

Associação Diocesana de Ensino e Cultura de Caruaru  
**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE CARUARU**  
Reconhecida pelo Decreto 63.990 de 15.01.1969 D.O.U. 17.01.1969

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO DE PESSOAS E NEGÓCIOS**

**RELATÓRIO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM  
EMPRESAS FAMILIARES, UM ENSAIO**

**Rita de Cássia Vasconcelos**

**Caruaru, 2007**

Rita de Cássia Vasconcelos

**ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM  
EMPRESAS FAMILIARES, UM ENSAIO**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Jamana Rodrigues de Azevedo

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC  
apresentado como requisito obrigatório  
para obtenção do grau de Especialista em  
Gestão de Pessoas e Negócios pela  
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras  
de Caruaru - FAFICA.

**Caruaru, 2007**

Rita de Cássia Vasconcelos

**ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM  
EMPRESAS FAMILIARES, UM ENSAIO**

Relatório do Trabalho de Conclusão de Curso submetido à comissão examinadora da  
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru – FAFICA.

Comissão Examinadora:

Prof.(a) \_\_\_\_\_

Prof.(a) \_\_\_\_\_

Prof.(a) \_\_\_\_\_

Dedico este estudo a minha família, em especial a minha estimada irmã Patrícia, que fomentou em mim o desejo pelo conhecimento.

*“A Ética nada mais é do que uma tentativa racional de procurar viver melhor, de forma humana, com outros humanos”.*

*Fernando Savater*

## **Agradecimentos**

Agradeço a Fafica, pela oportunidade de tornar real e possível um sonho de anos. A todo o corpo docente do curso de pós-graduação, pelo empenho e desprendimento em compartilhar seus conhecimentos e experiências durante o curso. Aos meus colegas de turma, pela rica troca de experiências. A equipe de “deus”, pela cumplicidade, apoio e impagável acolhida. Ao meu amado esposo, pela ajuda, confiança e companheirismo, sem o qual a realização desse sonho não seria possível. Por último, mas não menos importante, registro o meu especial agradecimento a minha Orientadora, Professora Jamana Rodrigues de Azevedo, por ter demonstrado empatia e respeito à minha condição de aprendiz.

## RESUMO

Em qualquer sociedade registra-se a dimensão ética, mesmo que não seja de forma explícita. Ela existe como padrão de conduta a ser seguido e está fundamentado nos valores que se tornam princípios, sem os quais, a sociedade viveria em profundo caos. O presente trabalho trata da ética e da responsabilidade social na empresa familiar, analisando sua relevância no âmbito corporativo, fomentando subsídios para um repensar da verdadeira responsabilidade das organizações dentro do contexto sócio-econômico. A ética na atualidade, não é apenas uma questão moral, no âmbito organizacional ela tornou-se a garantia de sobrevivência das organizações. O consumidor de hoje é mais informado, mais consciente, e valoriza as empresas que estão preocupadas com questões de interesse social, que respeitam seus colaboradores, que não poluem o meio ambiente, não fazem uso da mão de obra-infantil, e não sonegam impostos, ou seja, contribuem de forma efetiva com a diminuição das injustiças sociais. A visão de responsabilidade social nas empresas está relacionada aos valores dos seus administradores, retratando nas ações corporativas a cultura dos seus fundadores. Com o surgimento de um novo paradigma, as organizações deixam de lado a visão unicamente capitalista, visando o desenvolvimento das pessoas e oferecendo produtos e serviços “éticos” a comunidade através do exercício da cidadania. Esta estratégia consiste em fomentar o desenvolvimento de ações de cunho social que visem o bem estar da sociedade e não apenas a obtenção de riquezas. Trabalhando a conscientização dos gestores das empresas familiares, para que a famosa “lei de Gerson”, tão característico da cultura brasileira, seja abolido do ambiente corporativo, e que as empresas familiares trilhem o caminho da profissionalização dos seus processos, guiados pela retidão em seus princípios.

**PALAVRAS-CHAVE:** ética, responsabilidade social, empresa familiar

## ABSTRACT

The ethical dimension is registered in any society, although it is not in an explicit way. It exists as a standard of behavior to be followed. It's based on the values which become principles. Without those ones, the society would live in a deep chaos. The present job considers the ethic and the social responsibility in the familiar company, analyzing its relevance in the corporative ambit fomenting subsidies to a rethink of the truly responsibility of the organizations, within the socio-economical context. Nowadays the ethic is not only a moral issue, in the organizational ambit it became the warranty for the survival of the organizations. The customer of a shop is much more informed, more conscious and valorizes the companies which are worried about social interest issues, the ones which respect its contributors, don't pollute the environment, don't take advantage of childlike hand labor and don't evade taxes, it means that they contribute in an effective way for the lessening (decrease) of social injustices. The sight of social responsibility in the companies is related to the values of their administrators, depicting in the corporative actions the culture of their founders. With the up rising of a new paradigm, the organizations put aside the uniquely capitalist sight aiming people development and offering "ethical products and services to the community, though the citizenship army. This strategy consists of fomenting the development of social incuse actions that aim the welfare of the society and not only the acquisition of richness. Working the concientization of the administrators of familiar companies, to the effect that the famous "lei de Gerson" so characteristic in Brazilian culture, be extinguished from corporative environment and that the familiar companies trace the way of the professionalization of their processes conducted by straightness in the principles.

Key Words: ethic - social responsibility - familiar company



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura do Trabalho.....	18
Figura 2- Perspectiva da Moral.....	25
Figura 3- Classificação da Ética.....	28
Figura 4- Os quatro níveis das questões éticas.....	31
Figura 5- Princípios da Responsabilidade Social.....	38
Figura 6- Argumentos a favor da Responsabilidade Social.....	42
Figura 7- Reação Proativa da Organização.....	43

# SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema.....	14
1.2 Problema.....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Geral.....	14
1.3.2 Específicos.....	14
1.4 Justificativa.....	15
1.6 Estrutura do Trabalho.....	17
<b>2. Fundamentação teórica .....</b>	<b>19</b>
2.1 Conceito de organização.....	20
2.2 A Empresa familiar.....	21
2.3 Conceitos de ética e moral.....	23
2.4 Princípios éticos.....	26
2.5 Consciência ética.....	29
2.6 Ética na dimensão empresarial no Brasil.....	33
2.7 Ética na empresa familiar.....	35
2.8 Responsabilidade social.....	36
2.9 Responsabilidade social corporativa.....	41
2.9.1 A relevância do código de ética na empresa familiar.....	44
<b>3. Conclusões.....</b>	<b>47</b>
3.1 Considerações finais.....	51
Referências.....	52

# **1 Introdução**

---

A vida em sociedade é extremamente complexa, em virtude da diversidade e complexidade dos interesses que motivam as pessoas nas inúmeras situações de suas vidas. A ética no âmbito organizacional busca inserir no dia-a-dia dos *stakeholders* - empregados, consumidores, fornecedores e comunidade, termos que estavam ausentes, como: valores, direitos, deveres, regras comuns e relacionamentos, tão fundamentais para o bem viver em sociedade.

“Todo ser humano está ligado a outros numa teia de relacionamentos” (STONER, FREEMAN,1999). Esses relacionamentos existem porque os seres humanos são sociais, necessitam do convívio e da aprovação da comunidade ao qual estão inseridos. As regras morais são fundamentais para nortear as relações, impedindo que prevaleçam os interesses de uma minoria.

Acompanhando uma tendência mundial, que atribui às organizações não apenas a função de obtenção de lucros, mas responsabilidade de melhor gerir seus recursos intangíveis, bem como preservar o ambiente ao qual estão inseridos, crescem o número de empresas e instituições preocupadas com a sua identificação perante a sociedade, vinculando sua imagem a projetos sociais, desenvolvendo uma postura mais próxima, mais sensível às mazelas do mundo, assumindo a sua parcela de responsabilidade social advindas dos seus processos.

Na prática isso configura uma mudança de paradigma, ou seja, vincular a imagem da organização a ações baseadas em princípios éticos, sobrepõe às obrigações de respeitar as leis. Visto que, desenvolver ações éticas e socialmente responsáveis, deve transparecer através dos princípios da empresa, sua contribuição para uma sociedade mais justa, mais igualitária.

Nesse contexto percebe-se que a visão empresarial voltada apenas à obtenção de lucro está cada vez mais enfraquecida e já não conta mais com tantos adeptos. Emerge, então, um novo modo de administrar empresas, caracterizado pela ética e a responsabilidade social.

Pautados no respeito à dignidade humana, vislumbrando o crescimento sustentável, cresce a cada dia a preocupação das empresas em desenvolver políticas e ações sociais que garantam a produção de produtos e serviços denominados “socialmente responsáveis”, ou seja, que não empregam mão de obra infantil, que investem em programas sociais, que utilizam os recursos do meio ambiente de forma a garantir a sua preservação, além, é claro, do respeito às leis que normatizam as práticas empresariais.

No Brasil, ainda é tímida a discussão, há dificuldade em encontrar literatura específica à realidade da empresa familiar, no âmbito da ética, a literatura é bastante inexpressiva, sendo necessário, em virtude da escassez de material, adequar a realidade da empresa familiar (que é ímpar, em sua origem, conjuntura, valores) à realidade da maioria das empresas de capital aberto, o que na maioria das vezes não atende as particularidades desse tipo de empresa.

Em Caruaru, a preocupação dos empresários em tornar suas empresas eticamente responsáveis, contribuindo com o bem-estar da sociedade é singela e relativamente nova. No entanto, já se observa um movimento em algumas empresas, cada vez mais crescente no sentido de arcar com a responsabilidade em relação aos seus clientes, fornecedores, comunidade, e é claro, com o meio ambiente.

As motivações que levam uma empresa a adotar uma postura ética e responsável variam, de modo que nem sempre se configura numa preocupação moral elevada, muitas vezes está relacionada apenas a uma estratégia de marketing ou resposta a pressões dos consumidores, ONGs, ou mídia.

Visto que, a empresa é um ente abstrato, é necessário observar que ela é composta por pessoas que fomentam na organização, as práticas e padrões que imprimem ou não, um caráter ético à organização, de modo que, não existem empresas éticas ou antiéticas, as práticas das pessoas que dela fazem parte é que são passíveis de julgamento moral.

Enfatizando a necessidade urgente de as empresas assumirem uma postura que garanta o respeito e a dignidade das pessoas, e do meio ambiente, em detrimento de comportamentos politicamente incorretos, ou seja, antiéticos. Surge a ética e a responsabilidade social na empresa familiar como pressupostos básicos para mantê-la atuante no mercado cada vez mais competitivo e profissional. Em outras palavras, a conduta ética deve ser a preocupação maior da empresa porque está relacionada com a realização do ser humano.

### **1.1. Tema**

Ética e Responsabilidade Social em empresas familiares, um ensaio.

### **1.2. Problema**

O problema abordado neste trabalho trata da aplicabilidade da ética e da responsabilidade social, analisando sua relevância no ambiente corporativo. Assim sendo, fornecerá subsídios para um repensar da verdadeira responsabilidade das empresas dentro do contexto sócio-econômico. Desta forma, o problema de pesquisa está assim declarado:

**De que forma a ética e a responsabilidade social influenciam na gestão da empresa familiar?**

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é:

► Realizar um levantamento bibliográfico a respeito da ética e a responsabilidade social no ambiente organizacional familiar.

### 1.3.2. Específicos

- ▶ Caracterizar uma organização familiar.
- ▶ Identificar de que forma a ética norteia a gestão da empresa familiar.
- ▶ Levantar os pressupostos básicos da responsabilidade social.

## 1.4. Justificativa

Este estudo conceitua a empresa familiar, suas características peculiares, valores e princípios éticos, identificando sob que aspecto a ética e a responsabilidade social influenciam na gestão familiar.

A relevância deste estudo está no fato de englobar questões complexas de cunho social e econômico - em virtude do grande número de empresas familiares no Brasil, em especial na cidade de Caruaru/PE, onde a existência delas é predominante. É um assunto atual e em evidência por tratar da preservação e manutenção dos interesses comuns da sociedade, tornando-se de interesse geral.

A principal característica da atualidade é a mudança, a velocidade que as informações são processadas e disseminadas, jamais foi vislumbrada. A tecnologia da informação trouxe inúmeros benefícios nas diversas áreas: humanas, sociais, econômicas e políticas, no entanto, o preço que a atual geração herdou foi um ambiente de extrema competitividade entre as organizações (DRUCKER, 1995).

O reflexo de todo esse processo de aceleração, está sendo visualizado nas empresas, que atravessam diariamente um período de profundas e significativas transformações. Seja com a introdução de uma nova ferramenta tecnológica, seja adequando seus produtos ou serviços para atender as novas demandas, ou mesmo alterando seus processos internos.

(CHIAVENATO, 2003). Essas alterações provocam impactos estruturais na vida das pessoas, acarretando num ônus à sociedade, a inversão de valores.

Em meio a essa apologia ao efêmero, a sociedade moderna anda em crise, perdendo sua identidade, seus valores. Deste modo, percebe-se a necessidade de um estudo mais aprimorado no que concerne à dimensão ética, e sua aplicabilidade no cotidiano das pessoas comuns, em virtude dela ser associada aos conflitos advindos das relações humanas, objetivando resgatar o seu real significado – o bem comum e a realização individual.

Por ser a ética uma ciência que estuda os valores e virtudes do homem, com intuito de determinar regras e condutas a serem seguidas para que o convívio em sociedade se dê de forma ordenada e justa. Surge assim, a necessidade de transmitir valores morais às futuras gerações (MAXIMIANO, 2006).

As empresas começam a se sensibilizar e perceber que, para manter-se no mercado atual de forma competitiva, não basta apenas prover qualidade a seus produtos e serviços, o consumidor está cada vez mais exigente, mais consciente do seu papel na sociedade. E já não bastam produtos e serviços, produzidos e comercializados através de meios legais, sem a destruição da natureza, nem a utilização de mão-de-obra infantil, faz-se necessário a procura por novos meios de despertar o interesse do consumidor.

O comportamento ético é sempre individual. As estruturas, as instituições e a sociedade não são éticas ou antiéticas. Somente a ação humana individual é suscetível de valoração moral (ARRUDA, 2003).

De modo que, as pessoas que detêm o poder nas organizações, (não só as familiares, mas também as de capital aberto), têm a incumbência de servir de referencial ético e moral à comunidade. Sua postura deve estar em consonância com o pressuposto básico da cidadania - direitos e deveres de cada membro da sociedade.



Na busca pela credibilidade dos clientes, o caminho para diferenciação envolve responsabilidade social, que nada mais é do que agir de forma clara, sendo transparentes nas negociações com clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade como um todo. (ASHLEY, 2005).

O objetivo deste trabalho é analisar a importância da ética e responsabilidade social na empresa familiar, os valores e normas de conduta, adotados por aqueles que detêm o poder no que tange a relação com seus familiares, colaboradores e a sociedade.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

O presente estudo foi desenvolvido e estruturado em 3 (três) capítulos, possibilitando uma conclusão (Figura 1).

No capítulo primeiro (1), aborda-se o tema do trabalho, formula-se o problema, justificando-se a sua relevância teórica, e os objetivos a serem alcançados. Dando continuidade as informações fornecidas na introdução, passou-se a desenvolver os demais capítulos, entretanto, o leitor pode verificar a ausência de um capítulo a respeito dos procedimentos metodológicos. Visto que se trata de um ensaio teórico, a metodologia empregada foi apenas a pesquisa bibliográfica documental.

No capítulo segundo (2), expõe-se a conceituação de organização, da empresa familiar, (seus princípios e mutações, ao longo da trajetória humana), discursa-se sobre os fundamentos teóricos evidenciados no problema da dissertação, além de contextualizar ética e a responsabilidade social na empresa e sua relevância para economia local.

No capítulo terceiro (3), apresenta-se a conclusão do referencial teórico e as considerações finais, onde se expõe a preocupação da empresa familiar frente ao mercado atual e suas ameaças.

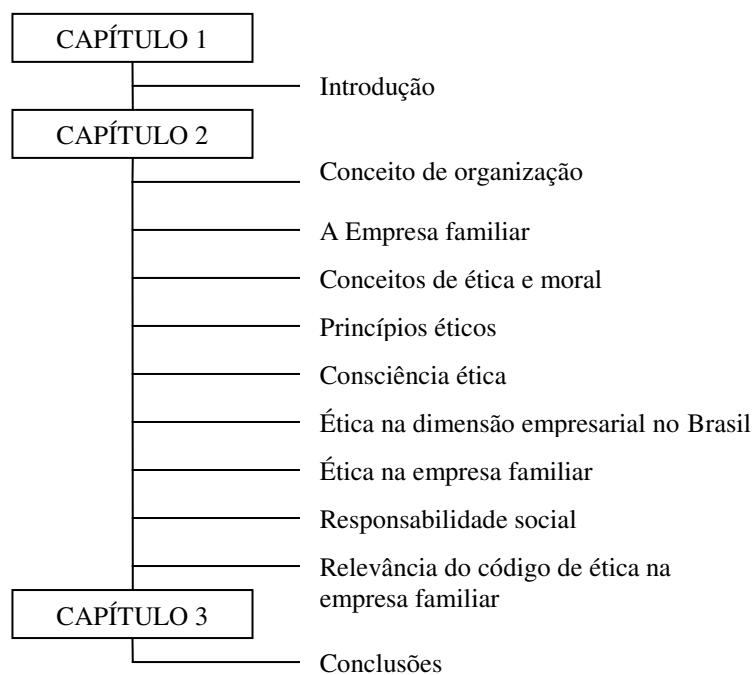


Figura 1: Estrutura do trabalho  
Fonte: Elaborado pela autora (2007)

## **2 Fundamentação teórica**

## 2.1. Conceito de organização

Organização é um termo genérico, difícil de explicar em uma única definição. Pode significar ou estar relacionada a qualquer reunião de pessoas que tenham o mesmo escopo em comum. A família e logo depois a escola, são as primeiras organizações com as quais convivemos, através delas aperfeiçoamos nossa identidade, definimos nossos valores.

As organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não poderiam alcançar, ou seja: quando duas ou mais pessoas se reúnem em prol de um objetivo comum, que não poderia ser alçado sem a colaboração de diferentes pessoas, é constituído o embrião de uma organização (CHIAVENATO, 2003).

Para Maximiano (2006), as organizações são grupos sociais que buscam deliberadamente realizar objetivos, tendo as pessoas como seu principal recurso. O objetivo principal é o fornecimento de alguma combinação de produtos e serviços. Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho. Na sua visão, o objetivo maior dela é maximização do retorno financeiro dos acionistas.

O homem é um ser social e a sobrevivência da espécie depende da interação entre seus membros. Do ponto de vista sociológico as organizações são: “unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos, a fim de atingir objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2003 p. 26).

A observação de Mintzberg (2003) se assemelha a definição de Maximiano (2006) e Chiavenato (2003), no que concerne a valorização das relações interpessoais no ambiente de trabalho, bem como os objetivos individuais que motivam as pessoas.

Em oposição à visão supracitada, Pagés (1993, p.31) definiu a organização como:

[...] um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro. Nenhuma parte da organização, nem a organização ela

mesma, pode ser considerada dados, mas como produtos, o produto de contradição entre empresas, entre empresas e o Estado, a empresa e seus trabalhadores, entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual. Não se pode compreender como nasce e se transforma uma organização a não ser por referência a este fundo negativo, numa perspectiva não positivista, mas dialética. (PAGÈS, 1993 p. 31)

O que todos eles têm em comum é a concordância de que, sem as pessoas, não é possível a formação si quer de um grupo, sociedade ou mesmo, organização. Para conceber a organização faz-se necessário identificar a existência de uma necessidade a ser satisfeita, só assim haverá mobilização em prol de um determinado fim. Deste modo, surge o planejamento da organização, o qual decorre da necessidade e da motivação das pessoas em atingir aquilo que desejam ou necessitam.

## **2.2. A Empresa familiar**

Entende-se por empresa familiar o empreendimento idealizado e constituído por membros de uma mesma família, seu tamanho independe, variando desde uma empresa de pai e filho até estruturas com mais de dois mil funcionários (DRUCKER, 2002).

É um empreendimento que é fruto de sonhos e de amor, ela é idealizada e concebida pelo fundador, este, por mais que tente, jamais conseguirá transmitir ou disseminar o seu entusiasmo, seu sonho inicial, sua motivação não fará parte das próximas gerações que herdarão todo o patrimônio, menos os ideais do empreendedor.

Existem algumas características que são peculiares à empresa familiar, tais como: forte apelo emocional, conflitos entre sócios por interesses pessoais, ausência dos direitos e deveres dos sócios, desse emaranhado de fortes sentimentos resulta uma estrutura sempre prestes a explodir (LODI, 1998).

A diferença entre uma empresa dirigida por familiares para a comandada por profissionais, é que a familiar necessita de regras próprias que precisam ser cuidadosamente analisadas, ou ela não sobreviverá e tampouco prosperar (DRUCKER, 2002).

O vínculo afetivo é passional, ocasionando muitas vezes em favoritismo ou mesmo numa visão parcial dos fatos. Se no convívio em família é natural a existência de “regras” (para melhor convivência), não poderia ser de outro modo na empresa, nela, a preocupação deve ser ainda maior, pois abrange o âmbito social, envolvendo não apenas o núcleo familiar, mas dispor e interagir com membros da sociedade, o que acarreta numa maior responsabilidade à empresa.

Talvez por isso, o senso comum a conceitue como sendo uma “extensão da casa do proprietário”, em virtude dos privilégios e concessões que são concedidos aos membros da família do proprietário, não existindo uma padronização nos processos, bem como comprometimento de todos em prol de um objetivo maior, a empresa.

De acordo com Drucker (2002, p. 29),

[...] a empresa familiar só sobreviverá bem se a família servir a empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família. A palavra mais importante em “empresas administradas pela família” não é a família. Ela tem de servir à empresa.

Para que isso aconteça as regras devem ser únicas, baseadas nas peculiaridades e necessidades da empresa, respeitando a visão, missão e os valores existentes.

Segundo Lodi (1998), a empresa familiar tem uma vida curta. A sua fundação, apogeu até o seu declínio são em média 25 anos e poucas sobrevivem, a essa data. Isso se dá em virtude de os sonhos do fundador, a sua visão e valores nem sempre serem estendidos além dele.

A motivação dos descendentes, bem como de todos aqueles que não idealizaram o empreendimento, são diferentes dos desejos e aspirações daquele que viu seu sonho torna-se

realidade. É compreensível, visto que as pessoas são diferentes e nutrem expectativas distintas com relação a objetivos e meios de vida.

A empresa familiar nasce num contexto de muitas idealizações, e durante toda sua trajetória existem os conflitos oriundos das relações pessoais de seus membros. Deste modo, além de toda a complexidade inerente a todo negócio, tais como: ameaças e oportunidades, existe, ainda, a preocupação em não afetar o cerne da família.

Ao contrário das organizações de capital aberto, onde discutir comportamento, modo de conduta e privilégios não é carregado de forte apelo emocional, uma decisão errada nesse ambiente compromete não apenas a sustentabilidade do negócio, mas toda a relação do núcleo familiar, podendo até mesmo ocasionar no fim do negócio e discórdia entre seus membros.

### **2.3 .Conceitos de ética e moral**

Por ser ética um tema extremamente debatido e muitas vezes até utilizado de forma errônea e vulgar, faz-se necessário mostrar o seu significado, e sua distinção em relação a moral.

Etimologicamente, a palavra ética deriva do grego *ethos*, que significa comportamento (COTRIM, 1989 p.74).

De acordo com o dicionário Aurélio (1999).

Ética é o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

Ética é a parte da filosofia que se ocupa com o valor do comportamento humano, procurando responder a questões do tipo: que devo fazer? Como devo ser? Como devo agir?” (COTRIM, 1989 p.81).

Arruda (2003), afirma ser a ética proveniente da realidade humana, na qual a razão encontra e conhece os princípios morais, universais e certos. Neste contexto, estariam como fonte secundárias, a psicologia, a sociologia, e a história.

De acordo com o senso comum, ética é o comportamento virtuoso, o qual está relacionado aos valores pessoais de cada indivíduo. Assim sendo, o conceito de ética pode ser entendido como o conjunto de valores, tais como a decência, a virtude, o conjunto de faculdades morais, e os bons costumes.

Como ciência teórica-prática, a ética segue o método empírico especulativo, tomando por ponto de partida a experiência moral. Baseia-se no que de fato ocorre na consciência e na sociedade, em termos dos atos humanos, valores e ideais do homem (ARRUDA, 2003).

No entanto, moral está relacionada ao conjunto de regras de conduta baseadas nas noções do bem e do mal, também entende-se moral como: compreensão, entendimento que se tira de um texto, de um fato, etc.

Srouf (2003, p. 31) a define como:

“Conjunto de regras de comportamento, códigos de conduta que a coletividade adota, quer sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização qualquer. São discursos normativos, que definem qual a forma correta de agir, orientam e justificam as ações sociais.”

Porém, o cerne dos problemas com moralidade está proporcionalmente relacionado aos conflitos oriundos dos interesses pessoais. Está de acordo com os padrões socialmente prescritos.

No comportamento humano evidencia-se a moral sob duas perspectivas, (SUNG, 2002 p. 50) que são:

► **Moral Essencialista** (também chamada de ética dos princípios), herdada das tradições greco-latina e judaico-cristã. Está relacionada à religião, limitando a liberdade humana.



► **Moral individualista**, é fruto da cultura atual. Na modernidade, a subjetividade ocupa um lugar central na busca de uma maior autonomia e liberdade dos indivíduos, frente às instituições. Adotou-se a máxima do “cada um por si”, muito estimulada em uma sociedade onde as pessoas querem levar vantagem em tudo.

Uma síntese dessas duas perspectivas pode ser observada na figura 2, a seguir:

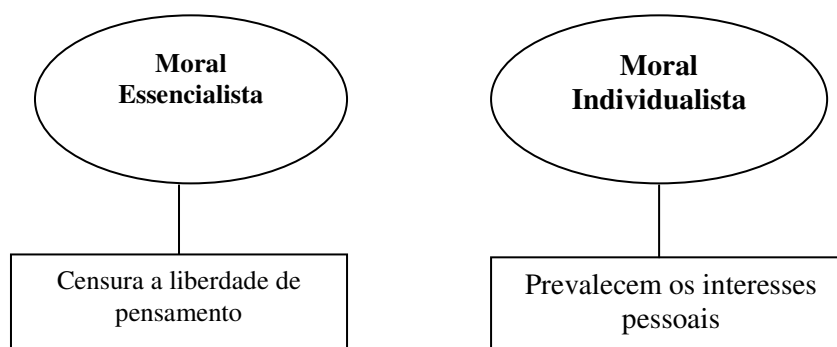


Figura 2: Perspectivas da Moral  
Fonte: Adaptado de Sung, 2002, p. 50

É tênue a linha que separa uma ação moral da imoral, nem sempre essas questões são fáceis de avaliar. Em especial se confrontarmos culturas diferentes, o que no ocidente é lícito no oriente pode ser tido como ilícito. Não se pode dizer que existe um “certo ou errado”, em face da subjetividade do termo, respeitar as diferenças é um pressuposto básico para a cidadania.

Numa visão mais atual e próxima da nossa cultura ocidental Srour (2003, p. 26), define dois tipos de moral, são eles:

► **Moral do oportunismo**, é de caráter egoísta e parasitário, vige de maneira ofensiva, parasita. As pessoas fingem que não a vêem, porém, ela se faz presente quando não existe respeito às regras comuns à sociedade, quando burlam os sistemas objetivando interesse próprio em detrimento dos da coletividade.

► **Moral oficial**, é a pautada na integridade, no bem comum., visa a preservação dos interesses da coletividade.

Vale dizer que as morais são formas de legitimar decisões e ações, porque operam como discurso de justificação (SROUR, 2003 p. 27).

A geração atual, capitalista, está mais próxima da moral oportunista, faz uma verdadeira apologia a competição em detrimento de valores como o altruísmo e a solidariedade. Essa moral incentiva à irresponsabilidade, a falta de cuidados para com o próximo.

Ainda de acordo com Srouer (2003), as indagações acerca da moral, invariavelmente, remetem a conflitos de interesses, por estar associada e fazer parte de momentos de escolhas, algumas são fáceis, outras perturbadoras, pois chocam com as convicções de certo grupo, e tudo mais aquilo que a sociedade determinou, conceituou como “moralmente aceito”. A questão é que, todas as ações, decisões, conjecturas são submetidas ao crivo da moral.

#### **2.4. Princípios éticos**

A característica que, essencialmente, torna o ser humano diferente dos outros animais é o desenvolvimento da consciência reflexiva (COTRIM, 1989 p.75).

Suas ações refletem a capacidade de pensar e questionar, sendo capaz de avaliar as conseqüências de suas atitudes. Esse modo próprio do ser humano de ser responsável pelo que diz, pensa e faz é regido por uma consciência moral, a qual o torna capaz de discernir entre certo ou errado, virtude ou vício, bem ou mal, bom ou ruim, justo ou injusto etc. Deste modo, isso fomenta e cria a capacidade ética.

Para que aja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre o bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, da virtude e vício. De acordo com Chauí (2000), consciência e responsabilidade são pressupostos básicos e indispensáveis para agir com ética.

Foram muitos os pensadores, em diferentes épocas que abordaram assuntos sobre ética. A detenção de parâmetros de conduta sempre foi uma inquietação do homem, desde a idade média, onde o conceito de ética favorecia os dogmas da igreja e até os dias atuais onde são mais visíveis nas diferenças culturais entre os povos.

Enquanto Sócrates, Platão e Aristóteles tinham propostas éticas fundamentadas na idéia do bem, para Kant o fundamento da ética era o dever, ou seja, traz à tona o conceito de que os seres humanos devem ser tratados sempre como fim da ação. Ainda, afirmava que “não existe bondade natural. Por natureza somos egoístas, ambiciosos, destrutivos, agressivos, cruéis, ávidos de prazeres que nunca nos saciam e pelos quais matamos, mentimos, roubamos”. (ARRUDA, p. 31, 2003).

Percebe-se a exaltação da teoria de Maquiavel, na qual os fins justificam os meios. Descarte mostra uma tendência natural do ser humano de corromper-se em meio às facilidades e tentações da vida mundana, visando apenas os seus próprios interesses. Embora essa seja uma colocação controvertida e possa levar às condutas antiéticas. Sob a ética da convicção, essa teoria não é tolerada, é tida como contra-senso, como justificar condutas ilícitas para obter algo? Nenhuma causa pode abranger tal grandeza, se os métodos para obtê-la forem injustos.

A intenção nesse processo faz toda a diferença, visto que sempre deve estar agregada ao objeto final. Assim, boas intenções apenas não bastam, se os meios pelo quais se deseja enveredar não são éticos.

Na prática, significa que os direitos e interesses não podem ser absolutizados, à medida que entram em conflito com interesses e direitos de outros com os quais se necessita conviver (SUNG, 2002 p. 20).

Numa visão contrária a teoria de Kant (COTRIM, 1989), e mais tolerante que a de Maquiavel (MAQUIAVEL, 2003) - no que concerne a essência da bondade humana, Srour

(2003), faz suas ressalvas quanto à classificação do homem essencialmente como: bom, honesto ou ruim e desonesto, ele diz que seria utilizar de uma consciência ingênua para uma questão tão complexa. Qual a explicação se dá, para aquelas pessoas que, dada à circunstância de privação em sua vida cometem um delito? Em situações de infortúnio na vida “todos” são passíveis de deslizes, porém, isto não faz do homem “ruim”. Não se pode julgar a conduta de alguém por uma situação isolada.

A ética da responsabilidade é mais complacente, o dilema dos meios preconiza as boas intenções, o objetivo final, ou seja, desde que os fins sejam bons a prática dos meios “pouco convencionais” é tolerada e até incentivada. Sendo bons os fins, aceitam-se os meios (Srour,2003).

O dilema dos meios, nem sempre é fácil de ser solucionado, no dia-a-dia, na agitação dos afazeres, na disputa pela ascensão, e luta pela sobrevivência, atitudes altruístas vão tornando-se lendas urbanas, a exceção virou regra, nessa inversão da realidade, respeitar as diferenças, ou seja, aquilo que vai contra os interesses da minoria imputa numa gama de renúncias e situações conflitantes.

Para que uma conduta seja ética, a boa vontade deve coincidir com os fins subjetivos e objetivos, caso contrário, os atos humanos serão ruins. Se resultado na busca pela felicidade for proveniente de caminhos obscuros, essa felicidade não é legítima, já que não pode estar dissociada das nossas convicções, dos nossos propósitos (ARRUDA, 2003).

De acordo com Srour, 2003 a ética classifica-se sob duas vertentes, como pode ser observada na figura 3, a seguir:

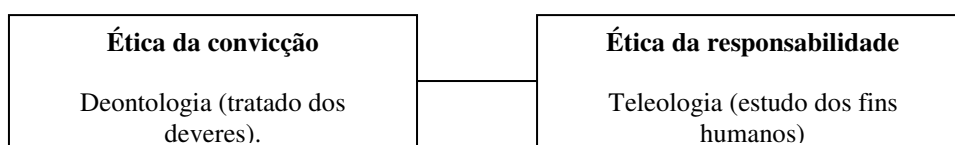


Figura 3: Classificação da Ética  
Fonte: Srour, 2003 (adaptado)

Ambas possuem o pressuposto do fazer o bem, do sentimento altruísta inerente às ações moralmente éticas. Na visão da deontologia, existe um extremismo, pautado por valores e normas previamente estabelecidas, cujo efeito primeiro consiste em moldar as ações que deverão ser praticadas. A tomada de decisão é dedutiva, são guiadas por imperativos de consciência.

Ao passo que, na teleologia, não são aplicados ordenamentos pré-estabelecidos, parte do pressuposto de que, os agentes são livres para agirem de acordo com a situação, avaliando os efeitos e as conseqüências; sua visão é de obter resultados positivos para coletividade. A tomada de decisão é indutiva, guia-se por uma análise de riscos.

A ética da responsabilidade está pautada nos efeitos concretos que incidem sobre a maioria e não em conjecturas, como é o caso da ética da convicção. Ela está sempre preocupada com o todo, com o bem estar da maioria é mais diplomática e racional, pois trata-se de escolhas pautadas na avaliação das conseqüências, visando atingir o menor número de pessoas possível, sempre visando “dos males, o menor”, é a ética da dúvida, do questionamento, da inquietação.

## **2.5. Consciência ética**

A preocupação com a ética e a moral, não vem crescendo, como acreditam alguns tradicionalistas, como é o caso de Arruda (2003). As questões acerca da ética e da moral atravessam séculos. O desvio de conduta, o comportamento desvirtuoso, o qual segue os interesses egoístas, não são apenas preocupações dessa geração.

Sob a perspectiva de Srour (2003, p. 17),

[...] o que pode estar acontecendo está relacionado ao enfraquecimento do controle social exercido pelas agências ideológicas – a família, a comunidade local, a escola, a igreja – principalmente nas metrópoles em que a atomização dos agentes sociais virou regra.

A perda de referencial pode ser percebida ao longo da trajetória humana, de modo que cada sociedade construiu a sua própria hierarquia de valores, condicionados às crenças de seu povo, de sua época, modificando o comportamento moral das pessoas. Isso gerou mudanças na forma de julgamento em virtude do contexto ao qual estavam inseridos. Cada civilização incorpora e decodifica os valores de uma forma singular, uma vez que são padrões culturais, e como tais, são extremamente diversificados e sujeitos as mais amplas transformações (SROUR, 2003 p.16).

A ética está presente em todas as indagações e conflitos humanos, dos mais simples aos mais complexos e existencialistas. Embora a sociedade tenha evoluído muito, percebe-se que os conflitos do homem são os mesmos desde sempre, o que varia é o contexto ao qual está inserido e a cultura vigente.

A noção de que os conflitos são os mesmos cria uma atmosfera de insensibilidade – de tanto ver, o errado lhe parece certo, a acomodação modifica a percepção da realidade e dos fatos (SROUR, 2003).

A ética é responsável por determinar as regras do convívio em sociedade, seja no ambiente profissional, familiar ou social, mas isso não implica dizer que ela seja sempre “boa”. Numa facção criminosa existente no estado de São Paulo, o Primeiro Comando da Capital (PCC), por exemplo, existe um “código de ética” que determina e orienta as relações entre seus membros, mesmo havendo ameaça, constrangimento e até mesmo o extermínio entre eles.

Num estágio pré-convencional de desenvolvimento moral, que Maximiano (2006) conceitua como sendo o estágio onde não há preocupação dos indivíduos com a questão da responsabilidade perante a sociedade, onde a ética é essencialmente individualista, a única regra é que não há regras.

De acordo com Chauí (2000), embora toda ética seja universal do ponto de vista da sociedade que a institui (universal porque seus valores são obrigatórios para todos os seus membros), deve estar em relação com o tempo e a História, transformando-se para responder a exigências novas da sociedade e da cultura, pois somos seres históricos e culturais e nossa ação se desenrola no tempo.

Como não é possível evitar questões éticas, em virtude de ela estar relacionada às diversas áreas da vida do ser humano, não seria diferente nos negócios, visto que, de acordo com Stoner e Freeman (1999), a ética está disposta em 4 níveis, como pode ser verificado, na figura 4, a seguir:

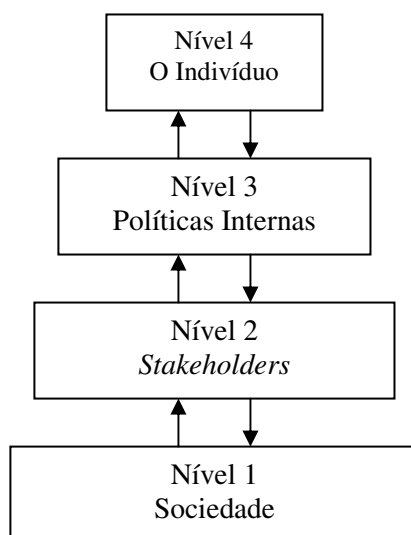


Figura 4: Os Quatro Níveis das Questões Éticas  
Fonte: Stoner e Freeman, 1999 p. 77

O primeiro nível corresponde ao âmbito em sociedade, abrange todas as questões da convivência em coletividade, esse era o nível que atuava Andrew Carnegie, o qual argumentava que o papel da empresa era aplicar os princípios da caridade na assistência aos pobres e desvalidos.

O segundo nível configurado pelos *stakeholders*- empregados, fornecedores, consumidores, e todo o resto. Configura-se a postura da empresa diante dos grupos externos e internos, estando diretamente relacionada a política da empresa.

O terceiro nível configura a relação da empresa com os seus colaboradores, abrangendo as relações contratuais, obrigações e deveres.

No quarto nível a preocupação está voltada para a relação inter pessoal, como se desenvolve as relações entre os membros da empresa (STONER, FREEMAN, 1999).

Portanto, as questões éticas devem ser enfrentadas em todos os níveis da atividade empresarial. Visto que, as normas da sociedade são entendidas por Sung (2002, p. 13) como os meios pelos quais os valores morais de uma sociedade são expressos e adquirem um caráter normativo. Portanto, por meio da consciência de si mesmo e do mundo, os homens procuram definir valores para diversas coisas da vida, qualificando-as como positivas ou negativas.

Comumente as culturas elaboram mitos para justificar as condutas morais. Na nossa cultura ocidental, é célebre a figura de Moisés recebendo a tábua dos dez mandamentos divinos. Na idade média o vínculo entre moralidade e religião era tão forte que muitos não acreditavam ser possível, moral sem religião. Em algumas sociedades, como a que vivemos os valores dominantes se refere ao acúmulo de bens materiais, ao prestígio pessoal e a conquista do poder.

O exercício da ética dignifica o ser humano. Sem ela, o homem embrutece. A importância do comportamento ético em todos os tipos de relacionamento é cada vez maior. A ética organiza o comportamento humano. Torna possível a convivência e forma o substrato do desenvolvimento das pessoas em sociedade (MUSSAK, 2003 p. 197).

O desafio do ser humano continua sendo a construção do seu ser, do que o faz feliz e o dignifica. As pessoas possuem o livre arbítrio para escolher a sua trajetória de vida, porém a liberdade implica em algumas responsabilidades que o convívio em sociedade impõe, a fim de manter o equilíbrio e o bem comum.



## 2.6. Ética na dimensão empresarial no Brasil

A preocupação com o tema ética nas empresas, é relativamente recente, tendo seu início na Alemanha, nos anos 60, com os primeiros debates sobre o assunto. O objetivo de tais debates era integrar os trabalhadores aos conselhos de administração das organizações. Entretanto, nos Estados Unidos, também nessa época, surgiu o ensino em faculdades de administração e negócios, com a incumbência de aplicar os conceitos de ética ao ambiente corporativo (ARRUDA, 2003).

O comportamento ético da organização é à base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela empresa. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios.

Ao analisar isoladamente a ética no Brasil, percebe-se que a diferença entre o discurso e a prática é uma constante, não só no mundo corporativo, mas no dia-a-dia da sociedade, sua explicação remonta para uma época remota, e é resultante de uma combinação de doutrinas religiosas e processo de colonização. O legado dessas doutrinas – calvinista e católica, foram as contradições no que diziam as escrituras e as práticas clericais da época, gerando dubiedade e a permissividade dos costumes, assim como, o sistema de colonização (predominante na América Latina) de exploração, onde valia tudo para enriquecer de uma forma rápida e fácil.

O legado desses fatores: religiosos e colonizador foi uma sociedade aristocrática e patriarcal, com arraigadas bases autoritárias. Enquanto que a maioria dos países adotaram uma das duas, prevaleceu nos países católicos uma dupla moral – a oficial e a oficiosa.

Esse paradigma começou a ser desmistificado, a partir dos anos 90, em virtude da exposição do Brasil à concorrência dos países estrangeiros, bem como, devido ao choque cultural gerado pela globalização (SROUR, 2003).

Com a consciência do papel da empresa perante a sociedade, observou-se nas últimas décadas a criação de muitas Organizações Não-Governamentais (ONGs), imbuídas do importante papel de desenvolver econômica, social e culturalmente a sociedade. Isso tornou, de fato, obsoleta a teoria de que a incumbência de cuidar da sociedade era responsabilidade exclusiva do Estado, até porque o mesmo deveria, mas não possuía condições de suprir toda a demanda da sociedade.

Assim sendo, Ferrel (2001, p. 7) entende que a ética empresarial compreende tanto os princípios, quanto os padrões norteadores do comportamento no mundo dos negócios.

Mas, tomar uma atitude ética no contexto organizacional não é tão simples como a decisão que tomamos em nossa vida pessoal. No ambiente da empresa existe o aspecto cultural que deve ser analisado com cautela, a influência dos fundadores, dos colegas de trabalho, dos consumidores. Todos eles também têm uma ética pessoal que os norteiam. Alinhar valores e pensamentos distintos é uma tarefa bastante delicada.

Atualmente, o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. Assim, o único lucro moralmente aceitável é aquele obtido com ética.

É também razão para a empresa ser ética: custos menores, a possibilidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura, a legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados, a geração de lucro livre de contingências, a obtenção de respeito dos parceiros comerciais, o cumprimento de dever inerente à responsabilidade social da organização (MOREIRA, 1999).

A empresa necessita não apenas se preocupar com o seu interior, mas também com o meio no qual está inserida. Uma vez que possui compromisso para com a sociedade, deve seguir as normas estabelecidas pela conduta ética e moral, valorizando as atividades dos funcionários com salários mais dignos, qualificação para todos, e humanização do mundo do trabalho (SENAC, 2005, p. 66).

Corroborar com esse pensamento, Arruda (2003, p. 57) ao afirmar que:

“A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especificados e também suas virtudes.”

Percebe-se que dessa forma, a geração de um círculo virtuoso, de ganha-ganha, onde a empresa devolve ao seu meio – através de atitudes sociais, um ressarcimento pelos recursos retirados da natureza e pela mão-de-obra empregada em seu empreendimento.

## **2.7. Ética na empresa familiar**

Na empresa familiar, tudo é aparentemente normal. Mas as atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não com o interesse da empresa. Podem-se relacionar hábitos comuns que caracterizam uma empresa familiar: a facilidade de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, a contratação de parentes e amigos incompetentes, a falta de planejamento. Tais fatos são considerados perfeitamente normais e fazem parte daquelas atitudes que, apesar de não serem corretas, acabam fazendo parte da cultura organizacional que, conseqüentemente, acaba criando as diferenças internas.

Na empresa familiar, separar o emocional do racional é muito difícil, existe um turbilhão de sensações e envolvimento afetivo entre os parentes: o amor, as dores, a história familiar são fatores que sobrepõem e a atividade profissional.

Conforme Lodi (1998), as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações. Estas razões estão fundamentadas em cinco fatos:

1. Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos.
2. Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares: o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
3. Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
4. Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
5. Empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Muitas outras situações poderiam ser referidas para demonstrar que os interesses da família podem ser sobrepostos até à própria realidade da empresa. Isso apenas reforçaria, com exemplos, uma realidade que se torna perversa à própria sobrevivência do negócio. No entanto, é perfeitamente aceita. O interesse individual e coletivo da família está voltado para a satisfação das necessidades da família e, só raramente, da pessoa jurídica.

## **2.8. Responsabilidade social**

No século XIX, o direito de administrar negócios era privilégio do Estado ou da Monarquia. Nesse período, nos Estados Unidos e Europa a ética e a responsabilidade social corporativa eram aceitas como doutrina. O legado desse período ao início do século XX, foi à

premissa fundamental da legislação sobre corporações, que tinha como propósito, realização de lucros para seus acionistas (ASHLEY, 2005).

Seguindo essa mesma linha de pensamento, está a visão de Milton Friedman, sob a premissa de que, a única responsabilidade social das empresas é usar seus recursos e energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros. Para esse economista, a incumbência da empresa é a de produzir com eficiência bens e serviços, e deixar a solução dos problemas sociais para os indivíduos e os órgãos governamentais competentes. Para ele, o Estado é que tem o dever e a obrigação de interceder em favor dos interesses da sociedade (STONER, FREEMAN, 1999).

Após a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, a noção de que a corporação deve responder apenas a seus acionistas é enfraquecida pelos ataques, em especial pelo trabalho de Berle e Means. Segundo eles, os acionistas eram passivos proprietários que abdicam de controle e responsabilidade em favor da diretoria da corporação (ASHLEY, 2005).

No contexto atual, com as desigualdades sociais existentes no mundo, impossibilitando o acesso da grande massa ao usufruto do progresso tecnológico e econômico, o que torna a integração social como fator urgente de atenção, é notório que o Estado não atende todas as demandas da sociedade (embora essa seja a sua principal função), deste modo, as empresas devem fornecer a sua contribuição à sociedade, criando mecanismos de produção e consumo que preservem o meio ambiente e as relações sociais, dentro das suas estratégias empresariais.

Em oposição ao pensamento de Friedman, está a Doutrina da responsabilidade social, que tem como seu fundador Andrew Carnegie, o qual estabeleceu uma visão clássica da responsabilidade social nas empresas, baseada em dois princípios, demonstrados na figura 5, a seguir:

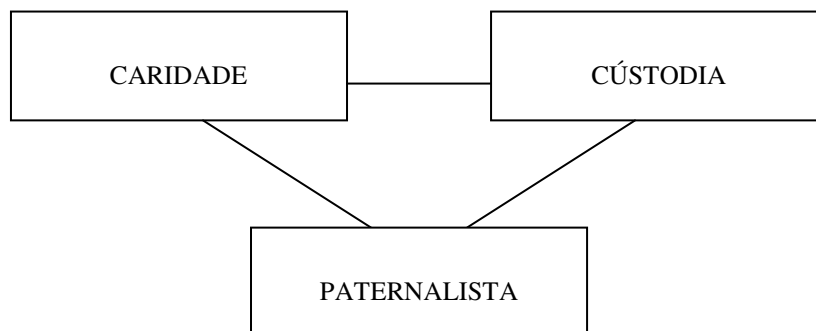


Figura 5: Princípios da Responsabilidade Social

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman, 1999

O princípio da caridade, exige dos membros ricos da sociedade que auxiliem os menos abastados da sociedade. Já o da custódia, que é uma Doutrina bíblica, exige que as empresas e os indivíduos ricos sejam guardiões, guardando em “confiança” suas propriedades para benefícios da sociedade como todo. Ambos apresentam uma atitude paternalista, visto que subjuga a sociedade, viam os donos de empresas como pais de empregados que pareciam crianças e de clientes que não possuíam a capacidade de tomar decisões e agir em seu próprio interesse (STONER, FREEMAN, 1999).

As idéias de Carnegie serviram de inspiração para os primeiros programas de filantropia. É certo que, de forma pouco expressiva, visto que o bem estar social era encorajado tanto pela lei como pelas pressões do movimento trabalhista. Foram poucos os executivos que assumiram interesse independente das pressões, mas essas visões foram fundamentais para uma nova maneira de ver a responsabilidade social das empresas.

De modo que nos anos 50 e 60, as empresas começaram a mudar seus conceitos, por “livre espontânea pressão”, visto que, caso não aderissem o movimento seriam forçadas a aceita-las por pressão do governo. O fato é que houve a mudança de comportamento, forçados ou não, as empresas começaram a repensar seu papel na sociedade, bem como suas obrigações.

Mas foi em 1989, motivado pelo incidente ambiental de grandes proporções no petroleiro Exxon Valdez, bem como a sua falta de estrutura administrativa para lidar com situações desse âmbito, repercutiram negativamente na opinião pública, despertando um alto grau de consciência ambiental na sociedade e trouxe a tona a responsabilidade social da empresa, visto que: “O princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais que existem com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade.” (MAXIMIANO, 2006 p. 279).

Esse pensamento está mais atual, sendo constantemente um tema em pauta nas reuniões das Organizações das Nações Unidas (ONU), bem como tornou-se um assunto recorrente nos jornais e revista; levando a ser questionado por profissionais das diversas áreas e cidadãos comuns.

Muito embora ainda seja comum a associação da responsabilidade social apenas a temas de cunho ambiental, em virtude da deterioração dos ecossistemas provocada pela poluição, o que fomentou o debate sobre os benefícios e malefícios da sociedade industrial.

Mas essa não deve ser a única responsabilidade das organizações, assim como as pessoas têm responsabilidades sociais, em virtude de serem integrantes de uma sociedade e, portanto, a consequência dos seus atos afetarem direta ou indiretamente outras pessoas, o mesmo pensamento pode-se estender às organizações, que correm o risco de desaparecer do mercado.

As organizações terão de aprender a equacionar a necessidade de obter lucros, obedecer às leis, ter comportamento ético e envolver-se em alguma forma de filantropia para a comunidade em que se inserem (ASHLEY, 2005).

Seria uma das formas de as empresas ressarcirem a sociedade e ao meio ambiente um pouco de tudo que lhe foi tirado com a aceleração dos processos, bem como da matéria prima retirada da natureza sem critérios.

As empresas sempre agiram de forma a atender as necessidades e expectativas da sociedade, ou seja, de acordo com os critérios morais e éticos, seja através da necessidade da empresa de manter a boa imagem ou através da pressão da sociedade, o fato é que: ter responsabilidade social tornou-se um diferencial competitivo.

Elas, assim como nós, não podem ser descontextualizadas do seu momento histórico, o meio exerce influência direta nas nossas ações, opções e escolhas, tornando a empresa refém dos valores e tradições da sociedade a qual está inserida.

Em meio a todos esses questionamentos está a relação como as pessoas encaram o trabalho nas diferentes culturas, bem como o espaço que este ocupa em suas vidas. O japonês, por exemplo, encara os colegas de trabalho como familiares, mantêm estreitas relações, ao passo que o americano valoriza a competitividade, a ambição, o sucesso individual. Os brasileiros são mais propensos à valorização do bom relacionamento entre os colegas de trabalho mas, sobretudo, a empresa é encarada apenas como o local de onde provém a subsistência (ASHLEY,2005).

Uma característica marcante na hibridez brasileira, que faz com que nossas empresas convivam com dois modos éticos, de um lado, com os princípios éticos racionais capitalistas derivados de um padrão internacional. Esta impõe parâmetros de profissionalismo e imparcialidade, credibilidade e transparência como essenciais para a condução dos negócios, de outro, está a moral do oportunismo, um discurso não oficial, mas oficioso, segundo o qual seria desejável e até legítimo que cada indivíduo procurasse assegurar seus interesses em detrimento das leis e dos interesses dos colegas, dos outros funcionários e da própria empresa (SROUR, 2003 apud ASHEY, 2005).



Esta seria uma versão empresarial da conhecida “lei de Gérson” segundo a qual deve-se” levar vantagem em tudo” (SROUR, 2003).

Pode-se dizer que as bases importantes para nossa cultura nacional e organizacional estão sendo remexidas. No ambiente de trabalho, as relações de poder internas estão sendo questionadas, há a propensão à diminuição dos níveis hierárquicos, maior autonomia para os escalões mais baixos ascensão mais rápida de profissionais jovens e maior valorização da iniciativa em detrimento dos cargos formais. (SROUR, 2000 p.125).

Em virtude desses antagônicos e conflitantes valores culturais (a valorização da honestidade nas relações sociais e a lógica do “jeitinho brasileiro,”) emerge a dificuldade em disseminar o novo modelo de gestão corporativa através da responsabilidade social. Muitas empresas que ainda se encontram no estágio convencional de desenvolvimento moral, adotam em virtude das pressões sociais e não por convicção, é apenas um jogo de interesse.

## **2.9. Responsabilidade social corporativa**

Nos últimos 30 anos, o tema Responsabilidade Social Corporativa vem sendo atacado e apoiado por vários autores, como: Stoner, Freeman, Ashley, Srour, Maximiano, entre tantos outros. Quem é contrário se baseia nos conceitos de direito de propriedade (de Friedman), quem é favorável apóia-se na área acadêmica através de Carroll, Donaldson, Dunfee, Friederck e Wood (ASHLEY, 2005, p. 48).

De acordo com Ashley, 2005 a responsabilidade social tem sua fundamentação sob a luz de duas linhas, como pode ser observado na figura 6, a seguir:

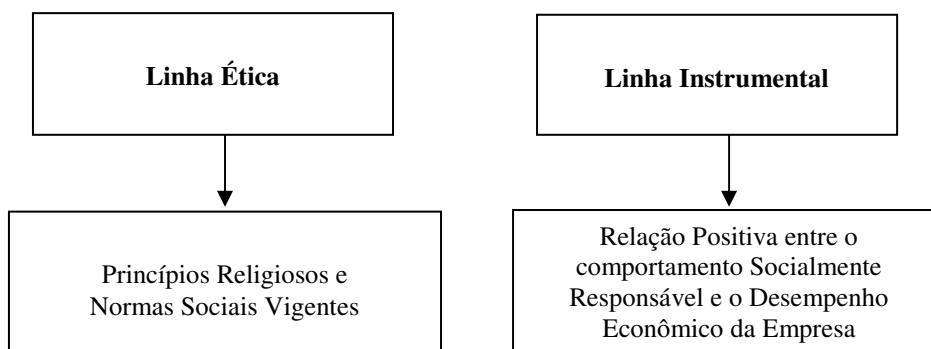


Figura 6: Argumentos a favor da Responsabilidade Social

Fonte: Adaptado de Ashley, 2005

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), foi concebido para as grandes empresas, em virtude da falta de recursos e insuficiente sensibilização por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME), visto que a maior preocupação delas é manter-se funcionando; o que muitas vezes é impraticável, considerando a falta de apoio e a elevada carga tributária imposta pelo Estado.

No âmbito corporativo, já é sabido que o sucesso das empresas não está relacionado apenas as estratégias de otimização dos lucros, mas também da tomada de consciência com relação a proteção do ambiente, incluindo os interesses dos consumidores.

Mas dá teoria à prática existe uma grande distância, quanto aos obstáculos ao desenvolvimento da RSC poderíamos citar:

- ▶ Pouco conhecimento sobre a relação entre RSC e desempenho econômico das empresas;
- ▶ Falta de conhecimento por parte dos consumidores e investidores sobre o conceito de RSC;
- ▶ Carência de recursos para promover ações que divulguem e incentivem a promoção da RSC nas Pequenas e Médias Empresas;
- ▶ Ausência de instrumentos para descrever e gerir as atividades da RSC;
- ▶ Ausência de estratégias coerentes dos poderes públicos neste domínio.

Observa-se que o que existe, na realidade, é um conceito imbuído de fortes significados, mas que emperra na burocracia estabelecida pelo homem moderno, necessitando

de uma maior mobilização por parte do Estado e das empresas, a fim de difundir e tornar o conceito tangível e viável do ponto de vista prático.

Trabalho de grande projeção vem sendo desenvolvido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade, criado em São Paulo, em 1998, e que conta com o apoio de muitas empresas brasileiras comprometidas com o incremento da responsabilidade social. Sua grande contribuição está em incentivar profissionais, instituições públicas e privadas a iniciarem esforços organizados para o combate à corrupção, pobreza e injustiça social. (ARRUDA, 2003).

A mobilização da organização, em converter a sua imagem perante a sociedade pode ser visualizada no esquema, exemplificado na figura 7, a seguir:

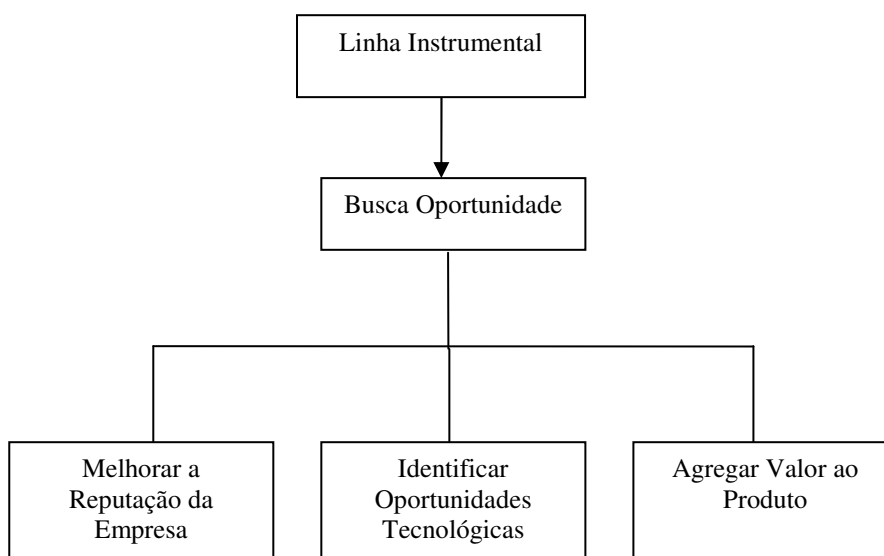


Figura 7: Reação Proativa da Organização  
Fonte: Adaptado de Ashley, 2005

Como pode ser observado no gráfico acima, as empresas vêem a responsabilidade social como uma estratégia que visa associar a sua marca a produtos e/ou serviços que agreguem valor, visando melhorar sua imagem e tornar seus produtos mais atrativos. Tendo em vista que, as organizações têm consciência de que são responsáveis pela imagem que

veiculam, e que os seus produtos falam por si só. De modo que, a reação proativa da organização visa tornar a sua imagem atraente, causando empatia ao público consumidor.

### **2.9.1. A relevância do código de ética na empresa familiar**

Na década de 70, marcada pela expansão das multinacionais, oriundas dos Estados Unidos e da Europa, foram desencadeados fortes conflitos ocasionados pelo choque cultural oriundos da expansão e da adequação das empresas subsidiárias, fato que motivou a criação de códigos de ética corporativos (ARRUDA, 2003).

Cada pessoa, em virtude da sua formação familiar, religiosa, educacional e social, atua conforme determinados princípios. Para que a convivência em sociedade transcorra de forma pacífica, respeitando os interesses da maioria, surge a necessidade da criação de códigos (LODI, 1998).

Um código de ética é fundamental para a preservação da saúde da empresa e da família, pois ele norteia as relações interpessoais, Lodi (1998, p.31) conceitua um código como:

[...] É um contrato social regendo itens como: relação com o dinheiro, os conflitos de interesse, os descontos de despesas pessoais, o emprego de funcionários para serviços pessoais, a relação com fornecedores e clientes, a relação com funcionários, o respeito pela hierarquia, à representação externa da empresa.

Arruda (2003, p. 64), simplifica a definição do Código de Ética como sendo:

[...] Nada mais é do que a declaração formal das expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários.

A criação de um código de ética visa garantir a preservação do patrimônio financeiro da empresa, bem como evitar desgastes emocionais, injustiças, favoritismos, garantindo a imparcialidade nas relações (LODI, 1998).

Sua incumbência é servir como referencial, contudo, não há a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, muito menos da família, ele foi idealizado para servir como critério, parâmetro para que as pessoas encontrem formas éticas de se conduzir.

O código de ética deve ser desenvolvido por meio de um processo homogêneo, com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da empresa, visto que deve abarcar os interesses comuns. De modo que, não é algo que serve apenas para consulta dos subordinados, ou no caso da empresa familiar, para os membros da mesma, ele deve ser imparcial e ter caráter regulamentador, sem privilegiar interesses de uma minoria..

Os principais assuntos abordados na grande maioria dos códigos, de acordo com Arruda (2003, p. 66) são: conflitos de interesse, conduta ilegal, segurança dos ativos da empresa, honestidade nas comunicações dos negócios da empresa, denúncias, suborno, entretenimento e viagem, propriedade de informação, contratos governamentais, responsabilidade de cada *stakeholder*, assédio profissional, assédio sexual, uso de drogas e álcool. Os códigos de ética contemplam, normalmente, as relações dos empregados entre si e com os demais públicos da empresa, os *stakeholders* (ARRUDA, 2003 P.65).

Ainda, segundo o pensamento de Arruda (2003), os códigos devem cumprir algumas etapas fundamentais para a sua implantação, a saber:

- 1- Sensibilização;
- 2- Conscientização;
- 3- Motivação;
- 4- Capacitação.

Todas as etapas devem estar imbuídas dos princípios e valores vigentes na organização familiar, não pode ser algo fictício, deve refletir os princípios e valores perenes. Além da necessidade constante de acompanhamento e adequação de novas situações.

Deve ficar claro que ao se criar um código de ética, o intuito não é de criticar a pessoa, e sim o erro de conduta, afinal todo ser humano é passível de erro. Para que ele não seja uma utopia, é necessário envolver as pessoas no processo, fazendo com que os funcionários sintam-se parte integrante, para que dêem opiniões, e não sejam vistos de forma pré-conceituosa. Confiança é um fator que pode ser determinante na elaboração e implantação de um código de ética.

## **3 Conclusões**

---

Para toda ação, existe uma reação, deste modo, as ações e decisões adotadas no ambiente corporativo não são isentas de responsabilidades e conseqüências. Direta ou indiretamente, os resultados das empresas são percebíveis na vida dos colaboradores, fornecedores, acionistas e demais membros da sociedade, em virtude dos agentes sociais serem vulneráveis.

O grande desafio, para que a ética seja percebida com a real importância que tem, é a desvalorização do famoso “jeitinho brasileiro”. Aquela idéia errônea que muitos empresários possuem, de que a empresa só tem chances de sobreviver e prosperar se encontrar “o caminho mais fácil”, sonegar imposto, descumprir a legislação trabalhista, subornar fiscais, poluir o ambiente e enganar o consumidor. Muito embora existam tantos exemplos indicando o contrário, ser ético é um caminho seguro para o sucesso.

Com essa visão deturpada, tais empresários não conseguiram observar que, apesar de tantas práticas ilegais e antiéticas, o índice de mortalidade das empresas nos primeiros cinco anos é assustador, são muitas as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns a empresas não familiares.

Os gestores das empresas familiares sentem dificuldade em separar vida pessoal e profissional, visto a importância do vínculo afetivo. Mas o mercado não é complacente, centenas de empresas entraram em decadência no país e desapareceram nos últimos anos. Isso porque muitas dessas empresas preferiram a conduta antiética a ter que voltar seus esforços de gestão para objetivos mais nobres como aumentar a produtividade, a eficiência e a qualidade de seus produtos e serviços. Não se conscientizaram, em tempo, de que esse é o único caminho seguro para o desenvolvimento sustentado a longo prazo.

Percebe-se que as empresas que permanecem possuem histórico que denota respeito e valorização, que indica uma preocupação permanente com o cumprimento das leis, o



pagamento de impostos, a assistência ao trabalhador, o cuidado com o ambiente e o respeito ao consumidor.

Outro desafio é evitar a transferência de responsabilidade, mudar a idéia de que o Governo é o condutor e responsável pelo estabelecimento de um novo padrão ético no país e pelo seu êxito econômico. Nesse sentido, com a prevalência do tráfico de influências, da troca de favores e do pagamento de propinas, fica difícil para as empresas alterar os procedimentos conhecidos e eficazes e passar a ter uma conduta ética de resultados duvidosos.

A democracia pode não eliminar a corrupção, mas cria um espaço para aperfeiçoar o comportamento ético da sociedade. Faz-se necessário que as empresas assumam cada qual a sua parcela de responsabilidade, Mudar o comportamento ético no Brasil é um desafio que precisa ser enfrentado corretamente, mas é uma tarefa de todos os brasileiros e não apenas do governo. É muito cômodo apenas transferir a responsabilidade e se isentar.

Cada empresa, assim como cada cultura, necessita encontrar o seu próprio meio de ser e fazer ética, soluções prontas não conseguem gerar uma mudança de mentalidade, e deste modo não contarão com adesão, que é imprescindível, dos *stakeholders*, visto que trata-se de um processo gradativo e necessita da colaboração de todos. É preciso desenvolver uma nova perspectiva capaz de habilitar dirigentes e funcionários para lidarem com as questões de natureza ética.

Na medida em que a mentalidade e comportamento dos empresários forem mudando, ou seja, na medida em que a ética permear as preocupações destes empresários, o Código de Defesa do Consumidor será utilizado esporadicamente e exatamente para punir os poucos infratores que insistirem nas práticas ilícitas. É provável que este estágio ainda esteja distante, mas é importante ter consciência de que é possível o aperfeiçoamento ético das empresas, se dirigentes e funcionários se engajarem nesse processo de melhoria constante.

Com o advento da globalização e todo desenvolvimento tecnológico, a influência das multinacionais indica a tendência para a profissionalização das empresas. A concorrência global está tornando os clientes cada vez mais exigentes. Surge a necessidade de as empresas se profissionalizarem, o mercado não é para amadores, está competitivo e exigindo mudanças estruturais e comportamentais.

E o que antes era suficiente para iniciar um negócio e até mesmo ser bem sucedido, no cenário atual, já não é o bastante. Hoje é necessário pesquisar o mercado, determinar o segmento, definir o público-alvo, para só então dar início ao empreendimento, de forma planejada, racional, articulada ética e socialmente responsável.

Neste contexto, pode-se inferir que a morte das empresas familiares na região de Caruaru está diretamente proporcional ao grau de comprometimento das pessoas que fazem parte dela. Quando os valores não estão claros e a motivação é baseada em dinheiro, seu declínio é inevitável.

No mundo dos negócios, em especial na área de vendas, onde a competitividade é acirrada é estimulada de forma explícita, há uma apologia ao efêmero. Deste modo, o comportamento antiético encontra terreno fértil, as empresas são voltadas à obtenção de lucro e esquecem de observar como está o clima organizacional dentro delas.

Não é mais aceitável, nem politicamente correta a visão da pessoa apenas como recursos (habilidades, capacidades, experiências, destrezas e conhecimentos necessários). É primordial o uso da coerência e do bom senso para tratar as pessoas como pessoas (personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais), e não como robôs, máquinas, agentes passivos na administração.

Apesar de todas as dificuldades supracitadas, algumas empresas caruaruenses destacam-se por terem implantado em sua administração um Código de Ética, como o

Bonanza Supermercados, Hebron Laboratório, Shopping Center Caruaru, ASPROMA (Associação dos Protetores do Meio Ambiente), Cafrio Refrigeração, entre tantos outros.

### **3.1 Considerações finais**

Neste estudo, refletiu-se a respeito da ética na empresa familiar, sobre as condutas de comportamento que vem sendo adotadas nas empresas familiares, mas certamente, isto não implica esgotar um assunto tão complexo e amplo. Sendo que estes dados não podem ser generalizados para outras amostras.

Foi observado que, a preocupação com a ética e a responsabilidade social nas empresas familiares é tímida, em virtude da informalidade e ausência de um código de ética. A maioria delas, na cidade de Caruaru, é de pequeno e médio portes e não possuem programa formalizado sobre ética e responsabilidade social, visto que ocorrem vários tipos de infrações em todos os níveis hierárquicos. Isto indica a necessidade da divulgação de valores e condutas a serem seguidos na empresa, começando pelo nível mais alto, o qual deveria ser responsável por dar exemplos positivos.

As empresas de uma forma geral, não só as familiares, que desejam manterem-se atuantes no mercado necessitam incorporar ao seu portfólio, a responsabilidade social, a ética nas relações como pressuposto básico, o respeito aos seus colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e toda a sociedade. Refletindo assim, o seu respeito ao consumidor, meio ambiente, as relações humanas e contribuindo desta forma para um mundo melhor, mais digno. Assim, existe a necessidade de que mais pesquisas sejam desenvolvidas nesta temática, pois existem poucos estudos acerca da realidade brasileira sobre ética e responsabilidade social na empresa familiar.

## **Referências**

---

- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CFA - Conselho Federal de Administração. Código de Ética do Profissional de Administração. Disponível em: <[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)>. Acessado em 24 mar. 2007.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. 5. ed. São Paulo: Ática, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos*. 5. ed. São Paulo, 2003.
- COTRIM, Gilberto. *Fundamentos da Filosofia: para uma geração consciente*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1989.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- \_\_\_\_\_. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FERRELL, O. C., Fraedrich, J.; Ferrell, L. *Ética empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social. Ética na administração e responsabilidade social do administrador. Disponível em: <<http://www.fides.org.br>>. Acessado em: 26 jan. 2007.
- Ética nos negócios: a quantas andamos? Disponível em: <<http://www.fides.org.br>>. Acessado em 26 jan. 2007.
- LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAQUIAVEL. *O Príncipe: Comentado por Napoleão Bonaparte*. Ed. Martin Claret, 2003.
- MOREIRA, J. M. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MUSSAK, Eugenio. *Metacompetencia: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.
- PAGÈS, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre. *O poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/brmortalidade\\_empresas](http://www.sebrae.com.br/brmortalidade_empresas). Acessado em 07 maio 2007.
- SENAC, *Ética e Trabalho*. 21. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2005.
- SUNG, Jung Mo & Silva, Silva, Josué C. *Conversando sobre ética e sociedade*. 10º ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial: A gestão da Reputação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- STONER, James A. F., FREEMAN R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos S.A, 1999.
- TELES, Antônio Xavier. *Introdução ao Estudo de Filosofia*. 21. ed. São Paulo: Ática, 1991.
- O comportamento do fundador e dos herdeiros na empresa familiar. Disponível em: [www.empresafamiliar.com.br](http://www.empresafamiliar.com.br). Acessado em: 18 jan. 2007.