

Reflexões sobre ética e responsabilidade social no contexto brasileiro

Reflections on ethics and social responsibility in a Brazilian context

Tércio Antonio de Souza XAVIER¹

Resumo: Este artigo apresenta uma visão mais crítica do assunto, enfatizando como a ética se insere cada vez mais como uma questão de grande relevância para as empresas, hoje, considerando as exigências das partes interessadas. Ele mostra o que é ética e como ela e a responsabilidade social são tratadas nas organizações. Em adição, pretende-se verificar a influência da cultura. Da mesma forma, a ética na vida gerencial é discutida, como parte de uma organização ou como autônomo. Finalmente, a ética e suas implicações para os estudos futuros no Brasil são analisadas.

Palavras-chave: Ética. Cultura. Brasil.

Abstract: This paper presents a more critical view of this subject matter, emphasizing how ethics is more and more present in issues of large relevance to business companies nowadays concerning the various demands of the stakeholders. It defines what ethics is and how that and social responsibility are viewed in organizations. In addition, it aims to verify the influence of culture. The same way ethics in the managerial responsibilities is discussed, as part of an organization or in a freelance perspective. Finally, ethics and its implications are analyzed aiming at future studies in Brazil.

Keywords: Ethics. Culture. Brazil.

Introdução

Nos tempos atuais, em que há uma pluralidade de paradigmas, uma das formulações que tem recebido crescente audiência é aquela voltada para as questões éticas. Em termos práticos, ocorre hoje um grande interesse por esse tema nas áreas médica e biotecnológica, política e da administração pública, dos negócios e da mídia. Na última década, pelo menos, numerosas organizações foram constituídas, em todo o mundo, para investigar os problemas destas áreas e propor ações para melhorá-las eticamente (ZAJDSNADJDER, 1995, p. 337).

As declarações das próprias empresas, o crescimento da regulação estatal, o interesse da mídia, e a atividade acadêmica, esta última incluindo o aumento de oferta da disciplina de “ética” nos currículos do Ensino Superior e no estudo da Administração, e um rápido crescimento na literatura, têm sido fontes para uma crescente atenção por parte dos estudiosos e das próprias empresas com relação ao tema “ética”. A causa deste desenvolvimento pode ser debatido em termos de uma mudança no clima político e cultural, seguindo os “excessos” da década de 1980, o colapso do comunismo, as ameaças ambientais iminentes, a globalização crescente dos negócios e as preocupações profissionais intensificadas de membros organizacionais e *stakeholders* (NICHOLSON, 1996, p. 1367).

¹ Administrador. Mestre em Administração de Empresas (UFPE). Coordenador dos Cursos de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios e Gestão Estratégica do Capital Humano. Professor do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE.

A ética nos negócios, até bem pouco tempo atrás, preocupava alguns poucos executivos. Hoje, é um dos temas mais abordados por executivos e teóricos que focam a existência empresarial, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, onde as exigências legais e da sociedade são maiores sobre as empresas.

Uma breve passagem pela ideia de ética

A palavra ético vem do grego *ethikos*, e está relacionada à moral, parte da Filosofia que trata dos deveres do homem para com seus semelhantes e para consigo mesmo, ou ainda pode ser entendida como tudo que for referente ou favorável aos bons costumes (ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1990, v 9, p. 4317).

A partir dessa definição, podemos perceber o quanto é difícil compreender o termo ética, e interpretar o que é ser ético. Pois, nem sempre é fácil ser leal consigo mesmo e ao mesmo tempo com os diversos grupos a que pertence o indivíduo. Além disso, ser ético está relacionado com costumes, os quais podem variar de um lugar para outro.

Já no plano dos negócios, segundo Nash (1993, p. 6), a ética é definida como “o estudo da forma pela qual normas morais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial”. “Não se trata de um padrão moral separado”, diz a autora, “mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa que atua como gerente deste sistema”.

Podemos dizer que a ética nos negócios se constitui no modo pelo qual os administradores tomam suas decisões, seja referente à organização ou a si mesmo, de acordo com o sistema moral de valores pessoais.

Desse modo, segundo nosso entendimento, o comportamento ético, resumidamente, é influenciado por dois tipos de fatores: as características do indivíduo (trazendo sua experiência anterior, e fazendo parte da sociedade, que legitima ou não as práticas institucionais) e as características da organização onde ele se encontra.

Complementando esse raciocínio e explicando a importância da organização na vida do indivíduo, Galbraith afirma que

a organização, com seu poder e, com frequência, sua fraqueza, é uma característica central da vida moderna; a reunião de indivíduos em uma estrutura hierárquica de comando e cooperação na busca de um propósito comum é indispensável ao funcionamento eficaz de cada aspecto da vida contemporânea. (1996, p. 119)

Ética nos negócios

A dificuldade de entendimento do termo ética empresarial, como sendo conjunto de princípios, normas e padrões de práticas empresariais que estão sendo aceitos pela sociedade, ou mesmo a própria subjetividade da sua interpretação, gera algumas contradições na sua aplicação prática, pois, nem sempre a maior produtividade, almejada pelas organizações de hoje, está condizente com a ética e a responsabilidade exigida pela sociedade.

O comportamento ético vem se destacando nas empresas, principalmente como forma de evitar escândalos, baixa moral dos trabalhadores, perda de confiança pública na reputação da empresa. As empresas querem garantir a sua existência em um contexto competitivo, em mudança, na maior parte dos setores empresariais.

O papel da empresa na sociedade, tanto no aspecto social quanto no financeiro, vem ocupando crescente espaço, principalmente na discussão sobre alternativas para a crise do alto índice de desemprego observado nos diversos países do mundo. A responsabilidade social da empresa pode ser conceitualizada como uma pirâmide formada por quatro tipos de responsabilidade que devem ser tratadas simultaneamente: econômica, legal, ética e filantrópica (CARROL, 1991).

A ética é o novo elemento da competitividade empresarial. As organizações estão aprendendo a tirar proveito dessa nova condição que traz vantagens tanto para a empresa como para seus clientes internos e externos.

Parece não ser mais segredo que dar seu tempo e recursos para assistir uma organização comunitária ou associação sem fins lucrativos tem benefícios mútuos. Estatísticas demonstram que consumidores têm uma imagem mais positiva de uma empresa que faz uma contribuição para a comunidade. Há, ainda, outros benefícios adicionais em fazer contribuições à comunidade, tais como intensificar relações públicas internas e externas e o moral do empregado, bem como estabelecer e manter credibilidade entre líderes comunitários, autoridades oficiais e parceiros de negócio (MICHAELS, 1995).

Mas, apesar da importância do envolvimento das empresas com os aspectos sociais, os motivos que parecem estar por trás dessa participação podem ser ainda mais diversificados. Segundo Zajdsznadjder (1994, p. 106), o comportamento ético empresarial pode ser praticado segundo duas orientações básicas:

uma primeira, de natureza propriamente ética, no sentido tradicional: age-se assim porque se trata de uma obrigação que transcende a realidade dos negócios. Uma segunda, que obedece à própria lógica dos negócios: é-se ético, porque não sê-lo pode trazer sérios problemas legais, com altos custos de processos judiciais e de seus

efeitos, atitudes hostis de consumidores, da sociedade como um todo e das autoridades governamentais. Talvez, muitas empresas estejam buscando um novo caminho ético em suas atitudes, forçadas a um tempo pelos dois motivos citados.

Sendo a responsabilidade social referente a uma natureza ética ou à lógica dos negócios, outros aspectos são identificados como influenciadores do comportamento empresarial diante da sua responsabilidade social, podendo ser apontados principalmente: 1) a legislação em vigor; e 2) a cultura política no que diz respeito ao exercício da cidadania e à existência de grupos de pressão organizados.

Por fim, segundo Nash (1993), a busca do comportamento ético nos negócios apresenta algumas dificuldades:

- a) aliança entre ganhar dinheiro e agir eticamente;
- b) existência de valores éticos diferentes nas diversas instituições a que o indivíduo pertence;
- c) limites impostos pela ética ao aumento de produtividade.

Porém, isso não justifica a falta de ética no mundo dos negócios. As organizações precisam ser moralmente íntegras e compreender os valores éticos do meio onde estão inseridas, não apenas para serem “boazinhas”, mas para garantirem a sua própria permanência no mercado.

O fator “cultura”

Nos últimos anos, o fator “cultura” tem sido uma maneira de perceber e descrever o mundo organizacional - uma forma de diferenciar uma “personalidade” organizacional de outra. As empresas podem desenvolver uma cultura organizacional ética e, em caso de estarem enfrentando problemas éticos, devem adotar um enfoque de mudança na cultura para resolvê-los.

O ambiente institucional como elemento determinante de estruturas e processos organizacionais tem sido alvo de crescente interesse de pesquisa no estudo das organizações (MACHADO-DA-SILVA & FONSECA, 1993; MEYER & SCOTT, 1994; e SCOTT & CHRISTENSEN, 1995). A principal característica desta abordagem é assumir que as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos por sistemas de conhecimento, crenças e normas (formais e informais) legitimados pela sociedade. Desta forma, a organização aumenta seu grau de legitimidade, o que permite sua sobrevivência no ambiente.

A maneira de escolher, manter ou abandonar as alternativas está relacionado intrinsecamente com a tradição cultural. De acordo com Jones (1973), tradição cultural deve ser entendida como aquilo que está no íntimo de cada ser humano. É alimentada por fontes obscuras; lidamos com esse reservatório sem o sabermos. Fluem dele todas as experiências chegadas até nós através de gerações, toda a vivência que inconscientemente acumulamos.

Para o autor, a tradição cultural é a fonte onde buscamos nossas ideias, conceitos, preconceitos, etc., responsável por nossas ações e reações no dia a dia. É resultante de três influências confusamente entrelaçadas: 1) a tradição étnica ou nacional; 2) a tradição religiosa e moral; 3) a filosofia política e econômica adotada pela pessoa.

Baseado na tradição nacional, muitas decisões são tomadas. Essas muitas vezes são aceitas sem que haja uma contestação, embora em outros países tal alternativa (decisão) fosse sequer cogitada.

A filosofia religiosa e moral influencia as diretrizes, o relacionamento com os outros, a forma de tomar e aceitar as decisões.

O terceiro aspecto é a filosofia política, econômica e social. É bem abrangente e acaba se relacionando com os demais aspectos citados, pois influencia as decisões empresariais, políticas, econômicas e financeiras de uma pessoa ou grupo.

O inter-relacionamento entre esses três aspectos (tradição religiosa, nacional, política e social) é que vai determinar a formação dos valores éticos de cada povo, grupo, ou indivíduo. Na verdade, como o próprio autor destaca, esses três aspectos da tradição cultural se confundem e refletem as nossas intenções, reações e decisões.

De acordo com isso, o administrador deve levar em conta certos cuidados ao tomar ou aceitar decisões. Deve analisar cuidadosamente os três componentes da tradição cultural, pois só assim será possível compreender os valores éticos dos grupos a que pertence, e será possível, também, prever e compreender as decisões tomadas pelos outros.

Percebemos, então, que fica difícil julgar o que é ético e antiético, pois, por exemplo, os valores éticos brasileiros são diferentes dos norte-americanos.

Ética do administrador como profissional autônomo ou nas empresas

Segundo Treviño & Nelson (1995), na prática de administração, as instituições educacionais e empresariais deveriam ensinar as pessoas sobre comportamento ético e guiá-las numa direção ética. Os problemas éticos não são causados inteiramente por “*bad apples*”.

Eles são, também, fruto de um sistema organizacional que encoraja o comportamento antiético ou, pelo menos, permite que ele ocorra, como já discutimos anteriormente.

Administradores sabem que a decisão do que é correto representa uma parte essencial da ética organizacional, mas fazer o que é correto geralmente é o maior desafio, pois indivíduos e grupos tomam decisões num contexto de ampla complexidade, onde papéis e normas, relações de poder e autoridade, pressões institucionais, lucratividade e estrutura organizacional entram no processo.

As pessoas e as empresas estão constantemente envolvidas em relações pessoais e empresariais. Sua reputação profissional e a reputação de sua empresa estão fortemente ligadas com a maneira pela qual você se relaciona com os outros empregados, clientes, consultores, vendedores, família e amigos. Sua habilidade em agir imparcialmente, e em demonstrar que você está agindo imparcialmente, é muito importante para preencher sua parte no contrato empregador/empregado. Um conflito de interesses ocorre quando o seu julgamento ou objetividade ficam comprometidos. A aparência de um conflito de interesses – quando uma terceira parte pode pensar que seu julgamento tem estado comprometido – é considerado geralmente tão negativo quanto um conflito real. Quase todas as situações podem envolver conflitos de interesse, envolvendo oferta de “presentes” ou favores, influência, informação privilegiada, etc. (TOFLER, 1986).

A base de todo e qualquer relacionamento é a confiança, e ela existe apenas quando indivíduos e empresas se sentem tratados de maneira justa, aberta, e nos mesmos termos que todos os outros. Os conflitos de interesses destroem a confiança, fazendo com que os favores especiais pareçam práticas para amigos específicos e que tais atitudes podem auxiliar alguns prejudicando todos os demais. Muitas questões éticas parecem simples o bastante para distinguirmos o certo do errado, mas pode ficar bastante complicado quando a situação envolve importantes conflitos de valores, direitos e obrigações (TOFLER, 1986).

A autora, ao abordar os problemas éticos mais comuns na organização, em sua pesquisa realizada com gerentes americanos, percebeu que 66% desses problemas estão relacionados com a administração de recursos humanos ou processos organizacionais internos, incluindo discriminação, assédio sexual, avaliação de performance, contratação e demissão de pessoal, ou, simplesmente, a maneira como as pessoas se comportam.

A maior dificuldade dos administradores consiste em conciliar as contradições provocadas ao se adotar, na prática, os conceitos éticos. Nas atuais organizações, o aumento da produtividade é almejado a todo instante, e é exercida uma pressão sobre os

administradores para o atingir. Mas nem sempre a maior produtividade está relacionada ao comportamento ético, intra ou interorganizacional, como bem sabemos.

O administrador tem como função identificar os limites impostos pela ética à busca da eficiência organizacional, pois, algumas vezes, ele precisa ser hábil para romper certos empecilhos éticos, ou, ainda, mediar a exigência de lucro e as normas morais que regulam os meios para obtenção do lucro.

Para se ter uma ideia, um estudo sobre crimes do colarinho branco, realizado por Marshal Clinard (NASH, 1997), revelou uma vigorosa correspondência entre resultado financeiro e sensibilidade gerencial a práticas antiéticas. Em muitos casos, a correlação não era detectada nem mesmo por aqueles que reconheciam as pressões do resultado do balanço. Por exemplo, embora 70% daqueles executivos fossem a favor de relatar violações sérias à segurança ao governo, somente 25% disseram que relatariam acordos de preços ou comissões ilegais, isso em virtude de ainda haver o pensamento de que os negócios poderiam ser perdidos se não fossem dados descontos ilegais e comissões.

Ética empresarial no Brasil

No Brasil, a preocupação com a ética nos negócios é mais recente que nos países desenvolvidos, e vem sendo introduzido principalmente pela multinacionais (SROUR, 1994).

A literatura sobre ética nos negócios no Brasil ainda é pouca, o que revela um problema, pois as publicações norte-americanas e europeias que cuidam especificamente da ética no trabalho e nos negócios exploram uma temática que nada ou muito pouco tem a ver com o dia a dia das nossas empresas, com as transformações aceleradas a que elas são submetidas.

Por outro lado, existem algumas empresas que já despertaram para a necessidade da ética nos negócios. São predominantemente multinacionais (como no exemplo detalhado anteriormente), que acabam expandindo a sua filosofia política para as suas filiais. Porém, é necessária uma maior divulgação do tema no país, para uma maior compreensão dos valores éticos no Brasil, como forma de obter resultados mais adequados a nossa realidade.

Enquanto nos Estados Unidos, nestas últimas duas décadas, a preocupação ética tem sido crescente, para a maioria dos empresários brasileiros, ética e legalidade confundem-se, ou seja, a ética converte-se em sinônimo de respeito à lei (SROUR, 1994). Existe, contudo, e em contraponto, a noção de que, na medida em que não se for pego, se é ético, como um aspecto da cultura empresarial local.

Os estudos sobre ética conduzidos no Brasil deverão considerar outros aspectos da nossa cultura. Como características intrínsecas de nosso povo, incluem-se o paternalismo, ainda utilizado em muitas organizações, a postura de espectador, numa certa conformação com os fatos, e a impunidade, ainda presente no plano social.

Temos, ainda, o nosso conhecido “jeitinho”, como forma de enfrentar o meio para sobreviver às mais diversas situações, numa demonstração de criatividade característica de nosso povo; a adaptabilidade; e a lealdade pessoal. Para Wood Jr. & Caldas (1997, p. 6), o “jeitinho brasileiro” admite uma dupla leitura: 1) pode significar favorecimento, tido como exemplo socialmente vergonhoso de uma exceção incabível; 2) pode ser visto, também, como uma forma de sobreviver ao cotidiano, “driblando” as dificuldades do dia a dia. Desse modo, leis, regras e normas que parecem absurdas e distâncias sociais enormes podem ser superadas pelo jeitinho. Como diz Da Matta (1989, p. 100), “no Brasil não há simplesmente o pode e o não pode, há também o jeitinho”.

Considerações finais

A ética nos negócios deixou de ter apenas uma conotação filosófica. Ela representa, num mercado competitivo como hoje, uma resposta à necessidade de segurança dos indivíduos.

Os benefícios obtidos em se adotar o comportamento ético nos negócios são muito amplos: maior segurança, intra e interorganizacional; satisfação dos clientes, internos e externos; criação de uma imagem positiva da empresa, favorecendo a atração de recursos e a comercialização dos produtos da empresa.

Nem sempre a integridade nos negócios trará concomitantemente, a curto prazo, um aumento no lucro, entretanto, as vantagens obtidas pela empresa, a longo prazo, são bem maiores, ao nosso ver. Ora, em face da capacidade de retaliação/poder de barganha dos vários agentes componentes do ambiente institucional, não convém assumir riscos inúteis que ponham em xeque a sobrevivência da empresa.

No Brasil, as dificuldades são ainda maiores. Os problemas econômicos, políticos, escândalos financeiros, a impunidade, os altos impostos, e a própria cultura desenvolvida historicamente, criam obstáculos à visualização das vantagens de desenvolver um comportamento ético.

A ética nos negócios é uma das novas exigências desafiadoras das organizações modernas, não só como estratégia de marketing, mas também como garantia do andamento

dos objetivos da empresa. A ética passou a ser elemento de sucesso empresarial por motivos ligados a mudanças gerenciais, sócio-econômicos, culturais e tecnológicos.

Técnicas de administração, como CCQ (Círculos de Controle da Qualidade) e o *just in time*, tem como princípios a confiança no fornecedor e o compromisso do funcionário. Da mesma forma, as alianças estratégicas, a formação de parcerias, a corporação virtual e a onda de terceirização têm como *bottom line* (viga mestra) a confiança e a ética nos relacionamentos.

Em todos os países, haverá cidadãos preocupados com problemas sociais, juntando-se, inclusive, a grupos de proteção ambientais, ou fazendo doações para desabrigados ou famintos, etc. Na verdade, a decisão de uma empresa de investir em sua imagem/reputação perante a sociedade pode ser vista sob outro ponto de vista: hoje em dia, sabemos que os produtos oferecidos por muitas empresas são muitos parecidos. Está ficando cada vez mais difícil conseguir um diferencial em relação aos seus rivais na arena do mercado. E a imagem da organização perante a sociedade é um grande fator de influência na preferência do cliente/cidadão na escolha de um produto.

O estudo da ética no Brasil merece ser conduzido com bastante cuidado, devendo-se sempre levar em consideração os antecedentes históricos do nosso país, assim como em qualquer estudo dessa natureza.

Do mesmo modo, parece relevante dizer que as empresas devem levar em consideração, na condução das atividades do dia a dia empresarial, o famoso “jeitinho brasileiro”, de forma que não se permita que essa característica intrínseca do povo brasileiro atrapalhe as tarefas e tome a forma negativa e não ética de fazer as coisas.

Por fim, vale ressaltar a importância das instituições de ensino na preparação dos futuros profissionais, sejam eles administradores ou não, para o cumprimento de suas tarefas de maneira eficiente, eficaz e, ao mesmo tempo, ética (dentro do possível).

Referências

CARROL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

GALBRAITH, John K. **A sociedade justa: uma perspectiva humana**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JONES, Manley Howe. **Tomada de decisões pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. Patterns of meaning: institutionalization and contingencies. *In*: PALMER, G.; CLEGE, S. R. (Eds.) **Constituting management: markets, meanings and identities**. Berlin: De Gruyter, 1996.

MEYER, John W., SCOTT, W. Richard. **Organizational environments: ritual and rationality**. 8. ed. London: Sage, 1992.

MICHAELS, Nancy. Plan your civic marketing. **Manager's Magazine**, Farmington, v. 70, n. 9, p. 16, sep. 1995.

NASH, Laura. **Ética nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NICHOLSON, Nigel. The ethical issue emphasis of companies: content, patterning, and influences, **Human Relations**, New York, v. 49, n. 11, p. 1367-1393, 1996..

SCOTT, W. Richard, CHRISTENSEN, Søren. **The institucional construction of organizations**. London: Sage, 1995.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 03-12, jul./set. 1994.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Sondagem sobre valores éticos**. Rio de Janeiro: FGV - EBAP, 1993.

TOFFLER, B. **Tough choices: managers talk ethics**. New York: Wiley & Sons, 1992.

TREVIÑO, Linda, NELSON, Katherine. **Managing business ethics: straight talk about how to do it right**. New York: Wiley & Sons, 1995.

WOOD Jr., T., CALDAS, M. Importação de tecnologia gerencial no Brasil: o divórcio entre substância e imagem. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 21.,1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1997.

ZAJDSNADJDER, Luciano. Ética e formação de recursos humanos nas organizações. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 19.,1995, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1995.

ZAJDSNADJDER, Luciano. **Ser ético**. Rio de Janeiro: Gryphus, 1994.

Recebido em: 15/06/2011
Aprovado em: 21/02/2014

Para referenciar este texto:

XAVIER, Tércio Antonio de Souza. Reflexões sobre ética e responsabilidade social no contexto brasileiro. **Revista FAFIRE**, Recife, v. 3, n. 2, p. 49-58, jul./dez.2010.