

# Ética nas organizações sob a ótica cristã

## Ethics in organizations from the christian point of view

*Leandro Alves Patah\**

**Resumo:** A ética trata da interação entre as pessoas e de como esta interação impacta outras pessoas. A ética engloba um conjunto de princípios que buscam direcionar o comportamento dos indivíduos enquanto vivendo em sociedade. Uma vez que é no trabalho que o ser humano normalmente passa a maior parte do seu tempo, este artigo aborda a questão ética nas organizações e no mercado de trabalho, porém sob a ótica cristã. Mais especificamente, este texto trata de como a pessoa cristã deve se comportar nas organizações nos dias de hoje.

**Palavras-chave:** Ética; Organização; Trabalho; Pessoa.

**Abstract:** Ethics is about the interaction between people and how this interaction affects other people. Ethics includes a set of principles that try to guide the individual's behavior while living in society. Once that is in the work that the human being normally spends most part of his time, this paper presents the ethics subject in organizations and in the job market, but from the Christian point of view. More specifically, this text is about how a Christi person should behavior yourself in the organizations nowadays.

**Keywords:** Ethics; Organization; Work; Person.

---

\* Doutor em engenharia de produção pela Poli-USP, professor na Universidade Nove de Julho, e-mail: leandro.patah@uol.com.br.

## Introdução

A ética diz respeito ao relacionamento entre indivíduos, principalmente de como uma pessoa se comporta e de como este comportamento irá afetar outras pessoas. Ela pode ser definida como um conjunto de princípios estabelecidos com o objetivo de orientar o comportamento dos indivíduos nas interações em sociedade.

É no trabalho que o ser humano passa a maior parte do seu tempo durante seu período de vida dito como economicamente ativo, se relacionando com pessoas de diferentes origens sociais, culturas, formações e origens.

Este artigo trata justamente da questão ética nas organizações e no mercado de trabalho, em como se comportar com questões éticas quando um indivíduo se depara com situações que, muitas vezes, fogem ao seu conceito do que seria ético ou antiético. Mais especificamente, este texto irá abordar como a pessoa cristã deveria se comportar em situações deste tipo.

Para cumprir este objetivo, o capítulo foi dividido em seções que apresentam as origens e o conceito da ética, a ética cristã, a ética profissional, a ética que deveria estar presente nas organizações e a que se encontra hoje em dia e, como implantar ética de forma consistente em organizações atuantes em um país como o Brasil.

### 1. A ética

O surgimento da palavra ética se dá na Grécia antiga com a designação que Aristóteles deu às suas investigações teórico-morais, então denominadas como “éticas”, como investigações “sobre o *ethos*”, “sobre as propriedades do caráter”, porque a apresentação das propriedades do caráter, boas e más (das assim chamadas virtudes e vícios) era uma parte integrante e essencial destas investigações. A procedência do termo “ética”, portanto, nada tem a ver com aquilo que entendemos

por “ética”. No latim, o termo grego *éthicos* foi então traduzido por “*moralis*”, que significa usos e costumes.<sup>1</sup>

Com isso, pode-se afirmar que ética é uma palavra de origem grega, com duas origens possíveis. A primeira é a palavra grega *éthos*, com a letra “e” curta, que pode ser traduzida por costume, a segunda também se escreve da mesma forma, porém com a letra “e” longa, que significa propriedade do caráter. O primeiro significado é o que serviu de base para a formação da palavra latina *moral*, enquanto que a segunda é a que, de alguma forma, orienta a utilização atual que se dá à palavra *ética*.<sup>2</sup> Ou seja, pode-se dizer que ética é a investigação geral sobre aquilo que é bom.

A ética sempre trata do relacionamento entre seres humanos, com o objetivo de facilitar a interação entre as pessoas. O objetivo é que o ser humano chegue a realizar-se a si mesmo como tal, isto é, como pessoa. Com isso, a ética se ocupa e pretende a perfeição do ser humano.<sup>3</sup> Isso faz com que seja possível falar em ética em todas as sociedades humanas, e, talvez, mesmo entre nossos seres não-humanos mais próximos. Levando ao fato de que o pressuposto de que a ética seja unicamente humana, possa ser praticamente abandonado.

Ética pode ser definida como um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam o comportamento, ou se responsabilizam por guiar as ações de um grupo em particular. Às ações deste grupo especificamente é dado o nome *moralidade*. E o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir é denominado *filosofia moral*.<sup>4</sup>

Por sua vez, ser ético, significa tudo aquilo que está relacionado com o comportamento moral do ser humano e sua postura no meio social. Mediante uma escolha que possa afetar outras pessoas, a ética funciona como um juiz que irá avaliar a escolha feita por cada indivíduo. Um dilema ético surge quando há necessidade de se fazer uma escolha difícil, desagradável e que implica um princípio moral. É a forma de agir de cada um em sociedade que irá classificar

<sup>1</sup> Cf. TUGENDHAT, E. *Lições sobre Ética*. Petrópolis: Vozes 1997.

<sup>2</sup> Cf. MOORE, G.E. *Princípios Éticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975.

<sup>3</sup> Cf. CLOTET, J. Una Introducció al Tema de La Ética. *Psico* 1986;12(1)84-92.

<sup>4</sup> SINGER, P. *Ethics*. Oxford: OUP, 1994:4-6.

o comportamento do indivíduo como ético ou antiético. Ser ético ou ter um comportamento ético refere-se a um modo exemplar de viver baseado em valores morais. É o comportamento definido socialmente como bom. Deve-se ter em conta que cada sociedade possui suas próprias regras morais resultantes da própria cultura. Um comportamento antiético resulta da falta de ética ou de uma transgressão das normas definidas em um código ético.<sup>5</sup>

Em diversas áreas como medicina, direito ou administração existe um documento em formato de um texto, denominado código ético ou código de ética, utilizado como instrumento orientador das ações e postura dos profissionais através de práticas ideais e politicamente corretas. Um profissional ético é aquele que atua sem prejudicar terceiros regendo-se por valores e padrões éticos pré-definidos, acordados e aceitos.

## 2. Ética cristã

Ética cristã são os princípios estabelecidos e considerados pela Igreja Católica, com o objetivo de tornar os ensinamentos da Igreja padrões para agir na sociedade, nos relacionamentos interpessoais e na vida. Um dos maiores instrumentos para representar a ética cristã é a bíblia, é através dela que os fiéis podem se guiar para saber como agir com a ética estabelecida pela igreja católica. Uma vez que a ética é o estudo das questões relativas às ideias e normas de conduta na sociedade, a ética cristã é a regulamentação dessas normas sob o prisma cristão.<sup>6</sup>

Portanto, a ética cristã diz respeito à forma que o indivíduo procura viver sua vida sob os ensinamentos de Jesus, seguindo os mandamentos, vivendo de acordo com o que a sua religião prega como normas de conduta corretas, uma vez que consideram que elas foram estabelecidas por Deus, para serem seguidas.

---

<sup>5</sup> SIGNIFICADOS. *Significado de Ética Cristã – O Que é Ética Cristã*. Disponível em: [www.significados.com.br/etica-crista](http://www.significados.com.br/etica-crista). Acesso em: 02/04/2014.

<sup>6</sup> Ibidem.

Do ponto de vista do trabalho, João Paulo II em sua carta encíclica *Laborem Exercens* diz que é mediante o trabalho que o homem deve procurar o pão quotidiano e contribuir para o progresso contínuo das ciências e da técnica e, sobretudo, para a incessante elevação cultural e moral da sociedade, na qual vive em comunidade com os próprios irmãos.<sup>7</sup>

Neste contexto a palavra trabalho é utilizada para designar toda a atividade realizada pelo ser humano, tanto manual, como intelectual, independentemente das suas características e das circunstâncias. Ou seja, tudo o que ser humano tem capacidade e está predisposto a fazer, pode e deve ser reconhecido como trabalho. “Feito à imagem e semelhança do mesmo Deus no universo visível e nele estabelecido para que dominasse a terra, o homem, por isso mesmo, desde o princípio é chamado ao trabalho.”<sup>8</sup>

Segundo João Paulo II, o trabalho é uma das características que distinguem o homem do resto das criaturas, cuja atividade, relacionada com a manutenção da própria vida, não se pode chamar trabalho; somente o homem tem capacidade para o trabalho e somente o homem o realiza preenchendo ao mesmo tempo com ele a sua existência sobre a terra. Assim, o trabalho comporta em si uma marca particular do homem e da humanidade, a marca de uma pessoa que opera numa comunidade de pessoas. É esta marca que determina a qualificação interior do mesmo trabalho e, em certo sentido, constitui a sua própria natureza.<sup>9</sup>

Do ponto de vista das organizações que estruturam e fornecem condições de trabalho aos seres humanos, o lucro atualmente é alardeado como não sendo a única busca. O próprio conceito de sustentabilidade, tão difundido pelas organizações, hoje em dia, exemplifica isso. Este conceito baseia-se em um tripé composto por três aspectos: econômico, ambiental e social. O modelo foi proposto por John Elkington nos anos 1990. Segundo o autor, os três aspectos

<sup>7</sup> Cf. JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 1981.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> Cf. JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 1981.

devem ser atendidos por uma organização para que a mesma seja considerada sustentável.<sup>10</sup>

O Papa Bento XVI em sua encíclica *Caritas in Veritate* apresenta conceito equivalente ao propor que no mercado, se abram espaços para o surgimento de atividades econômicas realizadas por empreendedores que pautem a condução de suas empresas segundo diversos princípios, além do lucro, sem por isso renunciar a produzir valor econômico.<sup>11</sup>

A grande maioria das organizações no mundo capitalista foca o aspecto econômico, relegando a um segundo plano as vertentes ambiental e social. A justificativa utilizada é que, sem o sucesso econômico obtido através da geração de lucro, torna-se impossível fazer os investimentos necessários para cumprir os compromissos ambiental e social.

Por outro lado, existem organizações que, ao fazer o mínimo de esforço nos aspectos ambiental e social, vendem a imagem que são empresas totalmente comprometidas com estes conceitos, criando em seus clientes, uma falsa impressão de empresas sustentáveis, quando na verdade, seu único objetivo é obter mais lucro.

A ética no meio empresarial, principalmente em se tratando de questões relativas aos trabalhadores, passa pela aplicação consciente e igualitária de ações verdadeiramente sinceras, coerentes e factíveis nos aspectos econômico, ambiental e social, englobando os diversos *stakeholders* de uma organização, entre eles: os acionistas, os gestores, os funcionários, os clientes, as comunidades locais, os parceiros, os fornecedores e as instituições privadas e públicas com as quais a empresa se relaciona.

### 3. Ética profissional

Ética profissional é o conjunto de normas éticas que formam a consciência do profissional e representam imperativos de sua conduta

---

<sup>10</sup> ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. London: Capstone Publishing Ltd, 1997.

<sup>11</sup> Cf. BENTO XVI. Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 2009.

como trabalhador. A origem da palavra ética, como visto anteriormente, que significa propriedade do caráter, traz para o trabalhador o comportamento de agir dentro dos padrões convencionais, de proceder bem, sem prejudicar o próximo. Ser ético, neste sentido, é cumprir os valores estabelecidos pela sociedade em que se vive.

### 3.1 Ética do profissional

Pode-se definir o conceito de ter ética profissional como o indivíduo que cumpre com todas as atividades de sua profissão, seguindo os princípios determinados pela sociedade e pelo seu grupo de trabalho.

Para isso, um documento que o auxilia nesta tarefa é o código de ética profissional, que é um conjunto de normas éticas, que devem ser seguidas pelos profissionais no exercício de seu trabalho. Este código de ética é elaborado pelos conselhos, que representam e fiscalizam o exercício da profissão.

O código de ética médica, por exemplo, em seu texto descreve: “O presente código contém as normas éticas que devem ser seguidas pelos médicos no exercício da profissão, independentemente da função ou cargo que ocupem” (CFM). A fiscalização do cumprimento das normas estabelecidas neste código é atribuição dos conselhos de medicina, das comissões de ética, das autoridades de saúde e dos médicos em geral. Os infratores deste código estão sujeitos às penas disciplinares previstas na legislação.

### 3.2 A ética cristã e o trabalho

O Documento de Santo Domingo cita que o mundo do trabalho não é guiado por critérios evangélicos e que é papel da Igreja educar os cristãos para ver Deus em sua própria pessoa e no seu trabalho.

Problemas como a deterioração das condições de vida e de respeito aos direitos dos trabalhadores, o escasso ou nulo cumprimento de normas estabelecidas para grupos específicos de funcionários (como os aposentados), a perda de autonomia das organizações de trabalhadores, o abuso do capital que desconhece ou nega a primazia do trabalho, as escassas oportunidades de trabalho para os jovens, a falta de trabalho resultando em subempregos ou desemprego, com toda a insegurança econômica e social que os acompanham, também são

citados pelo Documento de Santo Domingo. Que conclui que o mundo do trabalho reclama pelo crescimento da economia e pelo aumento da produtividade, para que possa haver uma justa e equitativa distribuição de maior bem-estar ao homem e à sua família.

O Documento de Aparecida revela o papel que a Igreja espera dos empresários, quando diz que estes devem assumir sua responsabilidade de criar mais fontes de trabalho e de investir na superação da pobreza. Os bispos, neste documento, encorajavam os empresários que dirigem as grandes e médias empresas e os microempresários e os agentes econômicos da gestão produtiva e comercial, tanto da ordem privada quanto comunitária, para serem criadores de riqueza em suas nações, que se esforçassem para gerar emprego digno, facilitar a democracia e promover a aspiração a uma sociedade mais justa e a uma convivência cidadã com bem-estar e em paz. Eles também buscavam estimular as pessoas que não investissem seu capital em ações especulativas mas, em criar fontes de trabalho, preocupando-se com os trabalhadores, considerando-os a eles e a suas famílias a maior riqueza da empresa, que, como cristãos, já vivem modestamente por terem feito da austeridade um valor inestimável, que colaboram com os governos na preocupação e conquista do bem comum e se envolvem em obras de solidariedade e misericórdia.

O documento conclui que se deve formar pessoas na ética cristã que estabelece como desafio a conquista do bem comum, a criação de oportunidades para todos, a luta contra a corrupção, a vigência dos direitos do trabalho e sindicais; e que é necessário colocar como prioridade a criação de oportunidades econômicas para setores da população tradicionalmente marginalizados, como as mulheres e os jovens, a partir do reconhecimento de sua dignidade. Por isso, é necessário trabalhar por uma cultura da responsabilidade em todos os níveis que envolvem pessoas, empresas, governos e o próprio sistema internacional.

Segundo João XXIII,<sup>12</sup> o trabalho deve ser considerado, em teoria e na prática, não como mercadoria, mas como um modo de expressão direta da pessoa humana. Para a grande maioria dos homens, o

---

<sup>12</sup> Cf. JOÃO XXIII. Carta Encíclica *Mater et Magistra*, 1961.

trabalho é a única fonte de meios de subsistência. Por isso, a sua remuneração não pode deixar-se à mercê do jogo automático das leis do mercado; pelo contrário, deve ser estabelecida segundo as normas da justiça e da equidade que, em caso contrário, ficariam profundamente lesadas, ainda mesmo que o contrato de trabalho fosse livremente ajustado por ambas as partes.

Para ele, do ponto de vista cristão, todo o trabalho e todas as atividades, mesmo as de caráter temporal, que se exercem em união com Jesus, divino Redentor, se tornam um prolongamento do trabalho de Jesus e dele recebem virtude redentora.

## 4. Ética nas organizações

Esta seção apresenta os conceitos da ética nas organizações e no mercado de trabalho e discorre sobre os desafios e as formas de se implantar ética nas empresas em um país como o Brasil.

### 4.1 Ética empresarial

O conceito muitas vezes apresentado pelas organizações ditas e reconhecidas como “de sucesso” é que são empresas que possuem “foco no resultado”. Em algumas organizações este conceito é até mesmo formatado e apresentado pelo departamento de recursos humanos como uma competência que seus funcionários devem possuir e pela qual passarão a ser avaliados rotineiramente.

Barro Filho e Meucci<sup>13</sup> argumentam que esta ideia do foco no resultado, por definição, leva a uma impossibilidade ética no mundo empresarial por dois motivos:

- O primeiro é que não há ação no resultado, só há resultado por causa de uma ação, portanto, o resultado não pode ser um valor pois trata-se de um fim;

---

<sup>13</sup> Cf. BARROS FILHO, C. e MEUCCI, A. *O Executivo e o Martelo: reflexões fora da caixa sobre ética nos negócios*. São Paulo: HSM, 2013.

- E o segundo é que se há foco em algo, todos os outros valores éticos e morais são menos importantes e devem ser deixados para trás em função do foco adotado. Ou seja, clientes, funcionários e outros.

Apesar desta análise, ou por causa dela, muitas organizações colocam a ética empresarial como uma meta essencial a ser alcançada no mundo corporativo. A ética reflete o comportamento do ser humano que age tomando por base os seus valores. Mais do que isso, pressupõe que o comportamento humano seja dirigido para o bem. Por sua vez, quando se trata da ética empresarial o que se deve levar em conta são os valores da organização. Não há, no entanto, como dissociar os valores dos indivíduos em sua vida social e intelectual de sua atuação como funcionário de uma organização ou como empresário.<sup>14</sup>

Até meados do século passado, ética nos negócios era uma expressão incomum, pois a atividade empresarial estava associada somente à eficácia dos processos e aos resultados financeiros. A postura ética dos empresários e dos colaboradores era apenas uma condição implícita vinculada à formação do indivíduo.

Atualmente, a cultura ética e sua gestão nas empresas são temas tratados com importância igual ou superior aos próprios resultados, à inovação, à excelência e ao sucesso financeiro. Ao longo da última década, tanto a alta administração quanto os demais colaboradores nas grandes corporações passaram a identificar os valores e a missão das empresas como requisitos obrigatórios para demonstrar a seriedade de propósitos e a transparência na administração para o mundo corporativo.

Essa reação se intensificou em especial quando, ao final do século XX, o mundo foi palco de uma série de atos de corrupção e fraude praticados por altos executivos em grandes empresas, abalando a reputação de diversos conglomerados globais. Somente depois da maré de ilegalidades no ambiente corporativo, chegou-se à conclusão de que era necessária uma transformação profunda na cultura das empresas. Cultura essa que deveria ser voltada para a gestão dos

---

<sup>14</sup> Cf. FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. O Que é Ética Empresarial?. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-que-e-etica-empresarial>. Acesso em: 01/09/2013.

comportamentos éticos para que se pudesse afastar a desconfiança e descrença geradas.

As organizações têm começado a se questionar o quanto vale sua marca, a reputação de sua empresa, enfim seu próprio nome. E, uma vez perdida a credibilidade, qual o custo de se recuperar a mesma. Questionamentos deste tipo estão cada vez mais presentes nas organizações, levando as empresas a buscarem entender e aplicar conceitos de ética; responsabilidade social e sustentabilidade e aplicarem indicadores sociais específicos em seus balanços anuais. Segundo Luna,<sup>15</sup> um termo que têm retratado organizações que já começam a incorporar estes conceitos é “empresa cidadã”.

Hoje em dia, de acordo com o relatado pela FNQ, os valores e a missão nas empresas, compondo os princípios éticos pelos quais as companhias devem se pautar, tornaram-se essenciais para nortear as metas e a postura de seus colaboradores, deixando clara a vocação das empresas de respeitar e beneficiar não somente seus acionistas, mas a todos os públicos de interesse.

A disseminação dos valores éticos nas organizações tem sido feita por meio de programas de *compliance* que abrangem desde a edição de códigos de conduta e de políticas internas até a criação de comitês de ética, passando pela instalação de canais de comunicação e denúncia, treinamentos periódicos, investigações para apuração de denúncias e informação das medidas de disciplina. Esse conjunto de mecanismos tem demonstrado ser eficaz na implantação e disseminação dos padrões de ética e conduta nas organizações.

Fica claro que, com a educação dos colaboradores em todos os níveis, se obtém uma mudança de cultura. Entretanto, também é sabido que os riscos de desvios e a prática de fraudes e outros tipos de conduta irregular não são somente originados do comportamento inadequado dos colaboradores diretos de uma companhia. Cada vez mais, as empresas estão dependentes de relacionamentos com terceiros para impulsionar seu crescimento. Eles podem causar danos irreparáveis à imagem e reputação das empresas, caso não tenham

---

<sup>15</sup> Cf. LUNA, R. A. *Ética Empresarial Um Bom Negócio*. Disponível em: [http://www.universeg.com.br/universeg/pdfs/Artigo\\_53.pdf](http://www.universeg.com.br/universeg/pdfs/Artigo_53.pdf). Acesso em: 22/06/2012.

postura ética e não assumam o compromisso de se submeterem às políticas e regras editadas pelas organizações com que se relacionam.

A organização que já adotou seus padrões de ética de forma sistematizada não tem alternativa, senão estender aos que com ela se relacionam os mesmos padrões de exigência e submissão ao programa de *compliance* já absorvidos pelos colaboradores internos.

Hoje em dia, a transparência e a ética na prática dos atos de comércio e indústria e na prestação de serviços são exigências de comportamento esperadas e plenamente reconhecidas pela comunidade global. Pode-se afirmar ainda que a construção da reputação e da imagem das empresas globais depende fundamentalmente da atuação das organizações com base em valores éticos e nos parâmetros de honestidade, decência e respeito a todos os públicos interessados.

Os administradores terão que saber que não adianta apenas ter produtos competitivos ou excelentes estratégias de *marketing*, mas sim novos atributos ao negócio. O aumento da onda de consumidores antenados em políticas sociais e sustentáveis e investidores preocupados com imagem e ética faz com que este assunto seja incorporado no dia a dia empresarial. A tarefa não é fácil, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, mas é o que garantirá às organizações a sobrevivência tanto da sociedade quanto dela mesma.

Em perspectiva geral, o consumidor não deixará rapidamente de consumir a marca de preferência ou habitual, mas é o que com certeza fará a diferença em novas decisões e reavaliações, tanto de consumo quanto de novos investimentos. O desejo das organizações em prover produtos sustentáveis e ações éticas deverá estar claro e acessível a este novo perfil de consumo, contudo o respeito ao consumidor ainda deverá receber atenção para que as organizações saibam separar as práticas legítimas das que deverão ser abolidas.

#### **4.2 Ética no ambiente de trabalho**

Buscando assegurar a sustentabilidade, milhares de empresas estão investindo em ações destinadas à preservação do meio ambiente, como o tratamento do lixo, o reuso da água, a utilização racional de materiais e de energia, além da qualidade de seus produtos. Esses

investimentos estão alinhados com a criação e manutenção da imagem de empresa ética.

Entretanto, ainda está faltando investir junto ao segmento mais importante de uma organização, seus colaboradores. É preciso investir no desenvolvimento da consciência ética junto às pessoas que trabalham na empresa e que são, portanto, as pessoas que a representam. Uma empresa só será realmente ética se contar com o trabalho de pessoas comprometidas com a ética. Afinal, são as decisões e atitudes de cada colaborador que constroem a história e que dão vida à empresa.

Segundo Souza,<sup>16</sup> esta é uma necessidade latente que ainda não foi devidamente percebida pela direção da maioria das empresas. O custo invisível que condutas antiéticas representam estão interferindo nos resultados dos negócios e na lucratividade porque ainda não foi dada a devida importância ao fomento da noção de conduta ética alinhada com a visão e os valores que precisam ser seguidos e respeitados por todos.

Como visto anteriormente, o comportamento pessoal de cada colaborador pode variar conforme a formação, a cultura, o caráter e as vivências individuais. Sendo assim, diferentes interpretações de conteúdo e análises de situações cotidianas do trabalho, comumente dão origem a decisões não alinhadas com o ideal de comportamento ético percebido pela direção. Atitudes impensadas podem gerar grandes prejuízos, destruir a reputação da empresa e a carreira do empregado. Portanto, é recomendável e justo que as empresas procurem reduzir esse risco oferecendo oportunidades a seus colaboradores de conhecer a cultura corporativa desde o momento da admissão no emprego.

Embora seja praticamente impossível controlar a conduta ética de cada colaborador, é fundamental esclarecê-los a respeito da linha de conduta considerada adequada pela empresa. Trata-se, inclusive, de uma atitude de lealdade da administração para com seus colaboradores, já que é justo que eles sejam alertados de forma clara, consistente e contínua sobre os tipos de conduta que serão ou não aceitos,

---

<sup>16</sup> Cf. SOUZA, M. C. G. *Ética no Ambiente de Trabalho – Uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores*. Editora Elsevier Campus, 2009.

impedindo assim que haja erros provocados por desconhecimento, por desinformação e, até mesmo, por ingenuidade.<sup>17</sup>

Muitas empresas com comportamentos éticos vêm percebendo que seus funcionários são mais engajados no negócio e isso reflete no produto final da própria empresa. E o próprio consumidor já vê um valor agregado quando adquire um produto daquela marca.<sup>18</sup>

Por outro lado, é fácil perceber que condutas antiéticas são praticadas no cotidiano das empresas e são aceitas com certa tranquilidade. Práticas desleais, conflitos de interesse, assédio moral e tantas outras condutas equivocadas são percebidas pelas equipes, mas permanecem impunes. Muitas vezes ficam restritas às conversas de corredor pois as pessoas não encontram um canal de denúncias ou não se sentem seguras para fazer essas denúncias. Em algumas situações específicas, casos como estes acabam por aparecer na mídia, quando envolvem licitações públicas junto à empresas ou órgãos governamentais.

Segundo Souza,<sup>19</sup> no Brasil, vive-se numa sociedade de poucos líderes que possam servir de exemplos. Na falta de um líder maior, é nas pessoas que exercem cargos de comando dentro das empresas que os novatos se espelham para discernir qual a conduta adequada para alcançar o sucesso em suas carreiras. Se esses líderes, ou chefes, não conseguem dar um bom exemplo, se agem como líderes que são obedecidos e não seguidos, certamente vão formar futuros chefes que vão agir da mesma forma. Assim, o ambiente de trabalho dentro das empresas se torna estressante, doentio e desmotivador.

De uma maneira geral, quando alguém inicia uma carreira, nutre o desejo de conquistar promoções. Assim, é natural que os ocupantes de cargos mais altos, os líderes dentro da empresa onde o iniciante começa a trabalhar, sirvam de modelo para as pretensões relativas às carreiras dos novatos. O problema é que os valores da empresa são transmitidos de forma mais eficiente com o exemplo da conduta

---

<sup>17</sup> Cf. SROUR, R. H. *Ética Empresarial – O ciclo Virtuoso dos Negócios*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

<sup>18</sup> Cf. LUNA, R. A. *Ética Empresarial Um Bom Negócio*. Disponível em: [http://www.universeg.com.br/universeg/pdfs/Artigo\\_53.pdf](http://www.universeg.com.br/universeg/pdfs/Artigo_53.pdf). Acesso em: 22/06/2012.

<sup>19</sup> Cf. SOUZA, M. C. G. *Ética no Ambiente de Trabalho – Uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores*. Editora Elsevier Campus, 2009.

adotada pelos gestores; normas escritas e palavras soltas têm um peso muito menor. A busca por cargos melhores, maiores remunerações e mais poder é um objetivo amplamente compartilhado. Poucos conseguem “chegar lá”, independentemente de onde está localizado esse “lá”, se em níveis médios de comando ou se o objetivo é o lugar mais alto na escala hierárquica.

Claro que a competência, a dedicação ao trabalho, o interesse em adquirir novos conhecimentos e habilidades são diferenciais importantíssimos, mas, provavelmente, mais do que todos esses pré-requisitos, os mais relevantes sejam a conduta adotada e a rede de relacionamentos construída.

É sabido que nem todos têm a sorte de nascer em uma família íntegra, na qual os pais, avós, tios e professores estejam aptos a ensinar e praticar a conduta ética como padrão de comportamento, respeitando o direito alheio e levando em consideração as consequências de seus atos. Quando iniciam sua vida adulta e produtiva, as pessoas tendem a atuar com base na experiência que vivenciaram em casa, que se habituaram a ver nas suas comunidades e nas escolas em que estudaram.

Infelizmente, ainda hoje, em pleno século 21, o que mais se vê em postos-chave das empresas são pessoas desprovidas de sensibilidade ética. O assédio moral continua sendo praticado sem maiores consequências. Chefes exercem o poder autoritário, que mandam e cobram sem sequer perguntar se a tarefa é possível ou se a equipe precisa de algum apoio. Secretárias continuam mentindo ao telefone quando o chefe não quer atender alguém. Clientes são desrespeitados, enganados e lesados sem que os gestores façam alguma coisa para mudar essa prática. Empresas perdem muito dinheiro em ações trabalhistas ou de defesa do consumidor por causa de decisões erradas. Projetos de redução de custos são arquivados para privilegiar outros que contribuem para a promoção pessoal dos gestores. Chefes decidem conforme seus interesses deixando os interesses da empresa e do cliente em segundo plano. Gerentes manipulam dados, forjam resultados, forjam relatórios ou maquiam avaliações com o objetivo de viabilizar a implantação de projetos equivocados, mas que vão contribuir para engrandecer sua imagem pessoal. Sem falar naqueles que literalmente

roubam ideias de seus subordinados e não reconhecem ou valorizam méritos alheios.

O que se percebe é que muitos querem ser gestores, querem decidir e ser obedecidos, mas nem todos querem assumir os problemas inerentes ao comando. Assumir a responsabilidade pelos resultados da equipe implica em assumir erros de avaliação ou de estratégia e os maus resultados também. Quem nunca viu um chefe se eximir da culpa de alguma coisa que não funcionou bem e sacrificar um subordinado sem qualquer drama de consciência? Claro que um gestor não pode ser culpado por todos os erros cometidos por sua equipe, mas cabe a ele atuar para evitar que erros se repitam e assumir a responsabilidade quando o mau resultado é consequência do trabalho conjunto.

A partir de 2001, depois do escândalo da ENRON nos Estados Unidos, a sociedade se deu conta do perigo que representa a falta de ética nos negócios. Vive-se, desde então, uma época de mudança cultural. Ela vem acontecendo de maneira lenta e gradual ao longo desta última década. Interesses pessoais não devem se sobrepor aos interesses da empresa sob pena de comprometer a sobrevivência da empresa e, portanto, a manutenção de empregos. Apesar disso, ainda há um longo caminho a percorrer.

Investindo no desenvolvimento da consciência ética haverá, além da redução do risco do negócio, a criação de um ambiente mais saudável, onde as pessoas terão mais espaço para desenvolver suas habilidades sem medo de serem atropeladas. Haverá mais confiança e credibilidade, além de reduzir o custo invisível e contribuir para melhorar o ambiente ético na sociedade como um todo já que o que se aprende dentro da organização poderá ser utilizado fora da empresa.

Segundo Souza,<sup>20</sup> este é também um caminho para a formação de futuras gerações de profissionais mais éticos.

### **4.3 O desafio de se implantar a ética nas organizações**

No ambiente dos negócios, as empresas precisam estar atentas à evolução do cliente que está cada vez mais exigindo transparência e

---

<sup>20</sup> Cf. SOUZA, M. C. G. *Ética no Ambiente de Trabalho – Uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores*. Editora Elsevier Campus, 2009.

correção de atitudes, a fim de adequar suas estratégias de ações que satisfaçam esse novo padrão de comportamento. A empresa precisa acompanhar essa evolução para não ficar à margem do processo. Ignorar isso é um erro estratégico que pode comprometer a sobrevivência do negócio a médio e longo prazo. É necessário que as empresas conscientizem-se de que a ética gera resultados e precisa ser disciplinada para tornar-se a bíblia da conduta dos negócios. A condução ética na gestão dos negócios é um caminho sem volta.<sup>21</sup>

Para tanto, os empreendedores, dirigentes e colaboradores necessitam internalizar e convencerem-se de que a ética verdadeiramente praticada através de atitudes e ações diárias, junto aos atores corporativos, é um diferencial competitivo importante para o crescimento e a imagem do negócio. Não há resultados saudáveis e duradouros sem atitude ética.

Um primeiro passo, como visto anteriormente, é a elaboração e divulgação de um código de ética estabelecendo diretrizes claras junto aos seus colaboradores de como querem proceder junto aos fornecedores, clientes, governo, imprensa, meio-ambiente, parceiros internos, acionistas e outros.

Para Elyseu,<sup>22</sup> é claro que só o simples fato da empresa iniciar a elaboração de um código de ética, irá mexer profundamente na sua cultura interna, fazendo a mesma virar de cabeça para baixo. Ou seja, jogar fora todos os vícios e padrões arraigados que norteavam a condução dos negócios até então. É oxigenar a cultura da empresa através da saudável prática da atitude ética. Por isso, o envolvimento dos parceiros internos na elaboração do código de atuação ética é fundamental para criar desde logo, o comprometimento de todos na sua aplicação correta e permanente dos princípios que ali estão esboçados. Isso acaba sendo também uma espécie de treinamento para que os parceiros passem a adotar novos padrões de comportamento junto ao mercado e ao cliente. Passa a ser uma quebra de paradigma fantástica e cria um novo clima organizacional onde todos passam a ver sentido

---

<sup>21</sup> Cf. ELYSEU, E. O Desafio de Implantar a Ética Corporativa. Disponível em: [www.etica-empresarial.com.br](http://www.etica-empresarial.com.br). Acesso em: 22/06/2012.

<sup>22</sup> Cf. ELYSEU, E. O Desafio de Implantar a Ética Corporativa. Disponível em [www.etica-empresarial.com.br](http://www.etica-empresarial.com.br). Acesso em: 22/06/2012.

verdadeiro naquilo que fazem. Sentem-se mais participantes e com sentido de contribuição efetiva para a satisfação integral do cliente e do mercado. Os clientes querem apenas que o contexto empresarial seja verdadeiro e transparente com eles.

Porém, criar o código de ética, a comissão de ética e punir fraudadores e ladrões não é suficiente para desenvolver a consciência ética em toda a organização. Seguindo esses passos, a empresa até fica “parecendo” ética, pode até direcionar seus ganhos para negócios eticamente corretos, mas não reduz o custo invisível das “pequenas” condutas antiéticas e continua exposta ao perigo de muitas “pequenas” perdas financeiras. Esquecem que a reputação da empresa, a imagem construída em anos de altos investimentos em *marketing* pode ser destruída por causa de uma única decisão equivocada.

Um bom exemplo disso foi o que aconteceu com a British Petroleum. A empresa investiu milhões de dólares na criação da marca BP - Beyond Petroleum, social e ecologicamente correta, mas bastou uma decisão de um gestor de uma plataforma no Golfo do México de não parar a produção para consertar uma peça do sistema de segurança na exploração de petróleo, e a explosão que aconteceu em abril de 2010 causou prejuízos incalculáveis a milhares de pessoas e à própria empresa.

O novo comportamento do mercado irá delimitar com clareza ao longo do tempo, aquelas empresas que têm incorporado a aplicação de atitudes éticas no dia-a-dia dos negócios, daquelas que nem sequer se deram conta de sua importância.

#### **4.4 Como Implantar Ética de Forma Consistente em Organizações no Brasil**

A ética vem se tornando ao longo das décadas, um assunto cada vez mais presente no cenário corporativo. Seu conceito amplo, analisado sob várias vertentes, está desencadeando discussões sobre conduta ética nas empresas. Com efeito, devido à crescente valorização do grau de reputação das empresas no mercado, a ética se revela um fator que tem sido critério para compra de produtos e serviços no mundo dos negócios.

Mas como inserir consciência ética nas empresas num país como o Brasil? Um país com histórico de desigualdade social, onde uma maioria não tem acesso a educação de qualidade. Um país marcado pela discriminação social e cultural.

Como visto, pode-se afirmar que a ética está relacionada a formação de valores de caráter pessoal de cada indivíduo. O que reforça ainda mais a problemática referente a inserção de conduta ética e autônoma dentro das empresas. Essa questão se torna ainda mais sensível, tratando-se do Brasil, tendo em vista que cada ser humano tem seus próprios valores que podem ter sido formados com base em aspectos bons ou ruins, e que devemos considerar a educação em sua amplitude como fator crucial nessa formação de caráter.

Portanto, inserir conduta ética nas empresas brasileiras nessa contextualização pluralizada, não é tarefa fácil, mas também não é impossível. Segundo Oliveira (2013), requer um grau de planejamento e esforço maior dos líderes, que devem aplicar ações que estimulem a integração dos funcionários, como:

- Organizar pequenas palestras com recursos audiovisuais de contexto simples, para atingir todos os níveis sociais e culturais inseridos na empresa;
- Colocar informações importantes em lugares estratégicos do ambiente de trabalho, de forma que todos tenham acesso às informações;
- Disponibilizar caixas de sugestões e proporcionar cursos de especialização para quem se destacar na sua função.

Do que foi apresentado, pode-se concluir que uma empresa que possui conduta ética verdadeiramente é aquela que reconhece e valoriza seus funcionários oferecendo ferramentas para que os mesmos, independentemente de sua condição social e cultural possam ter um pensamento ético e autônomo, desenvolvendo suas habilidades profissionais e virtudes, num ambiente saudável e moralmente compensador.

## Conclusões

Como visto, no início deste artigo, apesar da aparente contradição de uma empresa focada em resultado, conseguir implantar conceitos

éticos, é possível que as organizações trabalhem de uma forma mais ética.

Como apresentado por João Paulo II, o trabalho sendo uma das características que distinguem o homem do resto das criaturas é uma marca particular do ser humano. E é o exemplo de marca que o empresário e o dirigente de empresa querem deixar para a sociedade que deveria pautar seu comportamento.

A própria definição de empresa sustentável pressupõe não apenas a questão financeira, mas também a ambiental e a social. Se nos dias de hoje, o conceito ambiental é, pelo menos, bastante alardeado, o social ainda é um tema que necessita ser muito explorado na prática pelas organizações.

Este conceito vai ao encontro da proposta do Papa Bento XVI ao mercado, para que se abram espaços para o surgimento de atividades econômicas realizadas por empreendedores que pautem a condução de suas empresas segundo diversos princípios, além do lucro, sem por isso renunciar a produzir valor econômico<sup>23</sup>.

A ética no meio empresarial, principalmente tratando questões relativas aos trabalhadores, passa pela aplicação consciente e igualitária de ações verdadeiramente sinceras, coerentes e factíveis nos aspectos econômico, ambiental e social, englobando os diversos *stakeholders* de uma organização, entre eles: os acionistas, os gestores, os funcionários, os clientes, as comunidades locais, os parceiros, os fornecedores e as instituições privadas e públicas com as quais a empresa se relaciona.

A criação de um código de ética talvez seja o primeiro passo, mas é apenas através do comportamento de seus líderes, que as empresas conseguirão fazer com que seus trabalhadores comecem a atuar de forma mais ética, uma vez que a própria ética diz respeito ao relacionamento entre indivíduos, principalmente de como uma pessoa se comporta e de como este comportamento irá afetar outras pessoas.

---

<sup>23</sup> Cf. BENTO XVI. Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 2009.

## Referências bibliográficas

- BARROS FILHO, C. e MEUCCI, A.. *A Vida que Vale a Pena Ser Vivida*. São Paulo: Vozes, 2010.
- BARROS FILHO, C. e MEUCCI, A. *O Executivo e o Martelo*: reflexões fora da caixa sobre ética nos negócios. São Paulo: HSM, 2013.
- BENTO XVI. Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 2009.
- CFM. CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. RESOLUÇÃO CFM No 1.246/88. Disponível em [http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1988/1246\\_1988.htm](http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1988/1246_1988.htm).
- CLOTET, J. *Una Introducción al Tema de La Ética*. Psico 1986;12(1)84-92.
- DOCUMENTO DE APARECIDA. Documento Resultante do Trabalho dos Bispos da América Latina Durante a V Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano e do Caribe, 2007.
- DOCUMENTO DE SANTO DOMINGO. Documento Resultante do Trabalho dos Bispos da América Latina Durante a IV Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano, 1992.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. London: Capstone Publishing Ltd, 1997.
- ELYSEU, E. O Desafio de Implantar a Ética Corporativa. Disponível em: [www.eticaempresarial.com.br](http://www.eticaempresarial.com.br). Acesso em: 22/06/2012.
- FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *O Que é Ética Empresarial?*. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-que-e-etica-empresarial>. Acesso em: 01/09/2013.
- JOÃO XXIII. Carta Encíclica *Mater et Magistra*, 1961.
- JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 1981.
- LUNA, R. A. Ética Empresarial Um Bom Negócio. Disponível em: [http://www.universeg.com.br/universeg/pdfs/Artigo\\_53.pdf](http://www.universeg.com.br/universeg/pdfs/Artigo_53.pdf). Acesso em: 22/06/2012.
- MOORE, G.E. *Princípios Éticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975:4.
- OLIVEIRA, T. C. *Como Inserir Consciência Ética nas Empresas Num País Como o Brasil*. Disponível em: [http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe\\_artigo&codigo=413&tit\\_pagina=ARTIGOS&nomeart=s&nomecat=n](http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe_artigo&codigo=413&tit_pagina=ARTIGOS&nomeart=s&nomecat=n). Acesso em: 01/09/2013.
- SIGNIFICADOS. Significado de Ético – O Que é Ético. Disponível em: [www.significados.com.br/etico](http://www.significados.com.br/etico). Acesso em 01/09/2013.
- SIGNIFICADOS. Significado de Ética Cristã – O Que é Ética Cristã. Disponível em: [www.significados.com.br/etica-crista](http://www.significados.com.br/etica-crista). Acesso em 02/04/2014.

SINGER, P. *Ethics*. Oxford: OUP, 1994:4-6.

SOUZA, M. C. G. *Ética no Ambiente de Trabalho* – Uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores. Editora Elsevier Campus, 2009.

SROUR, R. H. *Ética Empresarial – O ciclo Virtuoso dos Negócios*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

TUGENDHAT, E. *Lições sobre Ética*. Petrópolis: Vozes 1997:35.