jeito novo o já conhecido, a retomar o caminho para seguir adiante com um olhar alargado”. Este trabalho permitiu novos conhecimentos à pesquisadora e, a cada nova reflexão, novo repensar, abrem-se as possibilidades de novas buscas, novas pesquisas e desafia um começar de novo. Esta insaciável busca pelo saber serve de incentivo àqueles que querem percorrer o imenso caminho da ética organizacional.

A proposta deste estudo foi alcançada pelo fato de ter sido possível constatar, a partir dos objetivos gerais definidos, como se dá a aplicabilidade da ética nas práticas das organizações e nos seus relacionamentos, por meio da descrição dos representantes das empresas a respeito do processo de gestão da ética no dia a dia da empresa e como os relacionamentos são tratados com base em princípios éticos. Esse processo é mais evidente nas empresas que possuem um departamento específico para gestão da ética, que já possuem ou estão em processo de implantação de um programa de ética.

Foi possível estabelecer a relação entre ética organizacional e reputação corporativa. As empresas deixaram evidente essa preocupação em investir em ética para a construção e a solidificação de uma reputação. As ações de todos os colaboradores estão vinculadas à organização, formam e deformam a reputação, por isso, o investimento em criar uma cultura ética na empresa, para que todos possam refletir sobre os seus atos e decidir com base em princípios éticos.

Os objetivos específicos também foram contemplados. O conhecimento a respeito dos motivos que levam a organização a incentivar a ética, como valor e como preocupação organizacional, são vários, entre eles, estão a relação com a reputação corporativa, a necessidade de atender às exigências do mercado e às pressões externas, estes apontados pelo consultor em ética empresarial e pela representante da agência de comunicação, como principal fator. A preocupação, de forma natural, como “vocação” da empresa é tida pelo consultor de ética como caso raro.

O conhecimento a respeito dos benefícios e das dificuldades no processo de implantação e gestão da ética organizacional demonstra, como benefícios, a reputação, o envolvimento dos públicos, a criação de um ambiente organizacional mais favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional com abertura para diálogo, aumento da confiabilidade na empresa e seu consequente fortalecimento, em casos de crises, entre outros. As dificuldades confirmam as diferenças de valores dos indivíduos, as características diferenciadas dos colaboradores de cada região, a formação reflexiva dos colaboradores por meio da educação, do conhecimento do código de ética para a tomada de decisão, o alto investimento no desenvolvimento de um programa de ética, que é um processo contínuo, com resultados a longo prazo entre outras dificuldades relatadas.

Foi possível a identificação dos meios utilizados pelas organizações no gerenciamento das questões éticas no dia a dia e nos relacionamentos. O código de ética aparece como principal instrumento, é utilizado como guia. As empresas, que já implantaram o programa de ética, possuem sistemas específicos de gestão, de controle e de avaliação da ética organizacional que incluem desde pesquisas até softwares que fazem o acompanhamento entre tantas outras formas. Há, no organograma, um setor específico para esse gerenciamento, além do comitê de ética formado pela alta administração e com os representantes das várias instâncias. A formação do comitê é variável de empresa para empresa.

A análise da participação dos públicos no processo de gestão é percebida, nos discursos, como a principal forma de conseguir a adesão dos colaboradores, principalmente; porém, percebe que, em alguns momentos, ela é limitada à aprovação do código. Constata-se que algumas organizações não priorizam a participação dos funcionários, fato também comprovado pela fala do consultor que diz que raramente o funcionário compõe o comitê de ética. Há,

também, organizações com iniciativas que dão total abertura à participação e à formação para a participação de forma efetiva, reflexiva.

A pesquisa sempre esteve baseada na opinião dos entrevistados, a respeito da descrição do seu fazer. O “confronto” entre o discurso e a prática, também citados pelos representantes das empresas, não foi possível porque exigiria outras técnicas para realização e a imersão do pesquisador nos ambientes descritos. Entretanto, ao estabelecer e concluir a relação existente entre ética e reputação, e ao considerar que, nas relações com os públicos, o relacionamento mais evidente, muitas vezes o mais exigente, é com os clientes e com os consumidores. Pode-se afirmar, por meio de informações disponíveis no mundo virtual, que as empresas ainda precisam investir em atitudes mais adequadas com esse público. No site Reclame Aqui³ (2010,) existe uma área específica com gráficos de reclamações e de soluções apresentadas pelas empresas no período de 2008 a 2010. Desta forma, pode-se afirmar que, no relacionamento entre organização, consumidor e clientes, é preciso pensar e implantar um comportamento baseado nos princípios pregados pelas empresas em sua missão, visão e em seus valores.

Novas possibilidades de estudo surgem e podem ser enumeradas como possíveis abordagens: a gestão da ética em organizações que possuem um processo estruturado por meio do acompanhamento do dia a dia da empresa e por meio de avaliação de todos os públicos a respeito das mudanças provocadas ou não pela implantação; como os cursos de relações públicas e de comunicação organizacional das universidades e faculdades brasileiras estão preparados para atender às exigências desse novo mercado, que tipo de conhecimento está inserido em seus projetos pedagógicos, para dar condições a uma atuação voltada à ética organizacional; por que os profissionais não ocupam esse espaço criado pela implantação e gestão da ética organizacional? Devido à falta de conhecimento, de uma visão mais estratégica, ou por se preocupar somente com a atuação operacional? E tantas outras possibilidades de novos estudos – e, evidentemente de aperfeiçoamento das ferramentas de coleta e análise de dados.

³ Solicitou-se autorização para divulgação das informações e fornecimento dos dados das empresas pesquisadas. Até o fechamento deste trabalho, as informações não foram repassadas à pesquisadora.

REFERÊNCIAS

AAKER, David et al. **Marketing research**. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1990.

ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Prêmio Aberje**. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 19 jan. 2009.

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas**: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ALMEIDA, Ana Luisa Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 31-50.

_____. Pressupostos teórico-metodológicos para o estudo da identidade e da reputação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 263-289.

_____. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.2, p. 116-133, jan./jul. 2005

ALMEIDA, Ana Luisa Castro; NUNES, Dário Arantes. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.7, p. 259-279, jul./dez. 2007.

ALONSO, Félix Ruiz; CASTRUCCI, Plínio de Lauro; LÓPEZ, Francisco Granizo. **Curso de ética em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Luiz Carlos de Souza. Identidade corporativa e a propaganda institucional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 139-147

ARANHA, Maria Lucia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando**: uma introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1994.

_____. **Temas de filosofia**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1998.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Coleção Os Pensadores).

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.5, n.9, p. 35-47, abr. 2005.

_____. **Código de ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Ed., 2002.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 26-35, jul./set. 2000. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/rae/artigos/indicadores.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARNETT, Michael L.; JERMIER, John M.; LAFFERTY, Barbara A. Corporate Reputation: the definitional landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 1, 2006. p. 26-38. Disponível em: <<http://reputationinstitute.com/crr/V09/BarnettV9N1.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2009.

BARROS FILHO, Clóvis (Org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007.

BAUMHART, Raymond. **Ética nos negócios**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1971.

BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees. Corporate associations in the academic literature three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v.7, n.2, p. 161-178, 2004. Disponível em: <<http://www.rsm.nl/portal/page/portal/RSM2/attachments/pdf1/Berens%20en%20CvR.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

BLACK, Sam. **ABC de las relaciones publicas**. Barcelona: Gestion 2000, 2004.

BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. **Índice de sustentabilidade empresarial - ISE**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 22 mai. 2009.

BORGES, Maria de Lourdes; DALL'AGNOL, Darlei; DUTRA, Delamar Volpato. **Ética**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BOWEN, Shannon A. Modelo prático para tomada de decisão ética em questões emergentes nas relações públicas. Tradução de Maria Cristina Ferrari. **Estudos de Jornalismo e de Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, n.6, p.41-65, dez.2005.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.2, p. 11-27, jan./jul. 2005.

CAMARGO, Marculino. **Ética na empresa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Fundamentos de ética geral e profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CARREFOUR. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.carrefour.com.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

CENCI, Angelo Vitório. **O que é ética**: elementos em torno de uma ética geral. 2. ed. Passo Fundo: A V. Cenci, 2001.

CHANLAT, Jean François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.32, v.3, p. 68-73, jul./ago. 1992.

_____. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982

CLAVO, Luis Carreto. **Aristóteles para executivos**: como a filosofia ajuda na gestão empresarial. São Paulo: Globo, 2008.

CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emilio. **Ética**. São Paulo: Loyola, 2005.

CPFL ENERGIA. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

CURTIN, Patricia A.; BOYNTON, Lois A. Ethics in public relations: theory and practice. In: HEATH, Robert (Ed.). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 411-421.

DAUGHERTY, Emma L. Public relations and social responsibility. In: HEATH, Robert (Ed.). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 389-401.

DAY, D. Kenneth; DONG, Qingwen; ROBINS, Clark. Public relations ethics: an overview and discussion of issues for the 21st century. In: HEATH, Robert (Ed.). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 403-409.

DENCKER, Ada; DA VIÁ, Sara C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. Rio de Janeiro: Futura, 2001.

EPICURO. **Antologia de textos**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980 (Coleção Os Pensadores).

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Núcleo de Ação Social. **Responsabilidade social empresarial**: panorama e perspectivas na indústria paulista. São Paulo: FIESP/CIESP, 2003.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 77-90.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Tradução de Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cees. The Reputational Landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, p. 5 – 14, 1998. Disponível em: <https://reputationinstitute.com/press/1_1_Reputation_Landscape.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2009.

FONTRODONA, Joan. **Gestión integral de la RSE**: el caso de Novartis em España. Madrid: Foretica, 2004. Disponível em: <http://www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Cuadernos_Foretica/2495_1931932008173151.pdf>. Acesso em: 8 maio 2008.

FORMENTINI, Márcia; OLIVEIRA, Tiago Mainieri de. **Ética e responsabilidade social**: repensando a comunicação empresarial. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto8.html>>. Acesso em: 7 ago. 2007.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. **Vigiar e punir**: história da violência nas prisões. 35. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

FRANÇA, Fábio. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 209 – 271.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 37-45.

GAIO, Sofia. Perspectivas e contribuições das relações públicas na gestão de marcas corporativas. In: CESCO, Cleuza G. Gimenes. **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006. p. 199-227.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. Auditoria ética: um instrumento para o diálogo empresarial (Posfácio). In: PIZZI, Jovino. **Ética e éticas aplicadas**: a reconfiguração do âmbito moral. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. p. 137-163.

_____. **Ética empresarial**: do diálogo à confiança na empresa. Porto Alegre: Unisinos, 2008.

GELLERMAN, Saul W. Why 'good' managers make bad ethical choices. **Harvard Business Review**, Boston, Jul./Aug. 1986, p. 85-90. Disponível em: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=WCRMUEHILNRWEAKRGWDR5VQBKE0YIISW?id=86402&referral=7855>. Acesso em: 10 dez. 2007.

GIANGRANDE, Vera de Mello. A comunicação na era do consumidor. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 189-197.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 1999.

GOL. **Relações com investidores**. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

GONÇALVES, Gisela. A dupla face de Janus: a ética das relações públicas como fonte de identidade da profissão. CONGRESSO IBERCOM, 9., Sevilla-Cádiz, 2006. **Grupo de Trabajo: ética de la comunicación**. Sevilla-Cádiz, 2006. Disponível em: <<http://www.hapaxmedia.net/ibercom/pdf/GoncalvesGisela.pdf>>. 15 a 18 de nov. 2006. Acesso em: 1 jun. 2008.

GRACIOSO, Francisco. Ética: uma revolução silenciosa está mudando o país. **Marketing**, São Paulo, v.38, n.375, abr. 2004. Disponível em: <<http://www.revistamarketing.com.br/matéria/index.php?secao=imprimir&id=173>>. Acesso: 13 dez. 2007.

GRUNIG, James. A administração das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Tradução de John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 24, n. 39, p. 67-92, jan./jul. 2003.

_____. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 15-123.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa. Modelos de relações públicas e comunicação. Tradução de Maria Aparecida Ferrari. In: GRUNIG, James (Org.). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum, 1992. p. 285-320.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. **Managing public relations**. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1984. Material traduzido por Elaine Cristine Costa Palandi, Fabiana Aparecida Jacomini da Silva e Rogério Stival Morgado. Apostilado.

GUTH, David W.; MARSH, Charles. **Public relations: a values-driven approach**. Boston: Allyn and Bacon, 2003.

HAAS, Tanni. Public relations between universality and particularity: toward a moral-philosophical conception of public relations ethics. In: HEATH, Robert (Ed.). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 423-433.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989a.

HABERMAS, Jürgen. Para o uso pragmático, ético e moral da razão prática. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 3, n. 7, Dez. 1989b. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141989000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 dez. 2009.

HATCH, Mary; SCHULTZ, Majken. Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary; LARSEN, Mogens. **The expressive organization**: linking identity, reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000.

HOLCIM Brasil. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.holcim.com.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

HUMBERG, Mario Ernesto. A ética e os profissionais de comunicação. **Interface Comunicação Empresarial**, 1993. Disponível em: <www.interfacecomunicacao.com.br/noticias/dica100.htm>. Acesso em: 8 maio 2008.

_____. **Ética empresarial**, 3 nov. 2005. (Entrevista). Disponível em: <www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?>. Acesso em: 30 jun. 2008.

_____. Ética organizacional e relações públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.8, p. 89-98, jan./jul. 2008.

_____. O profissional e a ética empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 81-88.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura**. São Paulo: Difusão, 2006. p. 97-122.

IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em 5 abr. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. **Pesquisa código de ética corporativo**, 2008. Disponível em: <http://etica4.tempsite.ws/images/PDF_INTERNET.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2008

_____. **Pesquisa código de ética corporativo**, 2009. Disponível em: <http://www.feitopropaganda.com/etica2/pesquisa.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2009

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Formulação e implantação de código de ética em empresas**: reflexões e sugestões, 2000. Disponível em http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/etica_internet.pdf. Acesso em 2 fev. 2009.

ITAÚ UNIBANCO. **Relações com os investidores**. Disponível em: <http://www.itaubr.com.br>. Acesso em: 9 jan. 2009.

JONAS, Hans. O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

JUNGES, José Roque. **Evento Cristo e ação humana**: temas fundamentais da ética teológica. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2001.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Lisboa: Edições 70, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida. **Os grupos de mídia no Brasil e as mediações das assessorias de comunicação, relações públicas e imprensa**. São Paulo: USP, 1999. Relatório técnico-científico de projeto integrado de pesquisa (CNPq/Fapesp/USP).

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e comunicação organizacional**: das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, n.10/11, p. 49-56, edição especial 2009.

_____. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida; NASSAR, Paulo. The relationship between the academy and professional organizations in the development of organizational communication. *Management Communication Quarterly*, v. 22, n.4, 2009, p. 655-662, Mar. 2009. Disponível em <http://mcq.sagepub.com>. Acesso em: 13 abr. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEEPER, Kathie A. The measurement of ethics: instruments applicable to public relations. In: HEATH, Robert (Ed.). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 435-440.

LEEPER, Roy V. Moral objectivity, Jurgen Habermas's discourse ethics, and public relations. **Public Relations Review**, College Park, v. 22, n. 2, p. 130-150, 1996. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/infomark.do?&contentSet=IAC-Documents&type=retrieve&tabID=T002&prodId=AONE&docId=A18660772&source=gale&srprod=AONE&userGroupName=capes65&version=1.0>>. Acesso em: 20 jul. 2008.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LICHT, René Henrique. **Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais**. 1996. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene M.; OLIVEIRA, Ivone L.. Perspectives, challenges, and future directions for organizational communication research in Brazil. **Management Communication Quarterly**, v. 22, n.4, 2009, p. 671-676, Mar. 2009. Disponível em <<http://mcq.sagepub.com>>. Acesso em: 13 abr. 2009.

MACINTYRE, Alasdair. **After virtue**. Londres: DuckWorth, 1981.

MARCONDES, Danilo. **Textos básicos de ética**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

MARTINS, Luiz. Os sete matizes da ética. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 29, n.2, p. 89-101, jul./dez. 2006.

MATOS, Francisco Gomes. **Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MATOS, Heloiza Helena Gomes. Relações com a mídia. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 225-233.

MAYORDOMO, Juan Luis. La ética como motor de crecimiento de la organización. **Papeles de Ética, Economía y Dirección**, Barcelona, n. 8, p. 1-7, 2003. Disponível em: <<http://www.eticaed.org/10.Mayordomo.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2008.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEUCCI, Arthur; BARROS FILHO, Clóvis. O valor no comunicador organizacional: tangências éticas e epistemológicas. In: BARROS FILHO, Clóvis (Org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007. p.111 – 140.

MILL, John Stuart. **Utilitarismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. 20. ed. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes, 2002.

MORAES, Maria Cristina Pavan de, et al. Evolução histórica dos estudos sobre a ética. In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira, BENEDICTO, Gideon Carvalho de, CALIL, José Francisco (Org.). **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. Campinas, SP: Alínea, 2008. p. 11- 38.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **O método**: ética. Tradução de Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

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

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 61-75.

_____. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007.

NASSAR, Paulo; RIBEIRO, Renato Janine; WITZIG, Rodolfo G.. (Org.). **A comunicação organizacional frente ao seu tempo**: missão, visão e valores ABERJE. São Paulo: ABERJE, 2007.

NEVES, João César das. **Introdução à ética empresarial**. Portugal: Principia Editora, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: INTERCOM, 2005. 1 CD-ROM.

ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional. **Ética e comunicação nas organizações**. Ano 5, n. 8, 1.sem. 2008. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2008.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

PFFANNEMÜLLER, Cinthia Moreira. **A inserção de princípios éticos na gestão empresarial**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

PINEDO, Victor. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. **Reflexão**, São Paulo, ano 4, n.10, out. 2003. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Reflexco%2010%20web.pdf>. Acesso em: 20 set. 2007.

PLATÃO. **A república**. São Paulo: EDIPRO, 1994 (Série Clássicos).

_____. **Diálogos**. São Paulo: Abril Cultural, 1979. (Coleção Os Pensadores)

PUTNAM, Linda; CASALI, Adriana Machado. Introduction: A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication. **Management Communication Quarterly**, v. 22, n.4, 2009, p. 642-647, Mar. 2009. Disponível em <<http://mcq.sagepub.com>>. Acesso em: 13 abr. 2009.

RAMALHO, Márcio Rodrigues; ALVES FILHO, Antonio. A influência do comportamento ético nos resultados esperados por uma organização. **Revista da FARN**, Natal, v.3, n. 1/1, p. 9-21, jul. 2003/jun. 2004. Disponível em:<www.farn.br/downloads/revistaFARN.pdf> Acesso: 13 dez. 2007.

REIS, Maria do Carmo. The social, political, and economic context in the development of organizational communication in Brazil. **Management Communication Quarterly**, v. 22, n.4, 2009, p. 648-654, Mar. 2009. Disponível em <<http://mcq.sagepub.com>>. Acesso em: 13 abr. 2009.

REPUTATION INSTITUTE. **Página Institucional**. Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/contact/ri-brazil>>. Acesso em: 5 jan. 2009.

REPUTATION INSTITUTE. **Publicação eletrônica** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <zilda.andrade@sercomtel.com.br> em 25 jan. 2010.

RIOS, Terezinha Azerêdo. A presença da filosofia e da ética no contexto profissional. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.8, p. 78-88, jan./jul. 2008.

ROCHE BRASIL. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.roche.com.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

RODRIGUEZ, Ricardo Vélez. **Ética empresarial: conceitos fundamentais**. Londrina: Humanidades, 2003.

ROMANO, Roberto. Contra o abuso da ética e da moral. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.22, n.76, p. 1-7, out. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101>. Acesso em: 10 mar. 2008.

ROSA, Mario. **A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

_____. A reputação sob a lógica do tempo real. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.7, p. 59-69, jul./dez. 2007.

SANTO AGOSTINHO. **O livre-arbítrio**. São Paulo: Paulus, 1995.

SANTOS, Luciane Lucas dos. Tudo que é imagem se desmancha no ar: apostando em uma mudança de paradigma para as relações públicas. In: BARROS FILHO, Clóvis (Org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007. p.141 – 174.

SÊNECA. **Vida e obra**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980 (Coleção Os Pensadores).

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. Comunicação e reputação corporativa. IN: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (Coord.). **Comunicação corporativa: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010. p.1-16.

SIMÕES, Roberto Porto. A informação em relações públicas. In: CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006. p. 147-160.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações públicas: função política**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SINGER, Peter. **Ética prática**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SOLOMON, Robert. **A melhor maneira de fazer negócios**: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo. Tradução de Alípio Correia de Franca Neto. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SROUR, Robert Henry. **De boas intenções, as empresas estão cheias!**: uma história envolvente sobre o dilema ético nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

SUNG, Jung Mo. **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TELLES, Antonio Carlos A. Competência ética e os códigos de conduta. **Ética empresarial**, 2008. Disponível em: <www.eticaempresarial>. Acesso: 30 jun. 2009.

TOFFLER, Bárbara Ley. **Ética no trabalho**: tomando decisões difíceis no mundo competitivo dos negócios. São Paulo: Makron Books, 1993.

TOMÁS DE AQUINO. **Suma Teológica**. Tradução de Alexandre Corrêa. 2. ed. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia de São Lourenço de Binde, Universidade de Caxias do Sul, Livraria Sulina Editora, 1980. 2 v.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TUGENDHAT, Ernst. **Lições sobre ética**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

VAN REKOM, Johan; VAN RIEL, Cees. Operational measure of organizational identity: a review of existing methods. **Corporate Reputation Review**, v.3, n.4, p. 334-350, 2000.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 29. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2007.

VIANA, Francisco. **Reputação**: a imagem para além da imagem. São Paulo: Aberje, 2006. (Caderno ABERJE, v.1).

VILLAFANE, Justo. **La reputacion corporativa como factor de liderazgo**. Jun. 2001. Disponível em: <http://www.villafane.com/centro/general.asp?module=ARTICULOS&mode=1&area=ARTICULOS> Acesso em: 5 mar. 2009.

VILLAFANE, Justo. Influência da comunicação na reputação corporativa. In: CORTINA, Adela (Org.). **Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 165-180

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. Tradução de M. Irene de Q. F. Szmrecsányi, Tamás J. M. K. Szmrecsányi. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1972.

WHITAKER, Maria do Carmo. A ética das empresas está na excelência humana. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. **Pesquisa código de ética corporativo**. 2008. Disponível em: http://etica4.tempsite.ws/images/PDF_INTERNET.pdf. Acesso em: 25 jun. 2008.

_____. **Ética nos negócios**: a base de atuação responsável e o passaporte para a sustentabilidade. mar. 2009. Disponível em: <http://www.eticaempresarial.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2009.

ZANCANARO, Lourenço. **O conceito de responsabilidade em Hans Jonas**. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 1998.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista com as Empresas

Identificação:

Nome:

Cargo:

Graduação:

Pós-graduação:

Setor de atuação da empresa:

Tempo de empresa:

Porte da empresa:

Nº de funcionários:

Roteiro:

Como você define ética? E ética organizacional?

Qual a preocupação da sua organização com a ética?

Como se dá o processo de implantação e gestão da ética na sua organização?

Quem é o responsável por essa gestão da ética? Quais são as instâncias que participam? Como se dá o processo de participação dos públicos?

Quais são os meios e as formas utilizados na implantação/disseminação da ética na organização? Qual o papel da área de comunicação nesse processo?

Quais são as políticas adotadas para a gestão da conduta ética nos relacionamentos com os públicos? Os públicos estratégicos são priorizados?

A sua organização considera a ética como valor. Que motivos a levaram a essa definição?

Que instrumentos são utilizados para avaliação do comportamento ético na organização? Como são administrados os conflitos éticos?

A sua organização acredita que há uma relação entre ética e reputação corporativa?

Quais são os benefícios e as dificuldades para implantação e gestão ética nas organizações?

Apêndice B – Roteiro de Entrevista com a Agência de Comunicação - Representante

Identificação:

Nome:

Cargo:

Graduação:

Pós-graduação:

Roteiro:

As agências têm sido contratadas para o desenvolvimento de um programa de ética nas organizações-clientes? Por quê?

Qual a preocupação das organizações com a ética?

Como se dá o processo de implantação e gestão da ética nas organizações, via agência de comunicação?

Qual o papel das agências de comunicação?

Quais são os meios e as formas utilizados na implantação/disseminação da ética na organização?

Quais são os benefícios e as dificuldades para implantação e gestão ética nas organizações?

Você acredita que há uma relação entre ética e reputação corporativa?

Apêndice C – Roteiro de Entrevista com o Consultor em Ética

Identificação:

Nome:

Cargo:

Graduação:

Pós-graduação:

Roteiro:

Como você define ética? E ética organizacional?

Como é o seu trabalho de consultor em ética empresarial?

Qual a preocupação da empresa que implanta um programa de ética?

Qual o seu papel no processo de implantação de um programa de ética?

E a gestão do programa de ética? Há um acompanhamento?

Quais são as instâncias que participam desse processo? Há participação dos colaboradores?

Quais são os meios e as formas utilizados na implantação/disseminação da ética na organização?

Qual o papel da comunicação nesse processo? Há espaço para os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas?

Que instrumentos são utilizados para avaliação do comportamento ético na organização? Como são administrados os conflitos éticos?

Você acredita que há uma relação entre ética e reputação corporativa?

Quais são os benefícios e as dificuldades para implantação e gestão ética nas organizações?