



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ**  
**UNIVERSIDADE DE FORTALEZA – UNIFOR**

**Paulo Sérgio Viana Chaves**

**Clima ético e Economia de Comunhão:**  
estudo de caso

**Fortaleza**  
**2006**



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA – UNIFOR**

**Paulo Sérgio Viana Chaves**

**Clima ético e Economia de Comunhão:  
estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador:  
**Professor F. Tarciso Leite, PhD**

Co-Orientadora:  
**Professora Maria das Graças Targino, Dra.**

**Fortaleza  
2006**

Chaves, Paulo Sérgio Viana  
C512c      Clima ético e Economia de Comunhão: estudo de caso / Paulo Sérgio  
Viana Chaves. – Fortaleza, 2006.

129 f.

1. Empresa – Ética comercial. 2. Clima ético. 3. Economia de  
Comunhão. 4. ECO-AR (Empresa). I. Título.

CDD: 658  
CDU: 658:174

**Paulo Sérgio Viana Chaves**

**Clima ético e Economia de Comunhão:  
estudo de caso**

Área de Concentração: Estratégia e Gestão Organizacional  
Linha de pesquisa: Controle Gerencial  
Projeto: Estudos Organizacionais, Responsabilidade e Participação  
nas Empresas: estudo de caso

Trabalho defendido em 31 de julho de 2006.

**Banca Examinadora:**

---

**Professor F. Tarciso LEITE, PhD.**  
Orientador – Unifor

---

**Professora Francisca Inar de Sousa, Dra.**  
Membro – Unifor

---

**Professor Alípio Ramos Veiga Neto, Dr.**  
Membro – Unifor

---

**Professora Maria das Graças Targino, Dra.**  
Co-Orientadora – Membro UFPI / UESPI

**Dedico** a Deus, pelo dom da vida, e que, por amor, criou o homem e o fez livre.

Ao meu pai, Paulo, à minha mãe, Ana; aos meus irmãos P. Ricardo, Hailton, P. Roberto, Hamilton.

Às minhas outras duas mães, Marias; ao meu outro irmão, Gustavo.

À minha avó, Maria; aos meus tios e primos, em especial, Adelson e Adriana; aos meus sobrinhos P. Hiago, Ana Letícia, Mariana, Sarah, Ana Paula; à minha esposa e filhos, desde já, lembrados e esperados, por que não?

A todos os meus inúmeros amigos espalhados pelo mundo, por darem mais sentido à minha vida.

A todos aqueles que se dedicam à Economia de Comunhão, pela coragem e audácia em viver um projeto novo, antes de tudo.

**Agradeço** ao professor Tarciso Leite, pela acolhida, atenção e orientação desde os primeiros dias no mestrado.

À professora e amiga Graça Targino, por TUDO.

À professora Inar de Sousa e ao professor Alípio Veiga, pela significativa contribuição na diversidade das observações ainda na qualificação.

Aos demais professores do Curso, em especial, àqueles com quem tive oportunidade de estar em sala de aula: Ana Sílvia, Danielle Arruda, Francisco de Oliveira, Heber de Moura, Isolda Castelo Branco, Sérgio Forte e Vilma Moreira.

Aos meus amigos e colegas de curso: Alessandra, Débora, Elano, Eliane, Fabiana, Vidal, Genival, Helda, Jalva, João Victor, Márcia, Márcio, Marcos, Isabel, Marta, Redomarck, Renzo, Rose e Simone.

Aos funcionários da UNIFOR, em especial, Adriana, Socorro e Narciso.

Aos amigos: Dayana, Lia, Alininha, Alonso, André, Alexandrina, Juscelino, P. Rech, Celso, Vílson, Henrique, Creuza, por toda ajuda recebida.

A todos os funcionários da Eco-ar, em especial à Elisabeth Lima, pela acolhida, disponibilidade e atenção dedicada à ajuda.

[...] devemos lembrar que a EdC vive na fragilidade e nas contradições da economia e da sociedade de hoje, compartilha suas tentações e esperanças, e não se cansa de recomeçar, a cada dia, com todas as pessoas de boa vontade, a aprender a arte mais difícil, mas a mais importante, da existência humana: a arte de doar-se, dentro e fora dos mercados.

Luigino Bruni

CHAVES, Paulo Sérgio Viana. ***Clima ético e Economia de Comunhão: estudo de caso.*** 129 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2006.

Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina (CEUT). Professor das disciplinas *Ética e Legislação Publicitária* e *Tópicos Especiais em Propaganda e Publicidade*, no CEUT. Servidor do Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região. Acadêmico de Direito.

## RESUMO

O comportamento ético de uma empresa de Economia de Comunhão (EdC) caracteriza-se por reverter os lucros gerados pelas empresas em prol das populações de baixa renda e combater as desigualdades sociais. A relevância do estudo da ética justifica-se diante da sua crescente importância no mundo empresarial e da sua possibilidade de oferecer subsídios, sobretudo às empresas de economia solidária como a EdC. O objetivo geral é, pois, analisar o clima ético na Eco-ar, empresa de EdC, situada em São Paulo, SP. Este objetivo conduz-nos à questão central: até que ponto o clima ético constitui realidade tangível nas empresas de EdC? Para a sua consecução como base teórica, discute-se a ética empresarial e as estruturas de mensuração do seu grau, a partir do caráter histórico da moral, o que pressupõe a discussão da ética ao longo do tempo. Em termos metodológicos, utilizou-se pesquisa quali-quantitativa e de campo descritivo com estudo de caso, mediante análise interpretativa de conteúdo e de observação, e a técnica de entrevistas estruturada e não estruturada. Os dados coletados, junto à empresa estudada, permitem inferir, a partir da análise dos indicadores propostos no modelo teórico adotado, que a Eco-ar possui grau de eticidade nitidamente favorável, com a média geral de 5,9. Porém, ao mesmo tempo, surgem indagações a respeito do clima real da utilização da ética empresarial por parte da EdC, porque as informações obtidas mostram quão difícil é mensurar o clima ético das empresas, até porque os modelos vigentes, ao privilegiarem o quantitativo, excluem possibilidades de detalhamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia de comunhão, Clima ético, Indicadores de clima ético, Eco-ar.

CHAVES, Paulo Sérgio Viana. *Clima ético e Economia de Comunhão: estudo de caso*. 129 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2006.

Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina – CEUT. Professor das disciplinas *Ética e Legislação Publicitária* e *Tópicos Especiais em Propaganda e Publicidade*, no CEUT. Servidor do Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região. Acadêmico de Direito.

## ABSTRACT

The ethical behavior of an enterprise that adheres to the Economy of Communion (EoC) has, as one of its goals, to invest part of its profits towards low income society classes, in order to combat social differences. This work is justified by the growing ethics relevance in the business world and the possibility of offering subsidies to EoC itself. The main objective here is to analyze the ethical climate in Eco-ar Company, an economy of communion enterprise located at São Paulo, SP. This objective leads to a main question: to which extent ethics is a reality in EoC companies? In order to achieve the proposed goals, business ethics and ethicity level evaluation procedures are discussed in theory. This discussion is based on the moral historical background, which means that ethics is discussed along historical periods. The methodology included quali-quantitative research and field research (descriptive with a case study) through interpretative content analysis and observation, in addition to structured and non-structured interview. Based on the analysis of the indicators proposed by the considered theoretical model used to measure the business ethnicity degree, it is inferred that Eco-ar has a satisfactory ethicity level, reaching an average value of 5.9. Some questions regarding the real climate of the business ethics utilization in EdC are pointed out, since the results here shown, highlight how difficult is to measure a company ethical climate. The current models approach quantitative aspects and exclude procedures that would lead to details of the situation.

**KEYWORDS:** Economy of Communion, Ethical climate, indicators of ethical climate, Eco-ar.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

a.C.	antes de Cristo
AIDS	<i>acquired immunodeficiency syndrome</i>
AMU	Ação por um Mundo Unido
Anpad	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Cene	Centro de Estudos de Ética nas Organizações
CEPAA	<i>Council on Economic Priorities Accreditation Agency</i>
Conaf	Congresso Nacional de Fundação
Eaesp	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EdC	Economia de Comunhão
Espr	Empreendimentos, serviços e projetos industriais
EUA	Estados Unidos da América
Femaq	Fundação, Engenharia e Máquinas S.A.
FGV	Fundação Getúlio Vargas
Fides	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
mcm	meios de comunicação de massa
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
TCC	Trabalho de conclusão de curso
Unicap	Universidade Católica de Pernambuco
USP	Universidade de São Paulo
vs.	<i>versus</i>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	p.
<b>TABELAS</b>	
Tabela 1	Empresas EdC por setor da economia ..... 70
Tabela 2	Forma jurídica das empresas EdC ..... 71
<b>GRÁFICOS</b>	
Gráfico 1	Número de empresas EdC por continente ..... 69
Gráfico 2	Sistemas formais por grau de concordância ..... 97
Gráfico 3	Mensuração por grau de concordância ..... 99
Gráfico 4	Liderança por grau de concordância ..... 101
Gráfico 5	Negociação por grau de concordância ..... 103
Gráfico 6	Expectativas por grau de concordância ..... 105
Gráfico 7	Consistência por grau de concordância ..... 107
Gráfico 8	Chaves para o sucesso por grau de concordância ..... 108
Gráfico 9	Serviço ao cliente por grau de concordância ..... 110
Gráfico 10	Comunicação por grau de concordância ..... 112
Gráfico 11	Influência dos pares por grau de concordância ..... 114
Gráfico 12	Consciência ética por grau de concordância ..... 115
Gráfico 13	Indicadores de clima ético – Eco-ar ..... 120
<b>QUADROS</b>	
Quadro 1	Tipos de climas éticos organizacionais ..... 43
Quadro 2	Indicadores e medidas de clima ético ..... 59
Quadro 3	Números de “pobres” que participam da EdC ..... 67
Quadro 4	Evolução do número de empresas que aderiram à EdC .... 69
Quadro 5	Setores de atividade das empresas EdC ..... 70
Quadro 6	Missão e compromisso da Eco-ar ..... 83
Quadro 7	Indicadores de clima ético das empresas participantes do painel ..... 89
Quadro 8	Perfil geral dos funcionários da Eco-ar ..... 95
Quadro 9	Números de discordâncias por indicador ..... 116
Quadro 10	Indicadores de clima ético – Eco-ar ..... 119

**FIGURAS**

Figura 1	Fachada – Eco-ar . . . . .	81
Figura 2	Trabalhadores na linha de produção . . . . .	93
Figura 3	Detalhe da linha de produção . . . . .	113

## SUMÁRIO

	p.
INTRODUÇÃO .....	14
<b>1 ÉTICA E EMPRESAS .....</b>	<b>20</b>
1.1 Caráter histórico da moral .....	25
1.2 Ética nos períodos históricos .....	32
1.3 Ética empresarial .....	34
1.4 Clima ético nas empresas .....	40
1.5 A dimensão de critério ético .....	43
1.6 A dimensão do <i>locus</i> da análise .....	45
1.7 O modelo de Navran .....	48
1.7.1 Indicadores de clima ético .....	50
<b>2 ECONOMIA DE COMUNHÃO .....</b>	<b>60</b>
2.1 Economia de Comunhão: percurso histórico .....	63
2.2 Empresa Fundação, Engenharia e Máquinas S.A. ....	73
2.3 Eco-ar Indústria e Comércio Ltda. ....	80
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>84</b>
3.1 Natureza da pesquisa .....	84
3.2 Universo e amostra .....	85
3.3 Métodos e técnicas .....	86
3.4 Outros procedimentos .....	90
<b>4 CLIMA ÉTICO NA EMPRESA ECO-AR .....</b>	<b>92</b>
4.1 Perfil dos respondentes .....	92
4.2 Aplicabilidade do modelo de Arruda e Navran na empresa Eco-ar .	95
4.3 Compreensão do clima real da ética empresarial por parte da EdC	116

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>122</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>129</b>

## INTRODUÇÃO

Desde o início da história da civilização, quando da necessidade premente de se organizar socialmente, o homem vivenciava formas distintas de subsistência e de inter-relacionamento, segundo as demandas inerentes a cada momento do seu desenvolvimento e particularidades das suas inter-relações. Num desses momentos, ante a exigência de reduzir a dependência no que se refere à natureza, o homem, até então nômade e sobrevivendo graças à caça e pesca e ao extrativismo, passou a produzir, cultivando a terra e domesticando os animais.

Esse processo de sedentarização assegurou aos grupos sociais meios mínimos para enfrentarem secas e inundações, mediante a compreensão da importância da produção de excedentes e da armazenagem de alimentos, o que possibilitou o intercâmbio entre as primeiras comunidades. Com a evolução dessas relações de troca, a economia se desenvolveu. Veio do feudalismo, atravessou o mercantilismo até chegar à atual economia de mercado, na qual a relação econômica é concebida como nova relação interpessoal, traço característico das grandes sociedades comerciais em oposição à relação intercomunitária, personalizada e marcada por vínculos sólidos.

As leis da economia de mercado têm sido alvo constante de críticas por não responderem às exigências universalmente preconizadas de igualdade e justiça dentro e entre os diversos países. Relatório publicado, em agosto de 2005, pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), sobre as disparidades sociais e econômicas, em termos mundiais, revela que, embora o número de pobres que vivem com menos de um dólar por dia tenha decrescido, a desigualdade e a pobreza entre os que sobrevivem com menos de dois dólares diários aumentou. Por exemplo, a China, país com maior índice de crescimento ao longo da década de 1990 e único responsável pela atual redução da pobreza absoluta, é uma das nações com desigualdades mais profundas em todo o mundo (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, 2005). No decorrer da Idade Moderna e Contemporânea, a economia de mercado se tornou

vencedora, revelando-se aparentemente a mais viável, por se basear num princípio fundamental do ser humano, talvez o mais importante: o da liberdade, mesmo que muitas vezes esta seja suprimida para uns em benefício de outros. Para Bruni (2004, p. 18), a “liberdade exerce força enorme sobre o ser humano, move os comportamentos com muito mais intensidade do que todas as formas de coletivismo” e a economia de mercado, aproveitando-se desse instrumento, causa no indivíduo vontade individual de crescer. Entretanto, a economia somente vigora dentro de uma realidade de vida social, e esta tendência ao crescimento individual gera ambiente de conflitos e desigualdades que, cada vez mais, se intensificam.

Nesse contexto, é fácil vislumbrar como a economia de mercado influencia as relações entre as empresas e dentro destas. Surge a competição posicional, onde quem ganha, ganha tudo, e quem perde, perde tudo. Há uma lógica “*selvagem*”, segundo a qual o lucro de uma empresa corresponde ao prejuízo da outra. De fato, é o que Merton (1973), ao tratar da comunidade científica e da evolução da ciência denomina de “*efeito Mateus*”, em analogia ao *Evangelho Segundo São Mateus*, em que os melhores se tornam melhores, e os mais fracos, mais fracos ainda, pois a cada um que tem, será dado mais, mas daquele que não tem, será retirado mesmo o pouco que ele tem.

Bruni (2005, p. 36) assegura que se a economia de mercado quiser ter um futuro mais humano e sustentável, "deve confiar e deixar que se desenvolvam [...] comportamentos regidos por princípios mais ricos e mais complexos do que a simples maximização de resultados".

Em meio ao mercado competitivo na busca incessante por lucro, as empresas se deparam, rotineiramente, com dilemas de ordem ética que, se mal respondidos, provocam conflitos nos vários âmbitos das suas relações: clientes e consumidores insatisfeitos, funcionários improdutivos, fornecedores desrespeitosos, concorrência desleal, e, por conseguinte, conflitos com a comunidade. A empresa que hoje não atentar para a conduta ética está fadada a desaparecer em poucos anos. O escopo de tal afirmação está presente no texto de Garten (2003), que se dedica a estudar a problemática da ética nas empresas. Para ele, independentemente da função primordial da empresa em gerar mais e mais lucros, é imprescindível atenção na

geração de clientes satisfeitos e funcionários produtivos, além de questões mais genéricas, como, por exemplo, a preservação ambiental e a honestidade nas transações de negócios.

Por outro lado, pautar ou delinear a concepção do comportamento humano social ideal não constitui tarefa fácil. Isso porque, mesmo a ética sendo entendida como “teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade” (VÁZQUEZ, 1999, p. 23), com objeto de estudo próprio, ainda muito se discute sobre a praticidade da moral.

Em se tratando de ética empresarial, a aplicação e / ou a aplicabilidade dos procedimentos considerados éticos só se intensificam. Contrariando o pensamento vigente, segundo o qual para a empresa ser ética basta caminhar na esfera da legalidade, Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) defendem que não basta respeitar as leis positivas às quais uma organização está sujeita, mas ir além, respeitando o que os *stakeholders* (investidores, clientes, funcionários, administradores públicos, comunidade), convencionalmente, assumem como certo diante de procedimentos comportamentais específicos. Os americanos denominaram esta atitude no comportamento empresarial de *social stakeholders responsibility*.

Sob esta perspectiva, a ética empresarial é definida como princípios e padrões, legais e implícitos, que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Ademais, implica responsabilidade social, que, por sua vez, pressupõe assumir, além da ética, responsabilidades econômicas, legais e filantrópicas. Ainda para o autor citado, responsabilidade social é a obrigação que as organizações empresariais assumem ante a sociedade, maximizando os seus efeitos positivos e minimizando os impactos negativos.

No caso do tema específico da presente dissertação, o foco é exatamente o *comportamento ético de uma empresa de Economia de Comunhão* (EdC). Originada no Brasil, em 1991, surgiu da motivação de reverter os lucros gerados pelas empresas em prol das populações de baixa renda, com o intuito explícito de combater as desigualdades sociais. Isto significa que a EdC configura-se como experiência específica de economia solidária, mantendo como proposta uma nova

linha de gestão empresarial que vai em direção oposta às leis da competição e de mercado. “A EdC demonstra que existe um caminho diferente e principalmente que esta mudança de direção não exige a rejeição de todos os benefícios da cultura moderna” (GOLD, 2003, p. 25).

Para Serafim (2001, p.15), a “EdC está proporcionando verdadeira quebra de paradigmas no âmbito econômico e organizacional, ao revisitar a função das empresas, da visão de ser humano e do agir dentro do espaço de produção”. Afinal, o espaço organizacional das empresas da EdC está alicerçado na disseminação da ética pelo exemplo e pelo comprometimento, por primeiro e efetivo, de seus dirigentes. Ao final de 2005, a EdC reunia 735 empresas espalhadas nos cinco continentes (África, América, Ásia, Europa e Oceania), 112 das quais em território brasileiro.

No entanto, Serafim (2001) reconhece que a EdC mantém alto conteúdo ético, mas que carece de formulações teóricas mais consistentes. Se isso constitui verdade e sendo a ética um tema que “possui muitos adeptos no plano do discurso e poucos no campo das atitudes”, segundo palavras literais de Faria (2003, p. 127), nada mais oportuno do que estudar ética empresarial a partir de experiência da EdC. Essa possível fragilidade teórica, para Lubich (2002), não impede as organizações empresariais partícipes dos ideais da EdC de valorizarem a ética nos relacionamentos com clientes, fornecedores e com a administração pública, além de valorizarem o empregado mediante o seu envolvimento com a administração, de respeitarem a natureza e de favorecerem a colaboração com outras empresas e instituições sociais.

Diante do exposto, percebe-se que o presente estudo se justifica face à crescente relevância da ética no mundo empresarial. A isto, acrescenta-se o fato de que há possibilidade de oferecer subsídios tanto à própria EdC como aos demais administradores e estudantes da ciência da administração e, ainda, a constatação empírica de que consiste em tema por si só controverso e não consensual, o que o torna empolgante e desafiador. Por outro lado, é essencial acrescentar que a escolha do tema deve-se, também, à vivência do mestrando, na condição de membro do Focolare, desde 1995, o que equivale a mais de 10 anos de vivência,

durante os quais teve a oportunidade de residir numa mariápolis permanente (Loppiano, Itália), atuando nesse período, ano de 1997, numa empresa de EdC.

Assim sendo, apresenta-se como objetivo geral **analisar o clima ético numa empresa de Economia de Comunhão**. Seus objetivos específicos são:

- a) Apresentar em forma de estudo de caso a experiência ou a aplicabilidade do modelo apresentado por Arruda e Navran na realidade específica da empresa Eco-ar;
- b) Compreender o clima real da utilização da ética empresarial por parte da Economia de Comunhão (EdC);
- c) Discutir a ética empresarial e as estruturas de mensuração do grau de eticidade das empresas, em termos genéricos, verificando a adequação do referido modelo à Economia de Comunhão.

Tais objetivos conduzem ao seguinte questionamento: até que ponto o clima ético constitui realidade tangível nas empresas de Economia de Comunhão?

Para alcançar os objetivos e tentar responder ao questionamento, utilizou-se pesquisa quali-quantitativa e de campo (descritivo com estudo de caso). Os métodos de que se fez uso foram o da análise interpretativa de conteúdo e o da observação. E mais, utilizou-se a técnica de entrevista estruturada e não estruturada.

A presente dissertação inclui cinco capítulos, além da introdução, finalizando com considerações finais e recomendações, e referências. O primeiro capítulo discute a ética empresarial e as estruturas de mensuração do grau de eticidade de uma empresa, a partir de colocações acerca do caráter histórico da moral, o que conduz à apresentação da ética ao longo dos períodos históricos. A ética empresarial propriamente dita e o clima ético são também discutidos, com ênfase na dimensão de critério ético e do *locus* da análise. Nesse momento, o citado modelo de Arruda e Navran aplicado à Economia de Comunhão para mensurar o grau de

eticidade das empresas é apresentado, em termos genéricos, por meio de indicadores de clima ético e a sua posterior aplicação em empresas brasileiras.

O segundo capítulo discorre sobre a Economia de Comunhão. Inicialmente, se traça o seu percurso histórico devidamente contextualizado dentro da realidade econômica do Movimento dos Focolares. A seguir, as suas características e o perfil de como a EdC se encontra em nível nacional e mundial são relatados, apresentando-se, então, o caso específico da empresa Femaq e, mais ainda, o perfil da empresa escolhida como objeto de estudo desse trabalho: a Eco-ar.

O capítulo voltado aos procedimentos metodológicos traz a natureza da pesquisa, a sua tipologia, o seu objetivo e escopo. Descreve ainda universo e amostra, processo de amostragem, técnicas e métodos utilizados, além dos procedimentos referentes ao pré-teste, à coleta de dados, à forma de tabulação e de análise.

No quarto capítulo, verifica-se o resultado da análise interpretativa dos conteúdos dos dados e das informações coletadas ao longo da pesquisa, analisados em função da literatura constante dos capítulos iniciais. Finalmente, as considerações finais e as recomendações, seguidas das referências e de apêndice.

## 1 ÉTICA E EMPRESAS

O estudo e a análise do conceito e do conteúdo da ética não são tarefas fáceis, sobretudo, quando se intenta responder as perguntas: O que é o comportamento humano social ideal? Que parâmetros se devem observar para a condução das nossas ações? Que valores são primordiais? Em que as normas de conduta devem se fundamentar? E por que respeitá-las? Estas questões estão relacionadas com os fundamentos éticos da existência humana, fundamentos que sempre estiveram presentes no pensamento filosófico, através dos séculos.

Uma das questões mais discutidas quando se trata de ética é o aspecto da universalidade, visto que pode ser considerada a partir de momento temporal, espacial e cultural ou numa perspectiva atemporal e absoluta. O certo é que a questão pode ser mais bem estudada e entendida, definindo-se bem o que vem a ser ética.

O termo ética vem do grego *ethos* que designa “modo de ser” ou “caráter”. Aristóteles a definia como “ciência do costume”, e pouco se tem acrescentado a esta definição. Vázquez (1999, p. 23) acrescenta que “ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade” e, numa visão mais ampla, Cury (1997, p. 19) diz que “a ética pode ser entendida como um estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, e eventualmente até teológica, a respeito dos costumes ou ações humanas, com desdobramentos diretos sobre o indivíduo e a própria sociedade”.

Logo, as definições apresentadas, desde Aristóteles, apresentam caráter científico. Isso porque, a ética detém objetivos específicos, sistemáticos, com técnicas, métodos e objetos próprios, como Leite (2002) enfatiza. Aliás, muito se confunde, no dia-a-dia, ética e moral. Etimologicamente não há muita diferença. Moral, do latim *mos* ou *mores*, quer dizer hábitos e costumes. Ambos os termos, ética e moral, remetem à idéia de costumes. Isto porque, originariamente, *ethos* e

*mos*, caráter e costume, assentam-se num modo de comportamento que não corresponde a uma disposição natural, mas é adquirido ou conquistado por hábito.

Mas Vázquez (1999) distingue os dois termos, afirmando que, ao passo que ética é a ciência, a moral é o objeto de estudo dessa ciência. Enquanto a primeira está relacionada com questões teóricas que fundamentam o comportamento humano, a segunda se volta para questões práticas, conforme acredita:

À diferença dos problemas prático-morais, os éticos são caracterizados pela sua generalidade. Se na vida real, um indivíduo concreto enfrenta uma determinada situação, deverá resolver por si mesmo, com a ajuda de uma norma que reconhece e aceita intimamente, o problema de como agir de maneira que sua ação possa ser boa, isto é, moralmente valiosa (VÁZQUEZ, 1999, p. 17).

Os homens não apenas agem moralmente, mas também refletem sobre o seu comportamento prático e o tomam como objeto de reflexão e pensamento. Trata-se da passagem do plano da prática moral para o da moral reflexiva. Inicia-se, então, o pensamento filosófico, com a discussão dos problemas teórico-morais ou éticos. A este respeito, Nalini (2001) vai além e assegura que a ética tem primazia. Está situada além da moral, de tal modo que pode ser entendida como verdadeira metamoral.

Tudo isto significa que a ética não cria ou determina a moral. Esta pressupõe determinados princípios, determinadas normas ou regras de comportamento, mas não é determinante, no sentido de que não impõe ou estabelece no âmbito de cada sociedade. Para Vázquez (1999), a ética enfrenta e até certo ponto se mescla com as experiências histórico-sociais no âmbito da moral. Isto é, a partir de uma série de práticas morais em vigor, busca determinar a essência, a sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação de tais juízos e o princípio que rege a mudança e a sucessão dos sistemas morais distintos.

É uma iniciativa que reforça as doutrinas éticas calcadas numa filosofia empírica, ou seja, no empirismo. Empirismo, em sua condição de atitude que admite,

quanto à origem do conhecimento, que este provém da experiência, seja negando a existência de princípios puramente racionais, seja negando que não obstante a sua existência, eles não conduzem ao conhecimento da verdade, se desprezarem a experiência. Para Nalini (2001, p. 41), a filosofia empírica, em sua oposição ao racionalismo, “[...] pretende derivar seus princípios da observação dos fatos”.

Portanto, na visão dos empiristas, é utopia defender uma ética universal, visto que os valores, a verdade e o conceito de bem varia de indivíduo para indivíduo, de sociedade para sociedade, e a ética assume concepção sempre relativa e nunca absoluta. Isso conduz ao subjetivismo, a principal característica da ética empírica, como argumenta o autor antes citado: “Se aquilo que é bom para alguém pode ser mal para outrem, o bem nada significa e a moral é produzida pela convenção arbitrária. Não há sentido em formular juízo estimativo ou estabelecer valores com pretensão de objetividade” (NALINI, 2001, p. 42).

Dentre as escolas empíricas, o ceticismo tece a crítica mais ferrenha. Montaigne, filósofo moderno, questiona: “que bondade será essa, que da banda de lá do rio é delito?” Os cétricos defendem a idéia de que somente aqueles conceitos que são derivados da própria natureza podem ser elevados à categoria de universal: doce e amargo, quente e frio. Isso não acontece, por exemplo, com os conceitos de ética e justiça.

Além das normas morais, o homem também está sujeito às normas legais, sendo o ideal de justiça intimamente ligado ao ideal ético. Observa-se que o atuar humano é pautado por essas duas espécies de valoração: uma subjetiva (esfera da moral) e outra objetiva (esfera do Direito). Mas nem sempre esse atuar atende positivamente a uma ou às duas espécies. Costumes e hábitos peculiares a certa sociedade, muitas vezes, não são tratados numa legislação formalizada, mas são aceitos e respeitados por seus membros (CHAVES, 2003). Um exemplo claro do atuar humano não considerado ilícito expressamente pela legislação brasileira, mas julgado como imoral, é o incesto, que mesmo não sendo classificado como contravenção explícita, é repudiado pela sociedade, em geral. Em contraposição, existem condutas ilegais tidas como morais. É o caso, por exemplo, da tão atual quebra de patentes de medicamentos para o combate à *acquired immunodeficiency*

*syndrome* (AIDS), considerada um ato moral por várias nações, mas não amparada por legislação internacional.

Sob tal perspectiva, segundo Del Vecchio (1979, p. 356-357), as ações humanas não ultrapassam os limites da moral e do direito. Nesse sentido, discorre:

Devemos agora notar que nenhuma outra forma de valoração do operar é possível além das duas formas indicadas. As ações humanas ou são consideradas a *parte subjecti* – e estamos no campo da moral – ou a *parte objecti* – e estamos no campo do Direito. Entre estes dois termos não há um terceiro: *tertium non datur*. Todas as tentativas de modificar esta classificação são falazes.

Pode-se, assim, estabelecer comparação entre a relação ética-moral e Direito natural-direito positivo. Entende-se aqui por Direito positivo o conjunto de normas objetivas que regulam um grupo social, e por Direito natural, a justiça de caráter absoluto. Sobre este tópico, Leite (2002) salienta que a ética está para a justiça, assim como a moral está para as leis. Existem leis injustas? Se não existem, fica evidente que não é possível qualquer forma de contestação da legislação vigente numa sociedade, considerando-as injustas. Seria um absurdo. Daria ao Direito positivo o caráter de absoluto. Esse pensamento levou Cícero (106-43 a.C) a questionar se o homicídio ou o furto passariam a ser justos desde o momento que fossem declarados como tais por qualquer legislador, tirano ou multidão (DEL VECCHIO, 1979). Também na ética aconteceria o mesmo.

Como decorrência do exposto até então referente à distinção apresentada entre ética e moral, e da comparação desses conceitos aos de Direito natural e positivo, concorda-se que a ética, no sentido *lato*, é definida como metamoral, universal e absoluta, sendo relativo apenas o conceito de moral, variando de lugar para lugar, de tempo para tempo.

A concepção de moral sem vínculo com a religião, isto é, sem vínculo com uma fé ou crença num ser superior transcendental, é questionada. Vázquez (1999),

ao contrário, afirma que a moral, historicamente, origina-se antes mesmo da religião e que é falaz a idéia de que sem religião não há moral. Porém, mesmo concordando com as idéias do autor de que, historicamente, durante séculos, a religião, tanto quanto a ideologia, serviram à classe dominante, e longe da discussão da validade de uma ética universal puramente laica, os fundamentos das doutrinas das grandes religiões conduzem o homem a respeitar o seu semelhante, a realizar o valor do bem e a se harmonizar socialmente. Esses fundamentos vão além das instituições formais e estão diretamente vinculados aos ensinamentos dos seus fundadores e expoentes, não sendo meros conceitos impraticáveis.

“E que princípio ético seria então universal? Existe um fundamento que está presente nos livros sagrados e que une os ensinamentos morais das grandes religiões, a chamada ‘*regra de ouro*’” (CHAVES, 2003, p. 35). Na doutrina cristã, uma das principais influenciadoras do pensamento ocidental, encontra-se, na Bíblia Sagrada, esta regra dita por Jesus de Nazaré: "Da mesma forma que desejais que os outros façam a vós, fazei também a eles" (Lc 6, 31). Como dito, Jesus de Nazaré não foi o único e também não foi o primeiro a dizê-la. Confúcio (cerca de 551-489 a.C.) já afirmara: "O grau mais excelso da benevolência amável consiste em não fazermos aos outros aquilo que não gostaríamos que nos fizessem a nós mesmos" (ANALECTS [Rongo], 15, 23).

No hinduísmo, encontra-se: "O ponto mais elevado do dever consiste em não fazermos aos outros o que nos causaria sofrimento se nos fosse feito a nós" (MAHABHARATA, 5.15.17). No budismo: "Não firas o próximo, para que também tu não sejas ferido" (UDANAVARGA, 5, 18). No islamismo: "Nenhum de vós é um crente, enquanto não amar o seu irmão como ama a si mesmo" (As 42 TRADIÇÕES de An-Nawawi). Na religião tradicional africana: "Aquilo que deres (ou fizeres) ao próximo, será dado (ou feito) também a ti" (PROVÉRBIO ruandês). No hebraísmo: "Não faças ao teu companheiro aquilo que para ti é odioso: nisto se resume toda a Lei; o resto é um seu comentário" (TALMUDE, Shabbat, 31 a). Todas essas doutrinas não só formulam normas, mas apresentam modelos de condutas a serem seguidos: Buda, Jesus de Nazaré, Confúcio, Lao-Tse, Maria de Nazaré, profeta Maomé, Gandhi e Francisco de Assis.

É interessante observar que, do ponto de vista laico, mesmo partindo de pontos diferentes, Kant e Spencer chegam a conclusões similares. Kant, por intermédio da razão pura, formula toda a sua teoria calcada no chamado imperativo categórico, cuja máxima é: “atua de tal modo que a máxima de teus atos possa valer como princípio de uma legislação universal”. Já Spencer, a partir da observação experimental das leis físicas da vida, conclui que “cada homem é livre de fazer o que quiser, contanto que não prejudique a liberdade igual dos outros homens” (GOUVEIA, 1998, p. 24).

### **1.1 Caráter histórico da moral**

A ética parte do fato da existência da história da moral. Em outras palavras, usa como ponto de partida a diversidade de morais ao longo do tempo, com seus respectivos valores, princípios e normas, para, então, estudá-las e fundamentar-se.

Esse desenvolvimento da história da moral anda lado a lado com o avanço das técnicas produtivas, uma vez que o modo de produção molda a concepção de homem num dado período histórico. Cada evolução técnica constitui nova etapa histórica. E essas técnicas são como famílias. Nunca, na história do homem, aparece uma técnica isolada. Consistem verdadeiros sistemas. Santos (2003, p. 25), de forma contemporânea e simplificativa, em concordância com estas afirmações, acrescenta:

Em nossa época, o que é representativo do sistema de técnicas atual é a chegada da técnica da informação, por meio da cibernética, da informação, da eletrônica. Ela vai permitir duas grandes coisas: a primeira é que as diversidades técnicas existentes passam a se comunicar entre elas. A técnica da informação assegura esse comércio, que antes não era possível. Por outro lado, ela tem um papel determinante sobre o uso do tempo, permitindo em todos os lugares, a convergência dos momentos, assegurando a simultaneidade das ações e, por conseguinte, acelerando o processo histórico.

Esse conjunto de técnicas envolve e envolve o mundo como um todo, transparecendo a idéia de instantaneidade, ou seja, uma convergência de momentos ou unicidade do tempo. O tempo real é considerado patrimônio coletivo da humanidade graças à ideologia da aldeia global, mesmo se estamos longe desse ideal, todavia alcançável. Mas nem todos são partícipes desse tempo real, mesmo que fisicamente (SANTOS, 2003). Se potencialmente, ele existe para todos, socialmente torna-se excludente e assegura, pelo menos, privilégios de uso para poucos. Esta não é a realidade. Desse modo, questiona-se:

- Quem são os atores do tempo real?
- Quem, de fato, utiliza em seu favor esse tempo real?
- A quem, realmente cabe o benefício criado a partir dessa nova possibilidade de utilização do tempo?

Esses questionamentos remetem à luta de classes, cuja origem está no início da exploração do homem pelo homem. Prossegue até os dias atuais, quando grandes conquistas são concretizadas e direitos são resguardados. Tudo isto mostra que qualquer sociedade consiste em sistema de relações e se organiza a partir das relações que os indivíduos mantêm entre si. Desde a Antigüidade, há oprimidos e opressores, porém o fator de dominação sofre mudanças de sociedade para sociedade. Vázquez (1999) assegura que esse fator determina quem são os detentores dos meios de produção e os trabalhadores. Portanto, ainda para ele, a moral só surge quando o homem adquire natureza social distinta da natureza natural, quer dizer, quando deixa a individualidade para se tornar membro de uma coletividade, visto que o comportamento moral do homem é estudado em sociedade.

Nas sociedades primitivas, reinava a moral coletivista, na qual os indivíduos não conheciam a propriedade privada nem a divisão em classes. Ela era única e válida para todos os membros da comunidade. Paradoxalmente, ao mesmo tempo, era limitada, pois não ultrapassava os limites da própria comunidade. “As outras tribos eram consideradas inimigas e, por isso, não lhes eram aplicadas as normas e os princípios considerados válidos no interior da própria comunidade” (VÁZQUEZ, 1999, p. 43).

Mas um fator é responsável pela substituição da moral coletivista por outra pautada na escravidão. Trata-se do aumento da produtividade do trabalho. Em consequência, surgem novas forças de trabalho que elevam a produção material até o ponto de se dispor de uma quantidade de produtos excedentes. Agora, os produtos podem ser estocados, e não são mais imprescindíveis para satisfazer necessidades imediatas.

Criaram-se, assim, as condições para que surgisse a desigualdade de bens entre os chefes de família que cultivavam as terras da comunidade e cujos frutos eram repartidos, até então, com igualdade, de acordo com a necessidade de cada família (VÁZQUEZ, 1999, p. 42-43).

Surge a apropriação privada dos bens ou produtos do trabalho alheio, bem como o antagonismo entre pobres e ricos. Pode-se dizer, pois, que com o fim do regime comunal e a consolidação da propriedade privada, surge a divisão em homens livres e escravos.

A estratificação da sociedade antiga em duas classes conduz a uma divisão da moral. “Esta deixou de ser um conjunto de normas aceitas conscientemente por toda a sociedade” (VÁZQUEZ, 1999, p. 43). Agora, perduram duas morais: uma, dominante, dos homens livres, considerada a verdadeira; a outra, dos escravos, rejeita os princípios e as normas morais vigentes.

Com o desaparecimento do mundo antigo, fundamentado na instituição da escravidão, emerge uma nova sociedade. É a sociedade feudal, caracterizada por regime socioeconômico dividido em duas classes sociais fundamentais: a dos senhores feudais e a dos camponeses. Além disso, nesse sistema hierárquico, insere-se, também, uma instituição de grande poder, qual seja, a Igreja, detentora dos seus próprios feudos e / ou terras. Todos os senhores de terra devem vassalagem à Igreja. Para Vázquez (1999), a Igreja passou a exercer poder espiritual indiscutível em toda a vida cultural e, de acordo com o seu papel na vida espiritual da sociedade, a moral se torna impregnada de conteúdo religioso, e como

o poder espiritual eclesiástico é, então, aceito por todos os membros da comunidade, tal conteúdo garante certa unidade moral na sociedade.

Com a crise do sistema feudal, ocorre transição desse sistema para uma sociedade de ordem burguesa. Inicia-se o aparecimento da idéia de nação. As revoluções norte-americana, em 1776, e a francesa, no ano de 1791, promoveram a derrocada do regime em vigor nesse período, o Estado Absolutista, dando origem ao Estado Liberal, fundamentado nos ideais de igualdade, liberdade e fraternidade, ao mesmo tempo em que a Revolução Industrial permite a acumulação de capitais à classe burguesa.

Em virtude de tais mudanças, outras se concretizam, como conseqüência desses fatos. Entre elas, a institucionalização da livre iniciativa e a força reguladora da economia de mercado, permitindo que o Estado não mais participe das relações jurídicas privadas (VÁZQUEZ, 1999). A relação entre os donos dos meios de produção e os trabalhadores, teoricamente, se daria de forma justa, pois a economia é livre, e regulada pelo próprio mercado.

Nessa época, há muitas mudanças nos modos de produção e troca. O progresso crescente leva à alta produtividade e ao aumento da oferta, ou seja, ao lucro. Este passa a ser investido em mais tecnologia, que repercute em baixa procura de mão-de-obra, que aliada às condições da Europa no período, com revoltas e epidemias, resultam em desemprego.

Registra-se, então, a necessidade de mercados e estes são conquistados graças ao imperialismo. Com a expansão do mercado e a industrialização crescente, a produção alcança grande escala, não havendo mais espaço para a produção em pequena escala nas oficinas corporativas artesanais. Este fato gera desemprego e concentração da população ao redor das fábricas, permitindo intensa e visível exploração da nascente classe operária. Na sua percepção a respeito da Revolução Industrial, Vianna (2003, p. 32) afirma:

A invenção de máquinas e sua aplicação à indústria iriam provocar a revolução nos métodos de trabalho e, conseqüentemente, nas

relações entre patrões e trabalhadores: primeiramente a máquina de fiar, o método de pudlagem (que permitiu preparar o ferro de modo a transformá-lo em aço), o tear mecânico, a máquina a vapor multiplicando a força de trabalho, tudo isso iria importar na redução da mão-de-obra porque, mesmo com o aparecimento das grandes oficinas e fábricas, para obter determinado resultado na produção não era necessário tão grande número de operários.

E prossegue:

Verificaram-se movimentos de protesto e até mesmo verdadeiras rebeliões, com a destruição de máquinas, mas posteriormente, com o desenvolvimento dos sistemas do comércio, em especial com a adoção de máquinas a vapor nas embarcações, estenderam-se os mercados, e, conseqüentemente, as indústrias desenvolveram-se admitindo um maior número de trabalhadores, mas seus salários eram baixos porque, com o antigo sistema de artesanato, cada peça custava mais caro do que com a produção em série.

Mas com a derrocada do absolutismo e o surgimento desse Estado Liberal, ocorre mudança apenas no pólo ativo da espoliação. Antes, o monarca exercia o papel de opressor dos súditos. Depois, passa a exercer esse cargo quem detém os meios econômicos de produção e comercialização. Essa nova forma de exploração desconsidera as disparidades econômicas entre burgueses e trabalhadores, mas leva em conta a liberdade, sustentando que, nas relações de trabalho, deve haver liberdade para contratar, pois as partes possuem condições semelhantes para fazê-lo.

E essa nova relação trabalhista origina formas desumanas de exploração da classe operária, tais como instalações de trabalho insalubres, jornadas exaustivas (superiores a 16 horas diárias), salários miseráveis, exploração do trabalho de mulheres e crianças etc. Para Vianna (2003), quanto menos habilidade e força o trabalho manual requer, ou seja, quanto mais a indústria avança e se desenvolve, mais o trabalho das mulheres e / ou crianças suplanta o dos homens. Isto corresponde a afirmar que as diferenças de sexo e de faixa etária não possuem

mais valor social dentre a classe operária. Restam tão-somente os instrumentos de trabalho. O seu custo varia, sim, de acordo com o sexo e a idade.

Nesse período, a propriedade é estritamente privada. Os trabalhadores são mercadorias à disposição de quem os contrate. Os empresários, em geral, não apresentam quaisquer traços de dignidade. Assim, a classe trabalhadora é obrigada a se vender, tal como uma mercadoria qualquer ou um outro artigo de comércio. Estão expostos a todas as vicissitudes da concorrência e a todas as flutuações do mercado.

Eqüidade na relação trabalho, salários dignos, limitação da jornada diária de trabalho, pagamento de horas suplementares, repouso semanal remunerado e férias são acontecimentos inseridos num novo paradigma de atuação do Estado. A bem da verdade, o conceito em relação à atuação estatal nas relações privadas passa a ser repensado depois do colapso da economia mundial com a Depressão de 1929. Pratica-se nova política, idealizada por Keynes, o *New Deal*, e executada pelo presidente norte-americano Roosevelt. Tal política econômica tem como fundamento maior intervenção do Estado em diversos setores econômicos e sociais com vistas a encontrar soluções para a situação do colapso (VIANNA, 2003).

Esse novo modo de ser do Estado perante a sociedade e as relações privadas recebem da história a denominação de Estado do Bem-Estar Social ou *Welfare State*, quando o Estado busca assegurar as conquistas trabalhistas. As linhas de produção são automatizadas, o que demanda novas formas de produção para substituir o modelo fordista, pautado na verticalidade da hierarquia, com chefes e subordinados, e na grande produção em série (VIANNA, 2003). O novo parâmetro econômico, denominado de neofordista ou toyotista, centra-se, sobretudo, na horizontalidade hierárquica.

As atividades empresariais passam a se desenvolver em plano mais especializado, aproveitando somente as atividades afins ao seu ramo principal. As demais são delegadas a empresas terceirizadas, cooperadas, subcontratadas, subempreitadas etc. São modificações que possuem, nas suas entrelinhas, a idéia e a intenção de corte de custos e de incremento da produtividade.

Ressurge o Estado Liberal em contraposição ao Estado do Bem-Estar Social, a partir de acontecimentos, como a derrocada do socialismo, a queda do Muro de Berlim, a dissolução da antiga União Soviética e o fim dos governos conservadores de Margaret Thatcher (Inglaterra) e Ronald Reagan (Estados Unidos da América, EUA).

O Estado Liberal ressurge tendo como principal consequência o fenômeno da globalização, com a roupagem de um Estado mínimo, que se afaste de todas as atividades consideradas lucrativas pelo capital privado. É a ruptura de barreiras nacionais, a formação de imensos blocos econômicos supranacionais e a consolidação de megaempresas, além do desenvolvimento do capital financeiro.

O fenômeno da globalização pregando a livre circulação de bens e capitais e até mesmo de trabalhadores implica, mais uma vez, uma forma de dominação e usurpação dos países periféricos pelos países desenvolvidos. Diante desse mundo globalizado, a competição vira sinônimo de concorrência desleal. Portanto, a concepção de homem, na atualidade, é pautada no egoísmo, na idéia de que *“todo mundo tem um preço”*.

Para Targino (2006), neste momento histórico, cuja palavra de ordem é a globalização, é preciso, antes de tudo, compreender a ambivalência desse fenômeno: ora concorre para uma civilização transnacional com acesso igualitário a aplicações tecnológicas e a informações em todos os níveis, ora atua como instrumento de desemprego e de miséria, além de elemento esfacelador das fronteiras nacionais e da soberania nacional. Assim, a globalização não é um valor isolado. Não é algo que se possa repudiar ou se amar com desvario. Trata-se de uma realidade inevitável, até porque o entrelaçamento econômico entre os povos não constitui novidade. Data da pré-história. Segue passo a passo, e atinge agora sua velocidade máxima. Refere-se não apenas à integração econômica e tecnológica ou à padronização de mecanismos de produção para maior produtividade. É muito mais. Incorpora processos distintos e simultâneos, como a universalização de valores, entre os quais liberdade e democracia, e também a valorização de temas, como degradação ambiental e desequilíbrio econômico *versus* disparidades sociais.

## 1.2 Ética nos períodos históricos

Visto o caráter histórico da moral, ainda que não de forma exaustiva, até mesmo porque, qualquer discussão deste tipo, em si, está impregnada de incompletude, exigindo, num processo natural e salutar, complementaridade, analisa-se agora a ética, ao longo dos dias. A cultura clássica estrutura uma imagem do homem na qual são realçados dois traços fundamentais: o homem como animal que fala e discorre e o homem como animal político. Só enquanto dotado do *logos*, o homem é capaz de entrar em relação consensual com os mesmos de sua espécie e instituir a comunidade política. E a vida política, vida humana por excelência segundo essa concepção de homem, se exerce pela livre submissão ao *logos* codificado em leis justas.

Esse período, caracterizado pela idéia de homem social, sustentação da sociedade grega, tem como maior representante Aristóteles. Essa sociedade segue um esquema moral teleológico explicitado na obra *Ética a Nicômaco*. “Na sociedade heróica não existe ‘lado de fora’, a não ser o do estranho. O homem que tentasse afastar-se de sua posição na sociedade heróica estaria empenhado na tentativa de se fazer desaparecer” (MACINTYRE, 2001, p. 217).

A pessoa assume sentido enquanto expressão social. É o que é no interior do grupo social ao qual pertence. Portanto, a linguagem expressa não só o indivíduo, mas o grupo, uma vez que se posiciona como linguagem social.

A Idade Média é caracterizada pela heterogeneidade do pensamento, pela redescoberta dos textos clássicos e pela aceitação da tradição, realizando, assim, uma fase de transição da sociedade antiga. O pensamento medieval faz parte, pois, da tradição teórica e prática moral acima descrita. No entanto, esse pensamento também possui como base o esquema moral em que Deus está inserido.

Esse esquema não é alterado em seu conteúdo quando colocado no meio da estrutura de crenças teístas, tanto nas versões cristãs, como nas judaicas e islâmicas. Então, os preceitos morais, além de serem injunções teleológicas, são vistos como expressões de lei ordenada divinamente. Como consequência, em todo

o período de predomínio dessa versão teísta da moralidade clássica, o discurso moral mantém formulação dupla. Isto é: “[...] dizer para alguém o que ele deve fazer é dizer qual curso de ação naquela circunstância, como uma questão de fato, conduzirá para o verdadeiro fim do homem”. Concomitantemente, “[...] é dizer o que a lei, ordenada por Deus e compreendida pela razão, prescreve”, de conformidade com o pensamento de Carvalho (2000, p. 38).

Com a modernidade, o indivíduo adquire “*autonomia*” não apenas em seu fazer e nas suas decisões, mas também na sua linguagem. Esta se torna privada, e o que auxilia nessa transição é, exatamente, o sistema econômico financeiro vigente, o capitalismo. O homem demanda um ideal liberal que faça aparecer uma nova categoria: o indivíduo. Logo, deixa de pensar como ser social e passa a pensar como “*eu*”. Sob esta ótica, o homem não passa de fenômeno humano, o qual se torna aprisionado (ou escravo) a uma linguagem (MACINTYRE, 2001). Como dito, ela assume caráter e dimensão particular, sendo utilizada para reafirmar a idéia de indivíduo. De forma paradoxal, o indivíduo é, agora, único e, simultaneamente, massificado.

Na contemporaneidade, esse ideal apenas se reafirma via fenômeno globalização, aproximando as pessoas, construindo uma aldeia global, transmitindo a idéia de encurtamento de distâncias, como se o mundo estivesse para todos ao alcance da mão. Tudo isso por força das novas tecnologias de informação e de comunicação. As interações mediadas eletronicamente, na atualidade, reconfiguram a tessitura social e a identidade cultural dos povos, rompendo a compressão da distância e da escala de tempo, de tal forma que o sistema de decisão torna-se planetário, sem fronteiras ou limites. Dentro de um novo modelo co-informativo, distributivo, dinâmico e hipertextual, de estrutura horizontal e vertical, as redes eletrônicas de comunicação, com destaque para a internet, permitem que receptores e emissores interajam, com maior agilidade, precisão e consistência. Apontam para a perspectiva de massificação da sociedade, em contraposição aos meios de comunicação de massa (mcm) tradicionais. Estes incentivam a massificação de hábitos, costumes e atitudes, em perspectiva vertical, ou seja, no modelo informativo, em que o emissor manipula as probabilidades de transmissão de dados.

Agora, caminha-se para a comunicação direcional ou "*democrática*" que une grupos de interesses comuns (TARGINO, 2000).

Dentro desse contexto, as pessoas se sentem desamparadas, porque não há um discurso único, mas vários discursos. De forma similar, não há uma moral única, mas várias morais. No entanto, ao invés de entender tal processo, quais as rupturas ocorridas, se dá o inverso: o indivíduo se perde, desvaloriza e se desvaloriza nas relações sociais.

### 1.3 Ética empresarial

Em se tratando, especificamente, da ética dos negócios, é plausível afirmar, *a priori*, que se trata de temática em voga há pelo menos 30 anos nos EUA. Não se trata de modismo. A academia há muito demonstra interesse por este tópico.

“Os primeiros estudos da ética nos negócios remontam aos anos 70 [...]. Nessa época, o enfoque dado à ética nos negócios residia na conduta ética pessoal e profissional” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p. 52). Suborno, publicidade enganosa, conluio na formação de preços, segurança de produtos e meio ambiente eclodiram como questões éticas no meio empresarial já no final da década de 1970 (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001).

Ao longo da década de 1980 e 1990, o escopo da ética empresarial se ampliou, ao passo que redes acadêmicas foram formadas, a exemplo da *Society for Business Ethics*, nos EUA, e a *European Business Ethics Network*, na Europa. A atual tendência da ética empresarial ultrapassa as barreiras da legalidade e transcende para o campo cultural em que estejam presentes os valores fundamentais.

Datam de 2000, duas grandes pesquisas. Uma delas, norte-americana, é de responsabilidade da publicação periódica *Newsweek*, especializada em pesquisas. A segunda, denominada de "*Pesquisa do Milênio*", tem abrangência internacional, e sua execução está a cargo da Fundação Príncipe de Gales, Reino Unido (NADAS, 2002).

Na primeira era solicitado aos entrevistados que apontassem em qual afirmação acreditam. Na ocasião, a pergunta visava saber se as empresas deveriam se preocupar tão-somente com os lucros ou se deveriam nutrir, também, algum tipo de preocupação com a comunidade, mesmo com o risco de sacrificar lucros mais altos. As respostas do público norte-americano, na sua imensa maioria (95%), apontam para a responsabilidade social das empresas, ou seja, a responsabilidade que extrapola a preocupação com os lucros.

Tem-se, aqui, um resultado interessante, não só porque demonstra que o interesse da população vai além do interesse na obtenção de lucros empresariais, mas também porque renega a posição da doutrina do interesse do acionista, corrente alternativa da responsabilidade social que propõe que, primordialmente, as empresas têm obrigações com seus acionistas, sendo que a ética “[...] consiste em procurar alternativas que produzam mais dinheiro, porque esta diretriz promove a utilização mais eficiente e eficaz dos recursos individuais, organizacionais, sociais e ambientais” (MAXIMIANO, 2000, p. 442). Isto conduz à percepção de que o interesse social evoluiu da mera obtenção de lucros para atuação efetiva da empresa em direção à responsabilidade social diretamente com a comunidade (NADAS, 2002).

De modo similar, a segunda pesquisa, a *“Pesquisa do Milênio”*, incorpora cerca de 25 mil pessoas, de níveis sociais diferenciados, e oriundos de 23 países distintos. Por intermédio de uma pergunta, buscava identificar a verdadeira responsabilidade social da empresa. O entrevistado pôde optar entre três possíveis respostas, quais sejam: (1) somente o lucro; (2) além do lucro, ou seja, responsabilidade em relação à comunidade; (3) alternativa intermediária. Em dois terços do total das nações envolvidas, as respostas mostram-se altamente favoráveis à responsabilidade social além dos lucros. O Brasil não fez parte da pesquisa, mas na Argentina as três respostas são agrupadas, praticamente, em partes iguais.

Aliás, outra pesquisa, realizada em 1999, pela empresa de auditoria KPMG, fortalece ainda mais esta tese de premência das empresas exercitarem a responsabilidade social (NADAS, 2002). Foram, então, ouvidos dois mil e 300

funcionários de empresas variadas. Dentre eles, 75% afirmam ter presenciado a violação de leis e mesmo de normas internas da própria empresa, nos 12 meses anteriores à aplicação da pesquisa. E mais, 50% asseguram que se o público tomasse conhecimento dos acontecimentos no âmbito interno da empresa, decerto, perderia a confiança na instituição.

Acrescido a tudo isto, o alto índice de 61% dos entrevistados acreditam que as empresas não punem quem descumpra as regras éticas, de modo que 79% deles não convidariam conhecidos ou amigos para trabalharem nas empresas em pauta. E ainda para 60% desse grupo, não existe expectativa real de que os clientes indiquem a “*sua*” empresa para uma outra pessoa. Na percepção de Nadas (2002), o referido estudo demonstra que a preocupação com a ética nos negócios ainda é muito grande, mesmo decorridos 30 anos desde quando as empresas começaram a dar importância a esse tema.

Assim, ao tempo em que os resultados das pesquisas evidenciam que a população quer ver acontecer a ética no âmago das empresas, comprovam, também, que ainda falta muito para que isto ocorra e se firme no meio empresarial, mesmo considerando que muito tem sido assimilado ao longo dos anos. Em outras palavras, mesmo que o interesse exclusivo pelo lucro ainda seja bastante elevado, é curiosa a preocupação crescente das organizações ante a responsabilidade social e a forma como o comportamento ético das empresas é cobrado pela população.

A convite da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), em abril de 2001, esteve no Brasil, a professora Laura Nash, da Universidade de Havard, para proferir palestra acerca da evolução da ética nos negócios. As suas considerações são bastante relevantes e constata o interesse social no comportamento das empresas de forma global, como observa Nadas (2002). Nelas, a palestrante traça perfil amplo da evolução da ética nos negócios e discorre sobre três grandes estágios, que surgem no decorrer das décadas, mas que convivem juntos até hoje. São eles: a ética do cumprimento; a ética da responsabilidade social; e a ética da informação e da tecnologia.

O primeiro estágio – ética do cumprimento – inicia na década de 1970, também nos EUA. Quando as empresas norte-americanas começam a se tornar mais globalizadas e, por conseguinte, as suas sedes passam a sofrer um *mix* cultural, o Governo, quase de imediato, toma um posicionamento para forçar as empresas a manterem um comportamento mais ético. Em 1977, é promulgada pelo Congresso norte-americano, a Lei Contra Atos Corruptos no Exterior. Após concluir inquérito sobre o comportamento das suas empresas no exterior, o Senado dos EUA revela haver uma onda de suborno das empresas do País junto a organizações estrangeiras, principalmente com relação aos governos do Oriente Médio (NADAS, 2002). Nesse sentido, a lei passa a estabelecer punições extremamente severas para as empresas que cometem atos corruptores.

Também são tomadas providências no sentido de combater a corrupção interna. As tentativas de suborno levam à exclusão várias empresas fornecedoras do Governo Federal dos EUA. Para se recuperarem social e politicamente, elas estabelecem códigos de ética corporativos. Hoje, das 500 maiores empresas norte-americanas, 99% possuem o seu próprio código de ética.

O estágio da ética do cumprimento continua atual. No entanto, paralelamente, emerge o segundo estágio – ética da responsabilidade social. Surge de maneira um tanto agressiva na Europa, com freqüentes boicotes a empresas que praticam atitudes antiéticas nas suas relações trabalhistas. Nos anos 70, a atuação da Organização das Nações Unidas (ONU) com relação ao *apartheid*, provoca melhor conscientização social. Na década de 1980, vários incidentes, como a queda do Muro de Berlim e o fim do império soviético provocam reflexão das organizações em geral e das empresas em particular acerca das mudanças na economia e política dos países, implicando mudanças menos éticas, como a perda de vários direitos trabalhistas.

Da mesma forma, a preocupação gradativa e crescente com as questões ambientais aprofunda as discussões. Em 1997, 165 países assinam o Tratado de Kyoto e em 2000, a ONU lança o *global compact*, com o intuito de unir empresários, sindicatos trabalhistas e a sociedade civil em geral, na promoção da responsabilidade social no seio da economia global.

Com isso, as empresas deixam de se preocupar apenas com o cumprimento do que está estabelecido em lei e começam se organizar no sentido de estabelecer padrão de comportamento ético que vá além dos limites da própria empresa. Na avaliação das suas ações, adotam, agora, indicadores que mensurem as realizações com os diversos segmentos, como Nadas (2002) acrescenta. A aceitação dessa mudança se dá, em grande parte, pelos benefícios e incentivos que os muitos Estados proporcionam.

No entanto, novo cenário surge, a partir de meados da década de 1990, face à popularização da internet e do avanço das chamadas novas tecnologias, incluindo em seu bojo, o desenvolvimento da informática. Mundialmente, as organizações enfrentam questões até então desconhecidas, como fraude, roubo de cartões de crédito, pirataria, entre outras.

Com relação aos estágios anteriores, diz-se que, no campo do cumprimento, o ponto mais importante dentro do mundo virtual é saber onde está a lei, isto é, qual é a legislação prevalecente. No campo da responsabilidade social, discute-se o acesso da população em geral às inovações tecnológicas e aos meios para utilizá-las. A este respeito, há posições bastante antagônicas. Há quem fale em democratização da informação e popularização dos conhecimentos. Há quem fale em exclusão digital.

O que importa, neste momento, é o reconhecimento da importância crescente da informação como fator de integração, sociabilização, democratização, igualdade, cidadania, libertação, engrandecimento e dignidade pessoal, como Targino (2000) enfatiza. Não há exercício da cidadania sem informação: o cumprimento dos deveres e a reivindicação dos direitos civis, políticos, sociais e fundamentais, como educação e moradia, pressupõem o seu conhecimento e reconhecimento. E isto é informação.

No campo social e político, é flagrante o papel da informação como elemento essencial para o progresso econômico e social. Ela se impõe como a mais poderosa força de transformação do homem, aliando-se aos modernos meios de comunicação para conduzir o desenvolvimento científico e tecnológico das nações, por meio da

tão propalada transferência de informações ou difusão de novas idéias e tecnologias. Insere-se no processo desenvolvimentista, configurando e fortalecendo a relação informação *versus* avanço social, a partir da concepção de que as conquistas sociais vinculam-se à democracia.

Esta não pode e não deve ser visualizada como um sistema meramente político, mas como forma de vida social, em que se estimula o exercício permanente da cidadania, mediante a participação dos cidadãos nas decisões do Estado. Tal participação decorre da qualidade das informações que se produz, se acessa, se repassa e dos benefícios então advindos. A informação, além do seu aspecto democratizante, exerce papel educativo que concorre para mudanças de significação social e cultural. No entanto, claro está que, há, ainda, em termos de Brasil, uma parcela muito grande da população que não usufrui os benefícios da tecnologia e da informação. Enfim, são todos estes pontos intimamente relacionados com o mundo globalizado, que caracteriza a contemporaneidade.

Como não se pode retroceder, o desafio, agora, é desenvolver novos critérios e novos referenciais para o campo da ética nos negócios. Este novo mundo exige organismos multilaterais, instâncias de medição e arbitragem em nível internacional, a fim de que os empresários continuem a contribuir para a qualidade de vida da sociedade como um todo.

Zoboli (2001) defende que a ética nos negócios é, hoje, o modo de atuação exigido, permitindo que as empresas sobrevivam, cresçam e se superem, vencendo as limitações anteriores. É a chance de apresentarem valores adequados à realidade da sociedade do século XXI. A autora lista ainda as motivações que norteiam a busca pela ética nos negócios. Ratificam e complementam as conclusões das pesquisas anteriormente citadas. São elas:

- a urgência em recuperar a credibilidade da empresa;
- a empresa que visa somente a resultados ou benefícios imediatos está se tornando uma empresa suicida. A responsabilidade a longo prazo é

exigência de sobrevivência e a ética constitui fato fundamental para os ganhos: ela não é condição para um bom negócio, mas o propicia;

- a mudança na concepção de que uma empresa é um grupo de homens motivados pela ganância e lucro para a idéia de que ela representa uma instituição socioeconômica com responsabilidade ética para a sociedade;
- o papel das organizações na construção de uma sociedade mais inclusiva;
- o papel da empresa como comunidade que propõe a seus membros uma identidade, valores e um bem comum;
- a insistência na qualidade ética leva à rentabilidade maior;
- a contribuição para a boa imagem da empresa.

Diante disto, no campo dos negócios, a ética vem se firmando como exigência inadiável, à medida em que se aprofundam a complexidade do tecido social e o papel fundamental desempenhado pelas empresas do contexto atual.

#### **1.4 Clima ético nas empresas**

Este termo, clima ético, foi primeiramente proposto como tentativa de se obter uma ferramenta metodológica e prática para caracterizar os sistemas normativos organizacionais que guiam os comportamentos éticos das empresas e de seus empregados (ARRUDA; NAVRAN, 2000). É baseado no conceito de Schneider (1875, *apud* ARRUDA; NAVRAN, 2000) sobre clima de trabalho, o qual é definido como descrições psicologicamente significantes que são caracterizadas por um grupo de pessoas como rotinas e práticas de um sistema. Assim, quando tais descrições têm conteúdo ético, pode-se falar em clima de trabalho ético.

Uma organização é definida como ética quando estabelece equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses dos demais afetados, conquistando o respeito dos seus *stakeholders*. “Assim, um dos desafios mais importantes do modelo de gerência atual parece identificar como as premissas éticas podem ser levadas em prática pelas organizações na sua atividade diária” (JOBIM; ARRUDA, 2005, p. 2).

A ética dos negócios conduz à discussão sobre o clima ético que deve prevalecer em seu ambiente interno e externo. Como abordado anteriormente, não é de hoje que as empresas refletem sobre a ética nos negócios. Desde a década de 1970, muitos modelos vêm sendo propostos a fim de mensurar a ética nas organizações. Ackerman e Bauer (1970, *apud* ARRUDA; NAVRAN, 2000), por exemplo, apresentaram como modelo a **matriz de auditoria social**, com a finalidade de analisar quão seriamente uma empresa considera as conseqüências das suas ações. No decorrer dos estudos, perceberam a existência de limitação no seu próprio trabalho de investigação, que não lhes permitia perceber que o papel das empresas muda aos poucos, mas constantemente. Isto terminava por dificultar no momento em que as empresas necessitavam responder as perguntas, visto a pesquisa não estar readaptada às situações novas nem lidar com tais imprevistos.

Arruda e Navran (2000) ainda fazem alusão ao modelo apresentado por Zardek, em 1994. Da *New Economics Foundation*, ele preparou o **processo de auditoria social**, com vistas a medir o parâmetro entre os objetivos traçados pelas empresas e os seus *stakeholders*. O objetivo maior da pesquisa era divulgar, anualmente, os indicadores sociais das organizações, no intuito de que servissem de *benchmarking*, visando melhorar as suas práticas cotidianas.

Posteriormente, em 1997, um passo maior foi dado, com a criação da *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), nos EUA. A sua meta é estabelecer padrão internacional, baseado em convenções sobre os direitos humanos. Questões sérias, como o trabalho infantil, saúde e segurança, liberdade de associação, direito à negociação coletiva, discriminação, horas de trabalho e remuneração, inclusive salários mínimos, foram, à época, considerados assuntos relevantes, demonstrando, assim, padrão internacional.

Parece evidente que o objetivo maior era estabelecer valores para *benchmarking*, ressaltando as informações para os *stakeholders*. A dificuldade mais grave, porém, aparece no momento de definir qualitativamente a responsabilidade social da empresa e estabelecer em quanto esse conceito estava de fato absorvido, a ponto de garantir informação real e útil. É sempre difícil avaliar o retorno do investimento em beneficência ou da contribuição da responsabilidade social.

O clima ético não é única inquietação da investigação científica para o bom comportamento e funcionamento das empresas. Ainda é marcante a atenção ao funcionamento e crescimento financeiro, a qualidade dos produtos, a capacidade de inovação e de investimento em longo prazo. Por exemplo, “[...] todos os anos, a revista *Fortune* avalia as empresas mais admiradas e as características responsáveis por esse reconhecimento” (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 13). Os critérios, no entanto, são os anteriormente citados e não necessariamente a avaliação do clima ético da empresa.

Ainda em se tratando do clima ético nas empresas, Victor e Cullen (1988) utilizaram a **tipologia teórica bidimensional de climas éticos**, na tentativa de construir um modelo de identificação desse elemento, no âmago das organizações. A primeira dimensão representa o critério ético utilizado na tomada de decisões da organização (exemplo: egoísmo). A segunda dimensão representa o *locus* da análise empregado como referente nas decisões éticas (exemplo: interesse individual). A tabulação cruzada das duas dimensões resulta em nove tipos teóricos de climas éticos, como o **Quadro 1** mostra.

		LOCUS DE ANÁLISE		
		INDIVIDUAL	LOCAL	COSMOPOLITA
CRITÉRIO ÉTICO	EGOÍSMO	Interesse Próprio	Lucro da Companhia	Eficiência
	BENEVOLENCIA	Amizade	Interesse da Equipe	Responsabilidade Social
	PRINCÍPIO	Moralidade Pessoal	Procedimentos e Regras da Companhia	Leis e Códigos Profissionais

**Quadro 1** – Tipos de climas éticos organizacionais  
**Fonte:** (CULLEN; VICTOR; STEPHENS, 1989, p. 58).

### 1.5 A dimensão de critério ético

Para Victor e Cullen (1988), enquanto complexa e intrincada em seu detalhe, muito da filosofia moral pode ser organizada em três grandes classes de teoria ética: egoísmo, benevolência e deontologia ou princípio. As teorias diferem em termos do critério básico usado no argumento moral, isto é, maximizar interesse próprio, maximizar interesses do grupo ou aderir aos princípios, respectivamente. Teorias psicológicas de desenvolvimento moral sugerem que os indivíduos usem critérios similares no desenvolvimento do raciocínio ético. Talvez a mais influente, a teoria proposta por Kohlberg, de 1967, e explorada por esses mesmos autores, contém seis estágios de desenvolvimento moral, abrangendo desde punição e obediência egocêntrica até o princípio universal. Os seis estágios de desenvolvimento têm três bases de julgamento moral, seguindo as três grandes classes de teoria ética.

Baseado nesse quadro comum, Victor e Cullen (1988) assumem que os tipos de climas éticos organizacionais existem e diferem em termos das três classes de teorias éticas. Os três tipos de argumentação ética compõem o eixo Y no **Quadro 1** e são rotulados de egoísmo, benevolência e princípio. Pelo fato do clima ser um conceito de grupo ou organização, tipos de climas éticos são classificações apenas

de grupos e organizações e não de indivíduos isoladamente. Ademais, como Kohlberg percebe, indivíduos em diferentes estágios de desenvolvimento moral sobrevivem em grupos com sistemas normativos distintos da sua própria concepção de desenvolvimento moral. Entretanto, a conformidade comportamental com um clima de grupo ou organizacional incongruente com o nível de desenvolvimento moral do indivíduo sempre causa reações adaptativas diversificadas de cada um, em termos individuais ou subjetivos.

De acordo com estudo de Kohlberg, Gilligan, Haan, Aerts e Cooper, também citado no texto de Victor e Cullen (1988), os tipos de raciocínio ético são relativamente incompatíveis. Pessoas benevolentes tendem a ser menos conhecedoras das leis ou regulamentos e podem também ser menos obedientes a argumentos que recorrem a regras ou princípios. Em contraste, pessoas que agem por princípios tendem a ser menos sensíveis aos efeitos particulares sobre outros. Isto posto, pode-se esperar que as organizações também desenvolvam formas de climas éticos relativamente distintos. Ou seja, organizações ou subgrupos dentro delas podem ser originalmente benevolentes, egoístas ou terem princípios. Assim, embora exista, na maioria das vezes, um tipo de clima dominante na organização, ela não possui tão-somente um tipo unívoco de clima.

Os tipos de climas éticos que existem numa organização ou grupo influenciam quais os conflitos éticos que são levados em conta, o processo pelo qual tais conflitos são resolvidos e as características dessa resolução. Por exemplo, para Kohlberg, já mencionado por Victor e Cullen (1988), a atmosfera sócio-moral de uma empresa assume impacto bastante expressivo na tomada de decisão moral dos seus indivíduos. Exemplificando: ao discutir o massacre em My Lai, ele sugere que a escolha moral de cada soldado, ao decidir puxar o gatilho, está intrinsecamente vinculada ao contexto institucional bem mais amplo do exército e dos seus procedimentos de tomada de decisão.

Em contraposição, numa organização caracterizada efetivamente por clima benevolente, uma consideração teleológica do bem-estar de outros pode ser o argumento dominante utilizado pelos empregados para detectar e resolver problemas éticos. Num clima onde se priorizam princípios, a aplicação e

interpretação das leis e regras podem figurar como o recurso dominante de argumentação. Num clima mais egoísta, o interesse próprio pode ser preponderante.

## 1.6 A dimensão do *locus* da análise

Um *locus* de análise constitui um grupo referencial que identifica a fonte de argumentação moral empregada para aplicar critérios éticos para decisões organizacionais e / ou os limites sobre o que é levado em consideração nas análises éticas das decisões organizacionais (VICTOR; CULLEN, 1988). Diferente tanto da filosofia moral quanto da moral individual, o clima ético configura-se como conceito organizacional. Portanto, o raciocínio ético varia de acordo com o uso do conceito de organização como referencial, assim como o raciocínio moral do indivíduo varia relativo ao uso do próprio conceito como referencial. Para distinguir possíveis tipos de climas éticos dentro de cada um dos critérios éticos acima arrolados, três referenciais organizacionais de análise são conceituados. A dimensão do *locus* de análise é representada no eixo X do **Quadro 1** e agrupada em categorias individual, local e cosmopolita.

Para a construção dos referenciais de análise, os autores acima utilizam derivados das teorias sociológicas de papéis e grupos de referência. Aliás, ainda em 1957, Merton (*apud* VICTOR; CULLEN, 1988) distingue entre papel local e cosmopolita. Para o papel local, os grupos de referência importantes ou fontes de definição do papel estão contidos no contexto do sistema social. Para o papel cosmopolita, as fontes de definição do papel estão num sistema social externo ao sistema no qual o ator está contido. Gouldner, no mesmo ano de Merton, e também segundo citação de Victor e Cullen (1988), aplicou tal distinção para as organizações. O seu intuito era demonstrar que aquelas que mantêm papéis locais ou cosmopolitas lançam mão de grupos de referência diferentes (internos ou externos à organização) como fontes para definir papéis apropriados.

Na tipologia de clima ético, o *locus* local especifica fontes de argumentação ética dentro da organização, tal como o grupo de trabalho. O nível cosmopolita especifica fontes externas ao foco da organização, tais como uma associação profissional ou um conjunto de leis. Fontes cosmopolitas de argumentação ética

podem ser abstratas, geradas fora das organizações, mas usadas no interior delas, como parte integrante do sistema normativo. As fontes de normas profissionais, por exemplo, em geral, encontram-se externas ao ambiente de trabalho, mas as normas ainda integram o clima normativo predominante das organizações profissionais. Além do nível cosmopolita, outro *locus* externo à organização ou grupo é concebido por Victor e Cullen (1988). Chamado de individual, esse *locus* é externo à organização no sentido de que o clima normativo predominante apóia um referencial para raciocínio ético localizado dentro do indivíduo. Normas como as que apóiam o uso de ética pessoal são casos exemplares de tal clima.

Embora os referenciais de análise identifiquem as fontes gerais e / ou os limites de consideração em análises éticas, os relacionamentos dos *loci* de análise com os critérios éticos diferem de alguma forma para cada critério. No contexto do critério de egoísmo, os referenciais de análise identificam o “*eu*” particular (exemplo: indivíduo, companhia) em cujo interesse se espera agir. No *locus* de análise individual, o critério de egoísmo é definido como a consideração de demandas e preferências de cada um (exemplo: ganho pessoal, autodefesa). No *locus* de análise local, é visto como o interesse da empresa (exemplo: ganhos da corporação, vantagem estratégica). Finalmente, no *locus* de análise cosmopolita, é delineado como interesse mais amplo do sistema econômico ou social (exemplo: eficiência). Em cada caso, o *locus* da consideração constitui unidade indivisível, que pode ser subentendida possuir necessidades e preferências.

No contexto do critério de benevolência, o referencial de análise tanto identifica os membros organizacionais “*quem somos nós*”, quanto define os limites para os “*nossos interesses*”. Tal distinção sujeito-objeto e a obrigação concomitante para com terceiros diferenciam o critério benevolente do egoísta (VICTOR; CULLEN, 1988). No *locus* de análise individual, o critério de benevolência é delimitado como consideração das outras pessoas sem referência aos membros organizacionais (exemplo: amizade, reciprocidade). No *locus* de análise local, transforma-se na consideração da coletividade organizacional (exemplo: trabalho em equipe). Isto contrasta com o egoísmo local, no qual um construto organizacional é o *locus* de interesse. No *locus* de análise cosmopolita, a benevolência é definida como a

contemplação de outros objetivos fora da organização (exemplo: responsabilidade social).

No contexto do critério de princípios, os referenciais de análise definem fontes de princípios que têm a expectativa de utilização no contexto organizacional. No *locus* de análise individual, os princípios são auto-escolhidos, ou seja, espera-se que alguém, nesse clima, seja guiado pela ética pessoal. No *locus* de análise local, a fonte de princípios está interna à organização (exemplo: regras e procedimentos). No *locus* de análise cosmopolita, a fonte de princípios é extra-organizacional (exemplo: sistema legal, organizações profissionais). Nos climas local e cosmopolita, os indivíduos são guiados por fontes de princípios separadas do indivíduo e, dessa maneira, independe das preferências éticas pessoais.

Para ilustrar melhor a dimensão do referencial de análise, três tipos de clima podem ser descritos ao longo da diagonal no **Quadro 1**. No canto superior esquerdo está o egoísta individual, que pode ser encontrado entre os corretores de imóveis residenciais ou numa sala de *telemarketing*, onde as vendas e comissões de cada um são relativamente independentes e o compromisso organizacional é muito pequeno.

No centro, encontra-se o raciocínio benevolente local. O clima em discussão pode existir num grupo de trabalho semi-autônomo ou num laboratório de pesquisa, onde há grande necessidade de cooperação e o foco está nos resultados produzidos em conjunto (VICTOR; CULLEN, 1988). Neste caso, a tomada de decisão envolve a comparação do impacto de cada alternativa sobre cada membro da equipe. Exemplificando: Peters e Waterman, citados por Victor e Cullen (1988), ainda em 1982, perceberam o tema “*família coletiva*” em muitas das companhias por eles estudadas. Ali, as necessidades de cada um (em geral, incluindo, também, a família de cada empregado) eram levadas em conta nas decisões da política empresarial.

Finalmente, no canto inferior direito está o raciocínio cosmopolita de princípios, como pode existir num grupo de advogados ou auditores. Neste caso, a tomada de decisão deve ser dominada pela discussão de como a lei e o código profissional se aplicam a cada problema. Conselhos corporativos internos, por

exemplo, em geral, mantêm a sua própria estrutura organizacional no ambiente interno de uma firma. Esta estrutura está fora dos graus de carreira da empresa e incorpora características como distinções de *status* entre associado e parceiro. Uma das razões para tal estrutura é a premência de os advogados observarem uma fonte extra-organizacional de princípios orientadores.

A existência de climas éticos distintos tem implicações claras para o controle do comportamento ético nas organizações. Para Cullen, Victor e Stephens (1989, p. 62), “aprender qual o clima atual constitui o primeiro passo crucial para tornar o clima tão apropriado e efetivo quanto possa ser”.

### **1.7 O modelo de Navran**

Os modelos até então relatados se prendem à questão da responsabilidade social das empresas com os seus *stakeholders* externos: acionistas e sociedade em geral. Vistos de maneira crítica, percebem-se que esses indicadores são utilizados como instrumento de *marketing* pelas empresas junto aos *stakeholders* e não como indicadores de nível ético das organizações.

Nesse momento, destaca-se o trabalho de Navran (2000), julgado pertinente e adequado ao desenvolvimento das empresas em relação à ética, no caso do Brasil. O mais importante desse modelo é o princípio básico de congruência ou convergência. Isto significa que, quando uma empresa consegue trabalhar unindo valores e crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso, a produção, conseqüentemente, tem mais eficiência. As expectativas percebidas e exigidas a respeito desse resultado é o que, em conjunto, se denomina clima ético, como já discutido.

Reitera-se que o clima ético de uma empresa é a base para a tomada de uma grande faixa de decisões, ou seja, relaciona-se com o que se deve ou não fazer de acordo com as obrigações morais das organizações. Há vários anos, tem-se defendido que o comportamento moral e ético não pode se resumir a características individuais: deve ser entendido sempre num contexto social. Prova disso é o fato de que, quando as exigências das organizações divergem das expectativas e ações

individuais dos empregados, surge um conflito que favorece a tomada de atitudes não-éticas por parte dos mesmos, baseadas nos seus próprios valores (NAVRAN, 2002).

Kolaber, em 1984 (*apud* ARRUDA; NAVRAN, 2000), já utilizava os conceitos de atmosfera moral e comunidade justa, os quais vêm de encontro à teoria do clima ético de que valem as normas predominantemente do grupo e não o desenvolvimento do nível de moral do indivíduo. Assim, os membros de uma organização não devem se orientar pelos seus próprios valores e comportamentos, mas pelas práticas e pelos procedimentos que percebam existir nas organizações.

A partir dessa idéia, é possível tentar mensurar e qualificar o nível de clima ético de uma empresa por meio de questionários que devem ser respondidos, observando-se práticas e procedimentos com conseqüências éticas para a organização. Pretende-se, portanto, extrair dos participantes da organização as dimensões éticas da cultura organizacional, do ponto de vista das suas próprias percepções. Navran (ARRUDA; NAVRAN, 2000) desenvolveu e testou instrumento de mensuração, que possibilita:

- esclarecer os dirigentes de uma organização a respeito das suas equipes, departamentos ou outros grupos da empresa;
- levantar resultados de consistência ética dentro de 10 dimensões do clima ético;
- identificar opções de resposta da empresa, na busca de melhor consistência ética.

Para Verschoor (2004, p. 53), os questionários fornecem informações sobre as atitudes dos empregados e as percepções sobre o estilo de gerência da administração, clima ético e código de conduta. Portanto, “[...] devem ser sempre implementados por profissionais independentes para ajudar a preservar o sigilo e melhor permitir a medição de variabilidade dentro da organização”.

### 1.7.1 Indicadores de clima ético

#### Sistemas formais [ 1 ]

Os filósofos, desde muito tempo atrás, argumentam que, para se ter comportamento ético é necessário estabelecer regras. Logo, as empresas que almejam ser reconhecidas como empresas éticas precisam divulgar manuais que definam normas precisas de comportamento ético empresarial e, a partir daí, criar procedimentos representativos que garantam a ética ou a conformidade, supervisionando a conduta dos empregados. As empresas que se utilizam desses métodos, experimentam, grosso modo, redução substancial no que concerne ao clima de incerteza, o qual atua como entrave para a construção de um resultado em clima ético produtivo.

Ora, mesmo se para Lopez (1998, *apud* ARRUDA; NAVRAN, 2000), os sistemas formais apresentam limitação quanto à definição adequada dos objetivos ou de indicadores suficientes, alegando que, de maneira geral, o que acontece com os sistemas formais é apenas o mero cumprimento das obrigações, não há dúvidas: as normas são imprescindíveis para a conclusão de tais objetivos. Para Hitt (1990, *apud* ARRUDA; NAVRAN, 2000), no entanto, também explorado no estudo dos autores ora referenciados, a escolha dos gerentes é de suma importância para a respeitabilidade das normas. O emocional da pessoa que exerce funções gerenciais pode definir a maior ou menor objetividade do processo.

Na percepção de Navran, os sistemas formais são aqueles que indicam que procedimentos e objetivos corretos devem ser seguidos pelos funcionários. Quanto mais claros e específicos são, mais o funcionário possui condições de segui-los. Desta maneira, se os objetivos não se enquadram dentro de um padrão ético, cada funcionário comporta-se da forma que acha mais conveniente aos seus valores pessoais.

## Mensuração [ 2 ]

Iniciando por Nash (1993), o sistema de mensuração defende que a maneira de colocar aos funcionários, as discussões e as opiniões divergentes para que a partir daí se tenha um ponto incomum, é decisivo para, aos poucos, eliminar a eventual e egocêntrica satisfação pessoal em busca de um ideal coletivo. A este respeito, Melé (1997, *apud* ARRUDA; NAVRAN, 2000) aponta que, ao trabalhar numa empresa, os funcionários contribuem entre si em atividades que não são as suas próprias, mas que esse exercício também concorre para o crescimento da moralidade dentro da empresa. Portanto, quando as normas são bem definidas, é possível interação mais efetiva entre os funcionários. Estes terão mais segurança e maior interesse em ajudar o colega de trabalho a desempenhar as suas funções.

Navran acredita que os meios mais críticos para se comunicar a uma pessoa os objetivos da organização são as medidas. É exatamente daquilo que é mensurável que as pessoas entendem e diferenciam a recompensa ou o castigo. Esses sistemas devem ser precisos e expressar exatamente o que representa o trabalho de uma pessoa ou da equipe. A integridade dos sistemas é tão importante quanto a sua precisão. Em outras palavras, os sistemas éticos são importantes no momento em que contribuem para representar as expectativas reais das organizações.

## Liderança [ 3 ]

Para Vries (1997, p. 25), “os líderes têm visões e inspiram os demais, [...] reconhecem a importância da filosofia empresarial, valores essenciais e metas compartilhadas; [...] vão além dos interesses puramente corporativos”. Suas ações são percebidas, cobradas e até imitadas. Sem as oportunidades de liderança na comunidade de trabalho, as aptidões, as energias e as ambições dos trabalhadores poderão voltar-se contra a direção e contra a própria comunidade trabalhadora (DRUCKER, 1984).

Os líderes da organização são realmente eficazes quando são motivados por interesses genuínos de um grupo de pessoas e quando suas ações são guiadas

pelo critério de beneficiar os outros, mesmo se isto resulta em algum custo para si próprio. A liderança altruística encoraja e inspira as pessoas a usar o seu potencial humano da melhor maneira, de forma que o propósito da organização possa ser alcançado (ENGELBRECHT; ASWEGEN; THERON, 2005).

A liderança é um indicador importantíssimo e quando bem utilizado, aumenta significativamente a consistência ética da empresa. Os atos e comportamento do líder valem mais do que as suas palavras na hora de avaliar o clima ético da empresa (ARRUDA; NAVRAN, 2001). Se o comportamento e as palavras são divergentes, os funcionários ponderam qual o comportamento do líder a ser seguido, havendo, a partir daí, uma recriação do que seria o comportamento ético.

A exemplo disso, Gómez (2005, p. 88) assevera que “a honestidade é a atitude que confere à liderança sua qualidade de ética, é o que faz com que muitas pessoas acreditem em um indivíduo e lhe outorguem sua confiança e sua adesão”.

O líder serve como modelo para os seus subordinados sobre os tipos de comportamento vistos como eticamente aceitáveis e como os problemas éticos devem ser tratados. Além disso, o líder dá dicas sobre o que é ético ao recompensar e penalizar explicitamente certos comportamentos. Em outras palavras, “os líderes podem realçar ou suprimir as tendências dos membros da organização de se comportarem de maneira ética ou não” (DICKSON; SMITH; GROJEAN, 2001, p. 208).

#### Negociação [ 4 ]

Para Freitas (2006, p. 103), concessões, negociações e barganhas são apenas meios para se concretizarem resultados; a linguagem que as organizações falam é a dos interesses, começando pelos seus, e eventualmente pela convergência de interesses alheios que possam ser capitalizados. Contudo, Martinelli (2002, p. 19) afirma que a negociação deve buscar “sempre relações duradouras, tentando identificar interesses comuns”.

Ainda segundo Martinelli, Ventura e Machado (2004, p. 85), para que ocorra uma negociação bem sucedida, é preciso identificar corretamente os interesses das partes. “Dessa forma, quando existem diferenças nos interesses, o que normalmente ocorre, deve-se buscar ser claro quanto aos interesses que envolvem a discussão de cada item”.

É nesse momento que se deve lançar mão do quesito união. Ela motiva o funcionário a trabalhar melhor. É função primordial do líder fazer com que tal união seja consistente e duradoura, a ponto de trazer bons resultados para a organização como um todo. Nesse ambiente, os negócios devem ser realizados, porque mesmo que haja divergências ou que os planos necessitem ser modificados, é sempre mais fácil se encontrar um ponto comum.

Segundo a visão de Navran, essas negociações são, invariavelmente, rotineiras no interior das empresas. Quando as transações se efetivam num clima de união, as soluções encontradas tendem a ser melhores e o clima de competição diminui dentro da empresa, visto que o interesse privilegia o crescimento geral.

#### Expectativas [ 5 ]

Para que as empresas atinjam as suas expectativas, é essencial que cada funcionário seja qualificado para o exercício das funções exercidas. Sob esta ótica, é condenável a prática cada vez mais comum, na realidade nacional, de se contratar parentes e amigos, mesmo quando não preenchem os requisitos imprescindíveis à execução do cargo e / ou das funções.

As exigências formais e informais consistem em expectativas a serem perseguidas pela organização. É o único caminho para que encontre o sucesso. Portanto, para que as expectativas sejam realmente atingidas, precisam ser explicitadas, de forma clara e objetiva, embora não necessariamente de forma conclusiva ou definitiva (ARRUDA; NAVRAN, 2001). Por exemplo, na seleção de novos funcionários, os candidatos, ao perceberem que a ética faz parte dos critérios de admissão, atentam e refletem sobre o significado dessa expectativa ética.

Em qualquer outra situação, porém, o indivíduo deve ser capaz de avaliar a congruência do seu comportamento ante as expectativas e exigências da empresa. É a forma de melhor comparar os valores da empresa com os seus próprios valores. Nesse momento, nasce e se solidifica a motivação para trabalhar melhor e conquistar sucesso.

#### Consistência [ 6 ]

Os líderes, por intermédio das suas atitudes, fornecem os padrões de conduta a serem seguidos pelos funcionários. Esse comportamento deve ser complementado com palavras justas e punições para quem contrarie os padrões comportamentais definidos e estabelecidos.

A consistência ética se dá quando todas as pessoas podem incorporar um mesmo conjunto de valores éticos para os mais variados momentos, conforme Navran enfatiza. Se os valores são inconsistentes, o funcionário não sabe como se comportar. Com medo de agir errado, atua de maneira defensiva e, por conseguinte, quase sempre superficial, reduzindo o percentual de produtividade da organização.

#### Chaves para o sucesso [ 7 ]

O clima amigável e harmonioso dominante na empresa faz com que os funcionários se empenhem, cada vez mais, no cumprimento das atividades, buscando aperfeiçoar o trabalho, sem desrespeitar as pessoas, haja vista que são elas ainda mais importantes do que os produtos. A bondade que se propaga dentro da empresa sempre trará retorno positivo para os indivíduos e para a própria organização.

Na opinião de Navran, em toda empresa existem requisitos que são decisivos para o seu sucesso. O trabalho intenso, a automotivação e os resultados excelentes são caminhos que levam ao bom andamento da empresa. Muitas organizações possuem as suas próprias chaves do sucesso. Porém, quando não são universalmente acessíveis e entram em conflito com as questões éticas declaradas

pela organização, o seu sucesso é considerado apenas por um pequeno grupo, cuja seleção foge ao controle do indivíduo.

#### Serviço ao cliente [ 8 ]

Para Mulki, Jaramillo e Locander (2006, p 21), “quando os empregados recebem um sentido de satisfação nos seus empregos, eles demonstram uma atitude favorável para com o local de trabalho e respondem com um maior comprometimento com a organização”. O funcionário que obtém um bom tratamento pela empresa trata da mesma forma os clientes que atende. Quando existe mau-trato, o cliente também sente os efeitos. Dessa forma, dificilmente retorna para novas negociações com essa empresa, mesmo que os seus produtos tenham boa qualidade. É o reflexo do comportamento interno para o ambiente externo, decrescendo o número de transações e acumulando antipatia dos possíveis clientes.

Navran assegura que, praticamente, todas as empresas reconhecem a relevância da satisfação do cliente. Para tanto, é vital que o padrão ético dedicado aos clientes seja o mesmo destinado aos funcionários. Dificilmente, um funcionário trata um cliente melhor do que é referenciado na própria empresa.

#### Comunicação [ 9 ]

O contato direto dos dirigentes com seus auxiliares é a mais importante das técnicas para ouvir funcionários. Além disso, “a administração deve procurar comunicar-se, transmitindo informações para baixo e para os lados, sobre os fatos e decisões importantes” (MAXIMIANO, 2000, p. 468).

Rego (1986) entende a comunicação como processo simbólico, pelo qual os sentimentos dos funcionários são reforçados ou modificados. Sugere direcionar este discurso simbólico da empresa a um nível de congruência que aproxime as disparidades entre:

- as comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas;
- as comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais e

- as comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhados nas diversas situações funcionais.

O gerente é o principal comunicador, em termos da empresa. Atua como o principal responsável pelo repasse de informações e de regras, que devem reger o comportamento dos seus subordinados. Para tanto, necessita transmitir o interesse dos seus superiores aos funcionários recém-admitidos. Se estes não têm acesso às expectativas da organização, a probabilidade de que os resultados esperados sejam atingidos é diminuta. Como qualquer ser humano, o funcionário demanda informações, orientação e reforço, o que constitui tarefa do gerente.

Os funcionários também devem receber explicações sobre as decisões que os afetam. “Como resultado, os empregados manterão a confiança que tem em seus gerentes e será pouco provável que sintam a necessidade de retaliar quando as decisões são tomadas” (LITZKY; EDDLESTON; KIDDER, 2006, p. 99). Salopek (2001) afirma que uma maneira dos líderes serem percebidos como éticos é tornar evidente os componentes éticos das suas decisões, chegando até a explicar o processo que os leva a tomar certas decisões difíceis.

#### Influência dos pares [ 10 ]

Se um padrão ético não for absorvido por todos, cada um tenta adaptar a “*verdade*” a sua maneira, agindo por interesses de ordem pessoal. Como decorrência, os pares vão negligenciar o que é verdadeiro em cada um e, mesmo aquele considerado eticamente correto, vai se sentir pressionado para participar da má conduta dos colegas.

Quando os funcionários percebem que seus pares são capazes de se beneficiar de alguma forma com comportamento não-ético, sem intervenção da gerência, o comprometimento com a organização pode ser afetado. “Da mesma forma, quando os empregados vêem seus parceiros serem reconhecidos e premiados devido ao comportamento ético, isso pode dar impressão de que a organização tem um clima ético e, positivamente, influenciar o comprometimento com a organização” (WEEKS *et al*, 2004, p. 202). “Um trabalhador numa siderúrgica,

por exemplo, poderia observar seus companheiros ou chefe para definir como deve se comportar no ambiente de trabalho” (CULLEN; VICTOR; STEPHENS, 1989, p. 55).

Isto porque, conforme Navran acrescenta, a influência dos colegas no meio empresarial, existe em quase todos os negócios, todas as indústrias e profissões. Isso se dá, porque é exatamente o meio em que o sujeito está inserido que influencia a sua conduta. Se a organização não esclarece os pontos éticos a serem seguidos, o servidor, para não se sentir excluído, tende a procurar apoio nas pessoas que estão ao seu redor. O contrário também acontece: se a organização utiliza os seus colegas para divulgar os valores éticos adotados, os líderes informais se sentem apoiados e gratificados, servindo, então, de modelo para os demais. Tal influência pode se transformar em padrão de consistência ética como um todo.

A respeito disso, Gómez (2005, p. 98) afirma que “a responsabilidade perante os demais significa que se uma pessoa assume compromissos, deve cumpri-los. Isto é uma questão que tem haver com a dignidade pessoal, com o respeito para consigo mesmo e o respeito com os demais”.

#### Consciência ética [ 11 ]

Por meio de parceria entre o Centro de Estudos de Ética nas Organizações (Cene), a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp), a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o próprio Navran, esse indicador foi criado e introduzido ao modelo original de Navran para se adequar à realidade brasileira, visto que aborda mais especificamente os problemas empresariais mais freqüentes aqui.

O aspecto político que geralmente aparece nas empresas é fator que pode vir a interferir negativamente no profissionalismo das equipes, acarretando sérios prejuízos. Em muitos casos, o uso da mesma autoridade que emprega um funcionário sem qualificação pode levar ao assédio sexual. Outro problema que pode acontecer é de serem escondidos receitas da empresa como estratégia para evitar as obrigações fiscais. Dessa forma, o suborno acaba sendo considerado um mal necessário e não mais um problema ético.

O gerente, muitas vezes, omite-se por se sentir embaraçado diante de atitudes dos superiores. Nesse momento, deve ter bastante habilidade administrativa para reverter a situação, o que se torna mais difícil quanto mais baixo é o nível hierárquico da pessoa, que vai tentar esconder os erros cometidos por medo de ser a ele atribuído a culpa.

Por fim, em se tratando da aplicação dos indicadores em empresas brasileiras, o CENE / EAESP / FGV não têm divulgado o *ranking* das empresas por setor, visto que não é este o seu objetivo. Afinal, as empresas brasileiras ainda estão iniciando o desenvolvimento de programas de ética. Ademais, a idéia é incentivar a consciência ética empresarial e não a competição, passível de ocorrer, quando da divulgação de um *ranking*.

Os dados divulgados pela primeira vez, em termos de Brasil, resultam de coleta realizada em 20 indústrias manufatureiras. Cada uma enviou, no mínimo, 50 questionários. A base para a coleta de dados está no modelo de Navran, depois das devidas adaptações, incluindo, por exemplo, o tema da corrupção, dentro do indicador de consciência ética (ver **Quadro 2**). Em contrapartida, outros indicadores de menor importância para a realidade nacional foram suprimidos.

Pelo exposto no referido Quadro, cujas variáveis foram anteriormente analisadas, verificam-se que as medidas pretendem cobrir a essência contida em cada um dos indicadores, embora não possam suprir todas as possibilidades.

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

**Quadro 2** – Indicadores e medidas de clima ético

**Fonte:** ARRUDA; NAVRAN (2000, p. 11).

## 2 ECONOMIA DE COMUNHÃO

A importância e a evolução empresarial da Economia de Comunhão conduzem à necessidade de se conhecer as representações econômicas do Movimento dos Focolares, que têm a sua expressão no projeto Economia de Comunhão (EdC). Nesse sentido, é necessário compreender, antes, o que é o Movimento dos Focolares, a sua trajetória, o seu ideário e sua posição atual no mundo.

Durante a II Guerra Mundial, mais ou menos no ano de 1943, começa a se delinear o Movimento dos Focolares, oficialmente chamado de *Opera di Maria* (Obra de Maria). Chiara Lubich, fundadora e presidente do Movimento, ao lado de outras jovens, na cidade de Trento (Itália), iniciam experiência visando à redescoberta dos valores cristãos como instrumentos motivadores, capazes de sanar divisões e desigualdades sociais. Reunidas em torno de uma lareira, liam as palavras do Evangelho: “que todos sejam um a fim de que o mundo creia” (Jo 17:21). Assim, surge o desígnio dos Focolares ou carisma (palavra empregada no sentido religioso), no sentido de construção de um mundo unido. A unidade entre os homens por meio de uma experiência de espiritualidade coletiva, em que “*homens novos*” derrubam barreiras, com base no amor evangélico recíproco, que coloca em comum tanto os bens materiais quanto os espirituais.

Uma das características mais perceptíveis do Movimento é a sua dimensão comunitária, vivenciada já nas primeiras comunidades compostas por mulheres ou homens motivados a viverem, na íntegra, conforme esse novo estilo de vida, os Focolares.

Por causa da II Guerra Mundial, Trento fica em ruínas. Num pequeno apartamento, Chiara com as companheiras recolhem víveres e medicamentos para distribuição aos necessitados. São experiências pequenas, mas, como Serafim (2001) chama a atenção, possuem imensurável valor humano, uma vez que alimentam famintos, conseguem roupas para quem não tem o que vestir, remédios

para os enfermos e mutilados. Ademais, a sua expansão se dá com rapidez. Em 1950, tais comunidades já alcançam Roma, Florença e Milão. Na década de 1960, os Focolares ultrapassam o continente europeu e chegam à América.

A este respeito, acrescenta-se que o Brasil figura como o primeiro país a receber uma comunidade, ainda em 1958. Hoje, o Movimento dos Focolares está presente em 45 núcleos distribuídos nas seguintes cidades: Manaus (AM), Belém (PA), Teresina (PI), São Luís (MA), Fortaleza (CE), João Pessoa (PB), Recife (PE), Maceió (AL), Salvador (BA), Belo Horizonte (MG), Vitória (ES), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Brasília (DF), Curitiba (PR), Florianópolis (SC) e Porto Alegre (RS). Também em Bauru (SP), Londrina (PR), e nas cidades de Vargem Grande Paulista (SP), Igarassu (PE) e Benevides (PA) (CERELLI, 2002).

Com a aprovação pelo Vaticano, graças à intercessão do Papa João XXIII, na década de 1960, exatamente, ano de 1962, o Movimento se difunde em todo o mundo. Atualmente, os Focolares, segundo Lubich (2003), estão presentes em 182 países dos cinco continentes, com sede central em Rocca di Papa, Roma. Estima-se que, hoje, congreguem cerca de 120 mil membros e outros dois milhões e 500 mil de simpatizantes. Em termos nacionais, são mais de 15 mil membros e 284 mil pessoas que mesmo sem pertencer diretamente ao Movimento, adotam as suas tendências ou aprovam a sua política e as suas idéias.

Desde o início do Movimento, em Trento, Chiara e adeptas tentam resgatar as vivências das primeiras comunidades cristãs registradas nas Escrituras: “Ninguém considerava exclusivamente seu o que possuía: mas tudo entre eles era posto em comum” (At. 4:32). O testemunho dessa comunhão de bens não se restringe aos internos do Movimento, mas fica evidente a todos. Um relatório da *Stasi*, datado de 1966, faz alusão a médicos italianos que, na Alemanha Oriental, divulgam o Movimento dos Focolares. São eles descritos por seu empenho em gerar uma unidade não apenas religiosa, sendo, à época, acusados de comunistas e protestantes. É quando Morandi (1997, p. 1), registra esta fala: “Comunistas – diz a fundadora Chiara Lubich – porque colocávamos tudo em comum; protestantes, porque líamos a Palavra de Deus”.

Outro exemplo do desenvolvimento da vida comunitária é o Centro Mariápolis, oriundo de um encontro de férias dos membros dos Focolares, entre 1949 a 1959. Logo, essas reuniões passam a ocorrer em outros locais, fomentando o surgimento, em várias partes do mundo, das mariápolis permanentes, pequenas cidades-testemunho, as quais expressam a vida comunitária proposta pelo Movimento.

A primeira cidade data de 1964, situada em Loppiano, região de colinas próxima a Florença (Itália), depois de uma doação de 90 hectares de terra, onde são construídas casas. Caracterizada pela internacionalidade, Loppiano é o “laboratório” de uma civilização que tem na comunhão de bens a sua expressão típica. Nos dias atuais, a cidade conta com, aproximadamente, 800 habitantes, mini-mercado, escola, pólo industrial, centro artístico, vinhedo e até um estúdio para gravação, que serve para dois conjuntos musicais, Gen Rosso e Gen Verde (MERLA, 2003).

Agora, em todo o mundo, há 33 cidades-testemunho, três das quais no Brasil: em Igarassú (PE), Benevides (PA) e Vargem Grande Paulista (SP), esta última chamada de Mariápolis Ginetta, em homenagem à italiana Ginetta Calliari, uma das primeiras companheiras de Chiara Lubich, responsável pela chegada do Movimento ao País. Tudo isto indica que a comunhão de bens aparece como prática sempre presente entre os membros dos Focolares. Na medida em que o Movimento cresce, essas experiências se intensificam e se enriquecem.

A preocupação em estender o carisma para ações concretas nos campos social e econômico fora do Movimento vai além da EdC. São, também, iniciativas de solidariedade do Movimento, a Ação por um Mundo Unido (AMU). Trata-se de uma organização não governamental (ONG) que, desde 1986, fomenta a cooperação internacional a favor do desenvolvimento. Existe na Itália, na Alemanha, em Luxemburgo e em Portugal. Também há o projeto Adoção à Distância, promovido pelo Movimento, em 38 países, com mais de nove mil crianças adotadas à distância, mantidas no próprio lar. O Fundo Mundo Unido mantém 30 microprojetos de autodesenvolvimento. É constituído pelos Jovens por um Mundo Unido, setor jovem do Movimento dos Focolares. A *New Humanity* (Humanidade Nova) é outra ONG reconhecida pelo Conselho Econômico e Social da ONU.

Com o surgimento da EdC, em 1991, essa experiência peculiar de economia solidária, a comunhão de bens, ganha novo valor, como se verá adiante, porquanto amplia a circulação dos bens para a sua distribuição.

## **2.1 Economia de Comunhão: percurso histórico**

Em 1991, numa visita à comunidade do Movimento dos Focolares, em São Paulo, ao sobrevoar a cidade, Chiara Lubich depara-se e se sensibiliza com um significativo paradoxo: o estado de extrema pobreza de muitas favelas lado a lado com os luxuosos edifícios que representam o progresso econômico, entendendo então o que Dom Paulo Evaristo Arns denominava de *“coroa de espinhos cercando os arranha-céus”* (AUTIERI, 2002; COPPOLA, 2002; GONÇALVES, 2005b; LUBICH, 2002). No Brasil, de conformidade com Lubich (2002), a pobreza também marca presença entre alguns milhares de membros do Movimento.

Diante do flagrante contraste econômico e social brasileiro, Chiara Lubich sente necessidade de fazer algo de concreto pelos pobres. Lança, assim, proposta que, em pouco tempo, consegue a adesão dos membros do Movimento dos Focolares dos demais países. Consiste em ampliar a dinâmica da comunhão individual de bens dos membros dos Focolares, comum desde a sua origem, na Itália, às empresas. Isto requer o envolvimento de empresários e acionistas, a fim de compartilhar o lucro, como Bruni (2005) acrescenta. A expansão faz com que, ao final de 1992, 242 empresas já integrem o projeto, como Enrica (2002) e Paglicci (2003) confirmam.

De fato, uma das características do Movimento dos Focolares é a vivência de experiências antes mesmo de se chegar à compreensão profunda do fenômeno. Isto é, com a EdC, as organizações empresariais logo assimilam a sua filosofia, aderindo ao projeto, e, por conseguinte, compartilhando dos princípios e valores da proposta, mesmo sem estudo sistemático ou científico acerca dos seus efeitos e princípios, como Dallabrida (2004) menciona. Porém, ao longo desses 15 anos, mais de 150 pesquisas acadêmicas, entre trabalhos de conclusão de curso (TCC), dissertações e teses, têm sido concluídas, no Brasil e em outras nações, tendo como tema a EdC.

Aqui, inclusive, surgiu o Centro Filadelfia, em Mariápolis Ginetta. Consiste em centro de estudos, pesquisas e documentação da EdC.

Por ocasião da outorga do título de doutor *honoris causa* em economia, 1999, conferido pela Universidade de *Piacenza*, Chiara profere em seu discurso, palavras como estas:

Embora eu não seja especialista em problemas econômicos, pensei que poderiam ser criadas, por pessoas do Movimento, empresas que canalizassem capacidades e recursos de todos para juntos produzirem riquezas em prol dos que se encontravam em dificuldade (LUBICH, 2002, p. 347; 2004, p. 25).

A vivência do Movimento dos Focolares, em vários campos do conhecimento, justifica o prestígio de Chiara Lubich, independente da adesão ou não aos preceitos do Movimento. São 12 títulos de doutor *honoris causa* em economia, ciências humanas, filosofia, teologia, comunicação, entre outras disciplinas. No Brasil, o título de doutor *honoris causa* em humanidades – ciência da religião, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), e em economia, pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), além de condecoração com a Ordem do Cruzeiro do Sul, pelo Governo brasileiro, e Honra ao Mérito, pela Universidade de São Paulo (USP).

A EdC utiliza a eficiência do sistema capitalista de criação de riquezas e geração de lucros. O seu diferencial consiste nos julgamentos de valores para priorizar o campo social (DELIA, 2001). Sua proposta inicial, em 1991, sempre se referiu a empresas e não a fundações ou instituições assistenciais, segundo Bruni (2005). São empresas que, apesar de protegerem a propriedade privada dos bens, não colocam o lucro como finalidade-mor, mas têm sempre em vista a sua distribuição, como meio de combate aos desequilíbrios sociais, o que justifica a transcrição:

A EdC não se coloca, portanto, fora dos mercados; ela nasce do fracasso do mercado (o escândalo das favelas brasileiras), critica

com decisão e indignação as injustiças que freqüentemente o mercado produz e alimenta, mas não propõe uma economia que retorne às estruturas pré-modernas ou precedentes ao mercado, ou a economias alternativas reparadas dos mercados 'normais' (BRUNI, 2005, p. 29).

Gonçalves (2005a) ressalta que por ser uma proposta nova, os empresários ajustaram ou fundaram as empresas com poucos recursos financeiros e técnicos e com possibilidades reduzidas de exemplo de aprendizagem para se espelharem em experiências mais avançadas.

A idéia da EdC se fundamenta num simples princípio descrito por Sebok (1999): O lucro, objetivo de todo investimento, deve ser utilizado não só para o benefício dos acionistas, mas de todo o corpo social, devendo ser dividido em três partes (MERLA, 2003; SERAFIM, 2001; TANA, 2003):

- uma para reinvestimento na empresa que gerou o lucro, utilizada para incrementar a própria empresa (capital de giro);
- outra para a formação e capacitação de pessoas para atuarem na EdC (capital intelectual);
- a terceira para atender a necessitados, garantindo-lhes condições de vida digna e os auxiliando no desenvolvimento de capacidades que lhes assegurem auto-sustento (capital social).

A parte reinvestida na própria empresa evidencia que a EdC configura-se como proposta para a atividade econômica na sua normalidade. Não se contrapõe ao seu dever-ser, isto é, à atividade livre, de pessoas que também podem se encontrar produzindo e comercializando, numa vida econômica e empresarial de crescimento e desenvolvimento. Na realidade, a EdC é um projeto de transformação na forma atual de se fazer economia. Todavia, se a cultura é um dos fatores determinantes no pensar e agir humanos, a construção de uma economia nova requer uma nova cultura. Por isto, reveste-se de grande relevância para o projeto, a

parte dos lucros destinada à formação cultural e à capacitação de pessoas que possam levar à frente as empresas, com competência, e tendo em vista os ideais de solidariedade, comunhão, fraternidade, responsabilidade com o meio ambiente, dentre outros. É o que Lubich (2001, p. 54) reitera, em discurso proferido em *Castel Gandolfo*, em 1992, quando diz: “não se pode fazer uma economia nova, uma política nova, uma ciência nova, uma medicina nova sem ‘homens novos’. É preciso que haja pessoas que tenham o carisma da unidade na própria alma”.

A este respeito, Bruni (2005, p. 27) vai além e complementa:

A parte destinada à formação cultural (na forma de imprensa, congressos, estruturas, bolsas de estudo...) corresponde a exigência de visar ao desenvolvimento integral de toda a pessoa. Além do mais, se a comunhão não se tornar cultura, não haverá qualquer esperança de a EdC durar no tempo e o problema social poder, um dia, ser resolvido. De fato, este não existe pela falta de recursos econômicos, mas, em primeiro lugar, por determinadas visões e escolhas culturais.

Quanto à terceira parte, destinada a atender aos necessitados, um número expressivo de pessoas foi beneficiado diretamente ao longo dos anos (**Quadro 3**), chegando, em 2004, a mais ou menos seis mil e 714 beneficiários. Estes estão distribuídos, sobretudo, pelas regiões mais pobres do mundo. Do montante empregado nessa terceira parte, 48% são para alimentação; 17%, educação e o mesmo índice para assistência médica. Ainda segundo Leite (2005), 13% estão voltados para suprir moradia e 5%, para outros fins.

Ano/Continente	Europa	Ásia	África	América	Oceania	Total
1992	938	448	1306	1752	-	4444
1993	1516	625	933	1792	28	4894
1994	1734	920	984	1806	30	5474
1995	1715	955	1194	1949	35	5848
1996	1809	983	1265	2457	53	6567
1997	1836	976	1367	2434	53	6666
1998	1787	974	1394	2258	53	6466
1999	1403	954	1926	2354	35	6672
2000	1207	897	6184	2518	24	10.830
2001	1425	1401	6182	2645	24	11.677
2002	948	1299	6263	2801	41	11.352
2003	1127	1451	6349	2422	56	11.405
2004	1230	1598	1227	2635	25	6.714

**Quadro 3** – Números de “pobres” que participam da EdC

**Fonte:** BRUNI (2005, p. 182).

Ressalta-se que o auxílio financeiro acontece na forma emergencial e provisória. E mais, o Movimento procura emprego para os necessitados, desenvolvendo projetos de desenvolvimento que possam lhes garantir o auto-sustento.

Os lucros são recolhidos anualmente, em um fundo internacional, e são utilizados para ajudar, sobretudo, famílias necessitadas que são cadastradas e supervisionadas pela rede de ‘comunidades’ locais que o Movimento dos Focolares estabelece no mundo. Tais famílias encontram-se especialmente na África, América Latina e Caribe, Leste Europeu e sudoeste Asiático (LEITE, 2005, p. 282-283).

Críticas se fazem quanto à destinação do lucro apenas aos necessitados no âmbito do Movimento dos Focolares. Bruni (2005), por exemplo, questiona se ajudar apenas àqueles que estão vinculados ao Movimento não significa a exclusão de outros milhões de indivíduos. E então, ele mesmo conclui, recorrendo às palavras de Mulatero:

Este projeto deseja alcançar primeiramente os pobres que, tocados pelo carisma da unidade, vivem a espiritualidade da qual ele se originou. Os demais não estão excluídos; pelo contrário. O problema é considerado na sua complexidade e amplitude, mas na fase inicial faz-se o que é possível. Atua-se desse modo, para gerar uma comunidade [...] de forma que não exista nenhum indigente (p. 35).

É importante ressaltar que os países pobres são os maiores beneficiados pela divisão dos lucros, mesmo quando participam pouco na comunhão mundial. As empresas brasileiras pertencentes à EdC, por exemplo, contribuíram, em 2004, com cerca de US\$ 63.510,00. Em contraposição, a quantia revertida à ajuda dos brasileiros somou US\$ 673.092,00, segundo o autor citado.

Sobre como a EdC organiza os seus lucros, Leite (2005) acrescenta que a estrutura organizacional da EdC é bastante simples. Consta de um escritório central (ou uma secretaria mundial), cuja função central é ajudar a desenvolver o projeto EdC, em âmbito internacional, assumindo a responsabilidade da organização e distribuição dos lucros, em conformidade com a finalidade e os princípios da EdC. Em nível nacional e / ou local, há similares dessa mesma estrutura, na condição de escritórios.

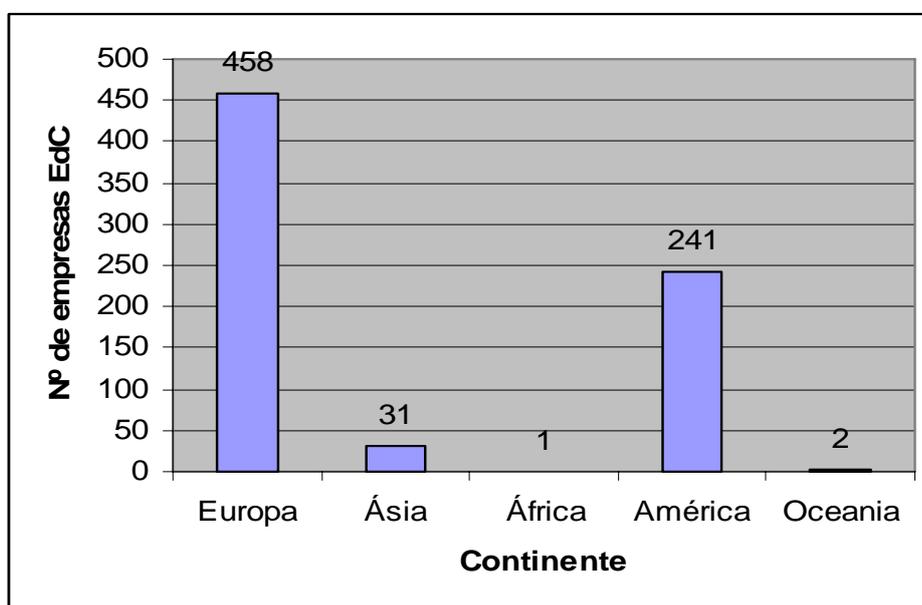
O exposto até então faz Lubich (2002) afirmar que a ação econômica da EdC, embora inserida no sistema econômico vigente, contraria os critérios fundamentais da economia, como concebida nos dias de hoje. Uma nova linha de gestão empresarial, fundamentada nos ideais dos Focolares, é proposta aos empresários, de tal modo que as empresas ponham em prática os princípios básicos de participação, solidariedade e liberdade, vitais para a sociedade, como Almeida e Leitão (2003) confirmam.

Em 2005, as empresas de EdC totalizam 735. Dentre elas, 112 sediadas no Brasil. Entre 1992 a 1997, registra-se crescimento gradativo, de forma que passam de 242 (1992) para 747, em 1997. Nos anos seguintes esse total sofre pouca variação, oscilando entre 735 a 797. O quadro de tal evolução por continente e o número de empresas, também por continente, consta do **Quadro 4** e **Gráfico 1**.

Ano/Continentes	Europa	Ásia	África	América	Oceania	Total
1992	132	10	-	99	1	242
1993	161	19	1	144	3	328
1994	208	23	2	166	3	402
1995	333	23	6	184	5	554
1996	430	32	14	220	7	703
1997	448	37	11	244	7	747
1998	477	35	15	220	7	754
1999	478	36	11	221	15	761
2000	469	38	13	217	15	752
2001	481	40	9	224	15	769
2002	486	47	9	230	6	778
2003	469	42	9	269	8	797
2004	455	42	4	250	5	756
2005	458	31	1	241	2	735

**Quadro 4** – Evolução do número de empresas que aderiram a EdC

**Adaptação da fonte:** BRUNI (2005, p. 181); SEGRETERIA INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE (2006).



**Gráfico 1** – Número de empresas EdC por continente

**Adaptação da fonte:** SEGRETERIA INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE (2006).

Como mostram a **Tabela 1** e o **Quadro 5**, as empresas de EdC atuam em vários setores da economia: cerca de 51,45%, setor de serviço; 25,26%, produção; 19,98%, comércio; e 3,31% correspondem a outros setores. No Brasil, cerca de 30%

são empresas nas áreas de consultoria, saúde, educação e alimentação, ainda segundo Leite (2005).

**Tabela 1 – Empresas EdC por setor da economia**

Serviço	51,45%
Comércio	25,26%
Produção	19,98%
Outros	3,31%
Total	100%

**Fonte:** Pesquisa direta.

Advocacia	6
Consultoria	93
Contabilidade	8
Educação	36
Eletricidade	7
Eletrônica	1
Fotografia	3
Imobiliária	3
Informática	21
Manutenção	17
Projetos	18
Restauração	2
Saúde	59
Telefonia	1
Transportes	3
Turismo	19
Alimentação	28
Automóveis	4
Decoração	10
Livros	10
Material de Informática	3
Material de saúde	16
Moda	25
Agricultura	27
Alimentação	34
Artesanato	3
Construção civil	28
Decoração	16
Indústria gráfica	8
Indústria mecânica	16
Material diverso	27
Moda	14
Plásticos	7
Vídeo	4
Outros	199

**Quadro 5 – Setores de atividade das empresas EdC**

**Adaptação da fonte:** BRUNI (2005, p. 179-180).

De fato, são várias e diversificadas as características na configuração societal das empresas vinculadas ao projeto de EdC, no Brasil e no mundo, embora, consensualmente, esteja evidente que as empresas que aderem ao projeto EdC atuam no mercado capitalista, e em meio ao processo mundial de globalização, como firmas individuais ou sociedades comerciais ou sociedades cooperativas, como Gonçalves (2005b) enfatiza.

Sobre este tópico, Leite (2005) diz que, apesar da variação das formas de organização jurídica (como a **Tabela 2** comprova), o mais importante é que o projeto, em qualquer instância, intenta modificar a relação capital x trabalho. E assim procede, a partir do dia-a-dia da empresa, independente da sua natureza, ou seja, não importa se é uma cooperativa ou uma sociedade anônima ou uma empresa limitada etc.

**Tabela 2** – Forma jurídica das empresas EdC

Associação	2%
Cooperativa	5%
Individual	48%
Limitada	8%
Sociedade anônima	37%

**Fonte:** BRUNI (2005, p. 180).

Para dar visibilidade ao projeto, nasce, em 1994, em Cotia, cidade da região metropolitana de São Paulo, o primeiro pólo empresarial criado pela EdC, o Pólo Empresarial Spartaco. O nascimento desse pólo e sua localização justificam-se por alguns fatores. Primeiramente porque foi nessa região e devido às suas características sócio-econômicas que nasceu a inspiração do projeto Economia de Comunhão. Além disso, o pólo, estando situado nas proximidades da Mariápolis Ginetta, tem uma maior garantia e suporte da sua “cultura social” específica, bem como, em contrapartida, as empresas do pólo dão suporte à vida econômica da Mariápolis.

Hoje, a EdC conta ainda com pólos em Recife, e fora do País, na Polônia, Itália, Bélgica, em Portugal e dois, na Argentina. Em se tratando especificamente do

Spartaco, Leite (2005) informa ser ele administrado pela Espri S.A. (Empreendimentos, serviços e projetos industriais), sociedade anônima de capital fechado, com mais de três mil e 500 acionistas, ostentando capital superior a dois milhões de reais. De fato, é a Espri que viabiliza a instalação do Pólo.

Atualmente, sete empresas funcionam no Pólo Spartaco, a saber: AVN Embalagens Plásticas Ltda. (indústria de embalagens plásticas), Eco-ar Indústria e Comércio Ltda. (indústria e comércio de produtos de limpeza), La Tunica Indústria e Comércio Ltda. (indústria de confecção), Uniben Fomento Mercantil Ltda. (*factoring* e seguros), KNE Plásticos Indústria e Comércio Ltda. (indústria e comércio de rotomoldagens), Prodiel Farmacêutica Ltda. (comércio atacadista de medicamentos), além da própria Espri. Há outras três empresas, mas face à natureza dos seus serviços não estão instaladas no Pólo Spartaco, embora sejam coligadas a ele. São a Policlínica Ágape (serviços médicos, diagnósticos por imagem, laboratório de análise clínica e fisioterapia), a Escola Aurora (educação infantil, ensino fundamental e médio) e a Comunione Auditoria Contábil (serviços contábeis e de auditoria), segundo a fonte Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione (2005).

Vale ressaltar que os objetivos das empresas de EdC são mais facilmente atingidos devido ao relacionamento entre as pessoas (empregados, dirigentes, consumidores, fornecedores, governo), que chega a facilitar até mesmo a resolução de problemas; e a sua postura ética que contribui para sua aceitabilidade no mercado, favorecendo de certa forma seus negócios (BISPO; SÁ; MENDES, 2005). Finalmente, para Mendes e Sá e Bispo (2005 p. 5), “a Economia de Comunhão emprega argumentos que vão além daqueles éticos para ganhar relevância social em uma sociedade pluralista”.

Por fim, é conveniente frisar que a EdC não é a única manifestação econômica que propõe inserir no mercado valores como ética e solidariedade. Desde de 1964, vem se desenvolvendo, inicialmente na Europa, o movimento do Comércio Justo e Solidário, cujo principal objetivo é “reverter a tendência injusta dos intercâmbios no comércio internacional”. Tratam-se de organizações que importam, por um preço justo, produtos de países mais pobres e vendem-nos em lojas próprias

e também em mercados convencionais para os consumidores dos países mais ricos, procurando, assim, sensibiliza-los e valorizar o trabalho dos produtores. Portanto, é também, uma transformação na relação produtor/consumidor, baseada na “equidade na cooperação, confiança e lucro compartilhado” (VEIGA; SILVANA, 2006, p. 5).

## **2.2 Empresa Fundação, Engenharia e Máquinas S.A.**

Antes da apresentação de breve histórico e do perfil da empresa selecionada como objeto de estudo da presente dissertação, a Eco-ar, por justificativas constantes do capítulo posterior, expõe-se, a princípio, o caso da empresa Fundação, Engenharia e Máquinas S.A. (Femaq). Mesmo não estando situada no Pólo Spartaco, é uma das mais representativas da EdC, em nível de Brasil. A sua história inicia, em 1966, quando da sua fundação pelo emigrante alemão Kurt Leibholz. Em 1972, no entanto, Kurt passa a direção da empresa aos dois filhos, Rodolfo e Henrique, os quais integram a diretoria da Femaq até os dias atuais, de acordo com Costa (1998).

Localizada na cidade de Piracicaba (SP), a Femaq figura como uma das primeiras empresas nacionais a aderir ao projeto da EdC, ainda em 1991. Líder nacional na produção de ferramentas e protótipos para a indústria automobilística, é uma das três maiores do setor, em faturamento, mesmo sendo considerada de médio porte. A Volkswagen e a General Motors estão entre os seus principais clientes. Hoje, emprega 65 funcionários e outros seis terceirizados. Segundo dados do painel “É possível sobreviver numa economia de mercado utilizando o Método da Economia de Comunhão na Liberdade?”, apresentado por Gonçalves (2002, p. 3), durante encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), entre 1997 a 2000, o patrimônio líquido da Femaq evoluiu:

[...] de R\$ 2.553 mil para R\$ 4.175 mil, o lucro operacional aumentou de R\$ 559 mil para R\$ 1.707 mil, com o capital passando de R\$ 1.650 mil para R\$ 1.900 mil. O crescimento dos lucros acumulados foi de 137,9% no período. O índice de liquidez corrente, em 2000, era de 2,58.

No período de 1985 a 1994, enquanto a indústria de fundição vive momento de crise, a Femaq incrementa o seu faturamento de 42 mil dólares para 82 mil, segundo estudo relatado no Congresso Nacional de Fundição (Conaf), realizado em 1995 na cidade de São Paulo.

A empresa também investe maciçamente no quadro funcional, e, decerto, a valorização da força de trabalho também rende frutos, o que parece justificar os dados apresentados por Gonçalves e Leitão (2001): em quatro anos (1996-2000), o faturamento da empresa aumentou de R\$ 7.096.350,48 para R\$ 14.910.193,94, a produção anual passou de 3.585 para 6.413 toneladas / ano e a produtividade cresceu de 69 para 87 toneladas / ano. São números que corroboram a idéia de que os resultados no âmbito de uma empresa não dependem apenas de investimento em maquinário, mas da vontade e do empenho dos funcionários e da própria diretoria de crescerem juntos.

Bruni, segundo transcrição de Benites (2003, p. 12), acredita, como hoje é consensual, que a essência da atuação da empresa está na assertiva: “[...] em vez de dar o peixe ou ensinar a pescar, queremos pescar e comer juntos, pois o objetivo da EdC é a fraternidade”. A convivência de empresários e trabalhadores da EdC não consiste em relação autoritária nem tampouco assistencialista. Essa consciência relacional não é desvinculada dos resultados de lucratividade para os sócios-proprietários da Femaq que apontam essa relação ser humano-trabalho-empresa-sociedade-natureza como fundamental para tornar a organização empresarial mais competitiva no mercado. Gonçalves (2002, p. 3) reconhece três diferenciais da Femaq:

- (1) o empenho de crescerem juntos – a convicção de que a produtividade não depende somente do investimento em tecnologia, mas sobretudo da vontade da pessoa do trabalhador.
- (2) a ‘mais valia de comunhão’, produzindo riquezas sem subtraí-las de outros, mas fazendo com que todos a produzam. Não apenas através do trabalho físico e intelectual do homem, mas também por meio da criatividade e da capacidade de identificação com as exigências dos outros, como ‘mais valia’ da unidade de objetos que nasce de uma

colaboração harmônica. (3) a liberdade de renúncia aos próprios lucros potencializando a vivência de sentido da Vida, do que é saborear a alegria que vem do dar, do participar e da consciência de ter contribuído para alguma coisa de exemplar, que transcende o mero aspecto econômico.

Com base em entrevistas realizadas por Gonçalves e Leitão (2001) com diretores da Femaq, percebe-se que o trabalho dos irmãos Leibholz constitui ação empresarial contrária ao individualismo e à acumulação, que não dissocia realização profissional da pessoal. Para os dirigentes, esta é uma experiência muito mais gratificante do que simplesmente ganhar dinheiro, embora reconheçam que ganham dinheiro com ela.

Fica claro também, nas entrevistas concedidas a Gonçalves e Leitão (2001), que os sócios-proprietários da empresa acreditam, ainda, que essa inteligência relacional deve se expandir. Não se pode restringir ao homem, mas avançar para o meio em que está inserido, porque não se pode produzir qualidade, se a empresa estiver num ambiente prejudicial à saúde humana e ao meio ambiente. E, na verdade, na prática, a Femaq se preocupa com os danos que possa vir a causar ao meio ambiente. Portanto, investe em equipamentos de reciclagem.

Além disso, essa consciência significa adotar alguns princípios, tais como: não mentir para os funcionários(as), não esconder o lucro, colocar limites na ação empresarial. Para os Leibholz, são as necessidades humanas fundamentais que determinam, sempre, a qualidade do relacionamento entre capital, trabalho e ecossistema.

Filhos de mãe católica e pai judeu, os irmãos Leibholz apontam, durante a entrevista, as origens familiares como molas propulsoras para a prática de partilha. Mesmo assim, admitem que os valores não dependem tão-somente do sentimento religioso. Integram o ser humano como um todo, em sua busca incessante de ser feliz. Isso explica o porquê da espiritualidade do Movimento dos Focolares não ser explicitada aos funcionários, durante os contatos diários.

Uma dificuldade a ser enfrentada cotidianamente pela Femaq é a mudança de orientação entre os funcionários. Isso porque, muitos diretores e gerentes resistem à partilha do lucro, por exemplo. Uma discussão que piora à medida que a hierarquia sobe. Outro problema para a manutenção do ideário da EdC na empresa é a questão da sucessão. Afinal, os filhos podem não querer seguir a carreira dos pais ou não concordarem com a cultura gerada na empresa. Para solucionar tal questão, os irmãos tentam, desde cedo, educar os filhos, inculcando-lhes esses valores.

Pela entrevista descrita por Gonçalves e Leitão (2001), nota-se que os diretores tentam buscar conexão entre pessoa e empresário, vivenciando os valores cristãos em suas vidas antes de executá-los na empresa. E, reafirmando a atitude dos empresários, em entrevista a esses autores, os funcionários também falam de solidariedade, coerência, transparência, comunhão, liberdade, confiança e simplicidade, como valores relacionados aos empresários. Isto se justifica, porque ao implantar a prática de partilha na empresa, os proprietários criam nos funcionários também a cultura do dar. Um fato dessa característica dos colaboradores está relatado em reportagem de Benites (2003, p.13), que transcreve palavras de Leibholz sobre a demissão de um funcionário da Femaq. Obedecendo à lei, este não recebeu indenização, porque cometeu um crime, passando dois anos preso:

Nesse período os próprios colegas da firma, movidos pela cultura da EdC que incentivamos, mantiveram a família dele, em parceria conosco. Por bom comportamento, receberia liberdade condicional se tivesse emprego. Mas quem contrataria um ex-detento? No entanto, nós o readmitimos. Passaram-se sete anos. Hoje ele lidera um setor da fábrica e realiza atividades solidárias no bairro onde mora.

Além dos valores citados, os empregados perceberam as seguintes características em relação à Femaq:

- empresa totalmente diferente na forma de administrar;
- facilidade de acesso a gerentes e diretores, sempre muito próximos dos funcionários;

- diretoria preocupada em ajudar as pessoas, as outras empresas e aos que têm problemas sociais;
- empresa que investe em pessoas;
- empresa onde todo mundo sabe o que está acontecendo;
- empresa que não é só lucro;
- diretoria de gente simples, preocupada com o bem-estar deles e também dos funcionários;
- empresa com uma filosofia de gestão que faz com que os funcionários se preocupem mais com o próximo e cresçam mais na vida;
- empresa que tem funcionários melhores do que os das outras fora do projeto e;
- empresa em que os empresários conseguem passar sua visão aos funcionários.

Tem-se, pois, uma percepção bem distinta do tratamento recebido em outras empresas. Segundo os funcionários, em geral, elas são:

- muito hierarquizadas, autoritárias e de relacionamento difícil com as chefias;
- patrões e diretores desconhecidos (face a face) com dos empregados;
- voltadas para o lucro e bem-estar dos patrões;
- distribuição do lucro, quando existente, em valores inferiores aos da Femaq;
- clima de trabalho pesado;
- pouco ou nenhum espaço para expressar opiniões;
- visão da empresa como “*casa do patrão*”;
- pouco interesse dos empregados pelos resultados da produção e;
- visão do trabalhador apenas como mão-de-obra.

Diante das entrevistas e da observação direta na fábrica, Gonçalves e Leitão (2001) constataram um clima de liberdade com responsabilidade e ajuda mútua. Isto possibilita uma organização do trabalho na qual os operários(as) sabem o que fazer, sem necessidade de fiscalização. Na Femaq, não existem chefias dizendo o que fazer e cobrando resultados o tempo todo. O funcionário aprende no treinamento e

“faz porque sabe que a gente tem confiança nele”, segundo palavras literais de um dos diretores. O objetivo da empresa é transformar o trabalhador em parceiro, para tornar inexpressivo o absenteísmo, eliminar a falta de vontade e aumentar a produtividade.

A referida parceria concretiza-se não apenas na confiança depositada ou na falta de fiscalização. Estende-se até a participação nas decisões e nos resultados da empresa. Em outras palavras, como uma das pioneiras do projeto da Economia de Comunhão, no País, a Femaq foi construindo, pouco a pouco, o seu plano de ação, quase que lado a lado com a EdC. Desenvolveu uma estratégia capaz de transformar o ambiente de trabalho dos funcionários. Para tanto, criou um sistema de incentivos para gerir as pessoas, observando, desde o início, quão vital é se gerar um ambiente agradável para os funcionários:

Do ponto de vista das necessidades dos trabalhadores, a diretoria desenvolveu um sistema que tem hoje um plano de saúde familiar, formação escolar e universitária dos empregados, aquisição de casa própria e outros benefícios. Desenvolveu também um sistema de votação para os funcionários avaliarem os vários setores da empresa. Foram criadas ‘células’, a primeira em 1999, com seis funcionários ligados ao Movimento dos Focolares, com o objetivo de discutir e transformar a mentalidade da empresa (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p.41).

A seguir, foram criadas mais duas células. A primeira destinada a discutir a administração em si. A segunda, voltada para a produção da empresa. Sob tal perspectiva, tanto diretores como funcionários de níveis hierárquicos distintos participam, quinzenalmente, no horário de trabalho, dessas atividades. Há, ainda, assembléias mensais, com a participação de todos, em que é repassado o quadro da situação atual da empresa, os seus trunfos e problemas, discutidos, posteriormente, em nível macro, nas células. Enquanto isto, o sistema de participação nos lucros envolve um cálculo a partir dos seguintes indicadores:

- acidentes de trabalho;

- desperdício;
- custo de produção;
- higiene;
- horas extras;
- pontualidade na entrega;
- produtividade;
- uso de equipamentos de segurança;
- trabalho/refugio e;
- um indicador identificado como 5S que engloba organização, ordenamento, limpeza, padronização e disciplina no uso dessas habilidades.

O sistema beneficia igualmente a todos os funcionários, a partir de uma forma de partilha explicitada em cartilha, acessível a qualquer empregado. E mais, os funcionários não participam somente com o seu quinhão do lucro. Eles têm voz ativa nas decisões da empresa. É o plano de participação nas decisões e resultados da empresa, ou seja, além de opinarem na dinâmica da empresa e de terem participação nos lucros, participam também de decisões operacionais como, por exemplo, qual o melhor equipamento a ser adquirido.

Esse sistema é motivado por valores como a aceitação do outro e a solidariedade. Como decorrência, é responsável pelo aumento na produtividade e pelos preços competitivos da empresa, vez que a transparência na gestão cria clima de confiança que estimula a criatividade.

Ainda durante as entrevistas concedidas a Gonçalves e Leitão (2001), os empresários da Femaq afirmam que o sistema de participação e o ambiente de trabalho, incluindo cultura e clima organizacionais, são os grandes diferenciais das empresas da EdC. Diante das pressões de mercado e ao longo das crises comuns a ele, essas empresas têm capacidade de reação mais rápida e eficiente. A cultura participativa facilita a adaptação que as contingências do mercado impõem, permitindo alcançar soluções mais rápidas.

Desta forma, a Femaq demonstra, não somente com um ideário ético, mas também com números, que uma cultura baseada na partilha funciona, desde que todos trabalhem para tanto. Exemplo do universo de 735 empresas que integram o projeto da EdC atualmente no mundo, a Femaq pode ser vista como modelo de mudança no quadro geral do mundo dos negócios, focando a participação e a solidariedade num ambiente de trabalho comunitário (CHAVES; LEITE, 2004).

### **2.3 Eco-ar Indústria e Comércio Ltda.**

A Eco-ar, empresa de produção de detergentes e produtos de limpeza, nasce em 1 de outubro de 1995, por iniciativa de Ercília Teixeira Fiorelli. Abandona um trabalho promissor num banco, com remuneração gratificante (aos 21 anos, já assumira a gerência de uma agência), para se dedicar totalmente ao projeto da EdC. Até então, sua dedicação, como conselheira da Espri, é parcial.

Durante entrevista concedida a Cerelli (2002, p. 409), em agosto de 2001, na sede da Eco-ar, Fiorelli descreve assim a sua adesão ao projeto e o início das suas atividades:

Um dia, voltando do trabalho, parei em frente uma favela de São Paulo. Ali, tive vergonha: senti que Chiara Lubich amava o povo brasileiro mais do que eu. Não podia doar a EdC somente minha velhice, mas os melhores anos da minha carreira.

Assim, iniciei a Eco-ar, junto com outros seis sócios, com U\$ 6.000 de capital, em um local de 20 m<sup>2</sup>.

No início, a produção de mil litros de detergentes por mês era vendida de porta em porta ou em pequenos negócios. Em 1997, a empresa se transfere para o pólo Spartaco, num galpão de três mil m<sup>2</sup>, podendo assim, melhorar e modificar o trabalho mediante a aquisição de novos maquinários, embora a maior parte das tarefas continuasse manual. No ano de 1999, devido ao seu crescimento inesperado, a Eco-ar adquire novo galpão.



**Figura 1** – Fachada – Eco-ar  
**Fonte:** Arquivo – Eco-ar (2006).

Hoje, após mudanças administrativas não documentadas, mas repassadas em contatos informais mantidos com a nova Diretoria, segundo entrevista de um dos membros da Diretoria, Elizabeth da Costa Ribeiro Lima, a Eco-ar está solidificada, não só na parte econômica, mas nos relacionamentos comerciais e financeiros, caracterizando-se pela honestidade e transparência. A nova administração, que se consolida com a compra da empresa em **junho de 2005**, por Augusto Almeida Lima Neto, relaciona, entre os seus clientes, multinacionais de distribuição do porte do *Carrefour* e da *Wall Mart*, esta, desde janeiro de 2006.

Além disto, a Eco-ar procura manter boa relação com a concorrência, sem críticas, mesmo quando essas seriam justas. A este respeito, Fiorelli assim se posiciona:

Pouco tempo atrás, um concorrente propôs ao Carrefour um preço melhor que o nosso para certo produto. Havíamos dado nosso preço, mais alto, sem explicar o porquê de o concorrente dar o preço mais baixo – havia uma evidente diferença na qualidade do produto. O diretor do Carrefour pediu igualmente o nosso produto, naquele

preço, pela seriedade da nossa empresa: com ele conseguimos um relacionamento tal que podemos falar do nosso projeto. (CERELLI, 2002, p. 410).

A Eco-ar desenvolve também relacionamento com os consumidores finais. Um consumidor do Rio de Janeiro, curioso com a embalagem de um produto Eco-ar, perguntou a empresa o significado de uma frase escrita no rótulo: “uma empresa de Economia de Comunhão”. A explicação recebida o motivou a, pessoalmente, fazer propaganda dos produtos da empresa. Atualmente, ainda de acordo com a fonte acima referenciada, são 42 trabalhadores diretos e indiretos, todos provenientes de localidades próximas, zona rural, que receberam adequada preparação profissional.

Dentro da empresa, existe um projeto de prevenção de acidentes de trabalho e de higiene pessoal – se trata de pessoas muito simples –, importante para o ambiente de trabalho. Os empregados são vistos, antes de tudo, como pessoa. Como consequência, mais que formá-los do ponto de vista profissional, é vital ajudá-los a resolver os seus problemas pessoais.

Por exemplo, a Eco-ar paga salários maiores daqueles que geralmente são pagos pelo mercado porque entende que esses não são adequados para uma vida digna. Também a Eco-ar procura criar novos postos de trabalho. A empresa se encontra numa região de pobreza onde se falta trabalho. Muitas vezes prefere abdicar de tecnologias mais avançadas, usando aquelas com alta intensidade de trabalho, de modo a se conseguir o máximo de atividade e criar um maior número de trabalhos possíveis (CERELLI, 2002, p. 412).

Em relação aos fornecedores da empresa, Fiorelli comenta:

Em nome da nossa escolha ética, pedimos a uma multinacional que nos fornecia um componente dos nossos detergentes que garantisse uma qualidade particularmente controlada, e sobre essa solicitação decidiram melhorar a sua qualidade. Três grandes supermercados, satisfeitos com nossa qualidade, nos pediram de fabricar produtos

com a marca deles (SEGRETERIA INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE, 2005).

Hoje a Eco-ar ocupa área de 700 m<sup>2</sup>, produzindo 600 mil litros ao mês em duas linhas de produção, com faturamento anual de cerca de US\$ 1.000.000,00 (SEGRETERIA INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE, 2005). Sua missão e compromisso são descritos pela empresa da seguinte forma:

**Missão:**

- Confiabilidade dos clientes e fornecedores.
- Preços compatíveis, agregados à ética de comercialização.
- Relacionamento de estima, confiança e respeito com a administração, funcionários, fornecedores e clientes.

**Compromisso:**

- Respeitar a natureza, reutilizando material reciclável, dando atenção especial ao meio ambiente, dentro e fora da empresa.
- Reacender o valor do ser humano com a proposta de fazer da empresa uma comunidade.
- Contribuir para estimular a passagem da economia e da sociedade, de uma cultura consumista (do ter), para a cultura da partilha, que junto aos lucros, gera a liberdade do homem e leva à sua plena realização (Economia de Comunhão).

**Quadro 6** – Missão e compromisso da Eco-ar

**Fonte:** Eco-ar Indústria e Comércio Ltda. (2006).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo trata dos caminhos metodológicos, fazendo alusão não somente à natureza da pesquisa, mas também ao detalhamento do processo de amostragem e à descrição detalhada dos métodos e técnicas adotados visando à consecução dos objetivos propostos.

#### **3.1 Natureza da pesquisa**

A natureza de uma investigação científica desperta sempre certa polêmica, porquanto não há categorização unívoca. Para Forte (2006), por exemplo, a classificação quanto à natureza da pesquisa é sempre sutil, uma vez que, quase sempre, a diferença se estabelece segundo a predominância da forma de análise ou o foco do trabalho. Entretanto, Silva (2004) ressalta que pesquisas de boa qualidade, muitas vezes, requerem simples abordagens do tipo estudo de caso ou avaliações qualitativas, embora reconheça não ser recomendável ficar atrelado a um método e / ou a uma técnica específica.

No entanto, seguindo a orientação de Leite (2004), no que concerne à tipologia da pesquisa ora efetivada, em relação à natureza, trata-se de pesquisa quali-quantitativa, haja vista que vai além da quantificação, para interpretar dados identificados e coletados ao longo da pesquisa.

Quanto ao objetivo e grau em que o problema está cristalizado, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, porque se relaciona ao relato do objeto de estudo (empresa EdC). Gil (1999) considera como principal objetivo desse tipo de pesquisa a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis.

Ademais, esta dissertação, em seu escopo, é uma pesquisa de estudo de caso. Dentre o objetivo mais amplo de analisar o clima ético das empresas de Economia de Comunhão, privilegia, especificamente, a Eco-ar. Logo, enquadra-se na concepção de estudo de caso de Leite (2004, p. 47), para quem constitui: “[...]”

estudo descritivo de uma determinada pessoa, grupo, fato, instituição, organização empresarial, para análise do todo ou de uma parte (grifo nosso) interessada pelos cientistas, quando realizam suas primeiras pesquisas [...]”. Yin (2001) ainda recomenda que o estudo de caso deve ser utilizado para a investigação de fenômenos dentro do seu contexto real, quando não são claros os limites entre fenômeno e contexto.

### 3.2 Universo e amostra

Dentre o universo brasileiro que integra as quase 112 organizações da Economia de Comunhão, conforme antes descrito, recorreu-se à amostra não probabilística intencional, segundo a qual as unidades amostrais são selecionadas segundo os critérios de conveniência do pesquisador (LAVILLE; DIONE, 1999). É o que conduz Leite (2004, p. 93) a acrescentar:

Nas amostras intencionais há sempre um bom julgamento e estratégia adequada. Podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da empresa.

Apreende-se que, na amostragem intencional, os erros de seleção tendem a diminuir, à medida que o pesquisador seleciona casos considerados típicos da população que pretende pesquisar. E dentro dos princípios desse processo de amostragem, selecionou-se a empresa Eco-ar, por diferentes razões. Entre elas, por ser uma empresa que atua há mais de 10 anos no mercado e por estar situada num pólo empresarial devidamente consolidado. Além dessas duas justificativas, a mais forte é que a fundamentação teórica sobre a qual se baseiam as premissas centrais da presente dissertação, como descrito na fase introdutória, qual seja, o modelo de Arruda e Navran, tem como referencial o setor industrial brasileiro.

Neste sentido, se o objetivo central é discutir a ética empresarial e as estruturas de mensuração da eticidade das empresas, tendo como referencial o estudo da adequação ou não do modelo citado, e no contexto específico da

Economia de Comunhão, nada mais oportuno do que buscar uma empresa num contexto o mais próximo possível.

No que diz respeito ao universo específico que compõe a Eco-ar, recorrendo-se ainda à amostra não probabilística intencional, foram entrevistados 17 funcionários entre os 19 que compõem o corpo técnico-administrativo, o que representa o significativo percentual de 89,47%.

### **3.3 Métodos e técnicas**

Os métodos usados foram o da observação e o da análise interpretativa de conteúdo. A observação constitui método essencial à pesquisa de campo, vez que não consiste apenas em ver e ouvir as unidades amostrais, mas, sobretudo, analisar os fatos e fenômenos envolvidos na pesquisa como objeto de estudo. A este respeito, acrescenta-se que o autor da dissertação teve vários contatos face a face com um dos principais estudiosos de Economia de Comunhão, Luigino Bruni, e por correio eletrônico com um dos autores do modelo estudado, Maria Cecília Coutinho de Arruda.

Quanto à análise interpretativa de conteúdo, caracteriza-se pelo estágio avançado, que permite ao pesquisador inferir com base no raciocínio lógico o material documental lido e devidamente explorado (LEITE, 2004). Vergara (2005, p. 16-17) considera que a análise de conteúdo, além de sua aplicação original de tratamento de material jornalístico, “hoje, abraça também transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros” e “[...] apesar de ter sido concebida com base na quantificação”, admite abordagens quantitativas, qualitativas ou ambas.

Para a coleta de dados primários, lançou-se mão da técnica de entrevista estruturada, quando o entrevistador segue roteiro previamente estabelecido, de tal forma que as questões feitas às unidades amostrais são previamente definidas, sem que isto impeça confirmação ou complementação, sempre que necessário. Essa técnica apresenta as seguintes vantagens:

- permite captação imediata e corrente da informação desejada;

- oferece maior oportunidade para avaliar atitudes naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc;
- dar maior flexibilidade podendo o entrevistador esclarecer as questões dúbias, garantindo de que está sendo compreendido (LEITE, 2004, p. 84).

Além disso, realizaram-se quatro entrevistas não estruturadas, na busca de averiguar e aprofundar a descrição dos dados coletados pela entrevista estruturada. “Essa técnica busca saber como e por que algo ocorre, e não apenas conhecer a frequência das ocorrências, de maneira que os dados obtidos possam ser utilizados em uma análise qualitativa” (COLAUTO; BEUREN, 2003, p. 133).

No que se refere ao conteúdo do roteiro de entrevista estruturada, este contém oito questões de caracterização dos entrevistados (sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, quadro a que pertence na empresa, tempo de trabalho na Eco-ar, religião e participação no Movimento dos Focolares) e 29 assertivas. Estas, com vistas à consolidação do modelo, referem-se aos 11 indicadores de clima ético, medidas a partir de escala básica nominal e intervalar de Likert (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1999), similar à utilizada por Arruda e Navran (2005), quando da execução do seu trabalho.

Além dessas questões, o roteiro traz duas perguntas totalmente abertas para captar a opinião dos empregados sobre a concepção de ética e a última, a de número 31 para que possam fazer observações livres, se assim o desejarem.

Quanto às perguntas que utilizam a escala básica nominal e intervalar de Likert, os graus utilizados vão de um a sete: (1) discordo totalmente, (2) discordo muito, (3) discordo moderadamente, (4) nem concordo nem discordo, (5) concordo moderadamente, (6) concordo muito, (7) concordo totalmente.

Para captar a percepção dos funcionários sobre a empresa como um todo, as assertivas estão redigidas num nível geral, assim estruturadas:

**Sistemas formais.** [01] Na Eco-ar existem orientações claras escritas (manual, folheto, mural ou quadro afixado) de como me comportar no ambiente de trabalho. [02] Quando aparece algum problema no trabalho eu resolvo do mesmo jeito que qualquer outro funcionário da Eco-ar resolveria. [03] A Eco-ar logo percebe e tenta corrigir quando algum funcionário não age como ela orienta.

**Mensuração.** [04] A Eco-ar identifica e valoriza o funcionário que age como ela orienta. [05] A Eco-ar sempre me comunica quando não estou indo bem em algo (pontualidade, desleixo, irresponsabilidade etc.). [06] A Eco-ar sempre avalia como estou no trabalho em relação a um período anterior.

**Liderança.** [07] Meu chefe (responsável, diretor) se comporta exatamente como a Eco-ar orienta. [08] Se eu quiser saber como devo me comportar na Eco-ar basta observar como meu chefe (responsável, diretor) se comporta. [09] Meu chefe (responsável, diretor) é uma pessoa sincera, honesta e justa.

**Negociação.** [10] Quando a Eco-ar negocia prazos, compromissos, distribuição de tarefas e recursos com os funcionários sempre as duas partes saem ganhando. [11] Os funcionários da Eco-ar são muito unidos, tanto é que sempre que aparece algum problema todos conseguem entrar em acordo para resolvê-lo.

**Expectativas.** [12] Quando a Eco-ar contrata alguém novo, deixa claro o que vai exigir. [13] Na Eco-ar todos os funcionários têm a mesma chance de crescer, sem favoritismo. [14] A Eco-ar oferece ajuda ou formação a quem não está fazendo seu trabalho direito.

**Consistência.** [15] Eu sei como me comportar porque sempre a empresa se comporta do mesmo jeito. [16] A Eco-ar nunca mudou seu jeito de ser e agir, mesmo se para fazer o certo tem prejuízos. [17] Para a Eco-ar, o que era certo ou errado ontem continua sendo certo ou errado ainda hoje.

**Chaves para o sucesso.** [18] Na Eco-ar as pessoas são mais importantes que os produtos. [19] Para a Eco-ar, oferecer boas condições de trabalho aos funcionários é

*muito importante, pois todos ficam satisfeitos. [20] As idéias e iniciativas dos funcionários são reconhecidas e valorizadas pela Eco-ar.*

**Serviço ao cliente.** *[21] Eu realmente “visto a camisa” da Eco-ar. Além de trabalhar aqui, faço propaganda dela por onde ando. [22] A Eco-ar trata bem seus clientes e fornecedores da mesma forma que trata os funcionários.*

**Comunicação.** *[23] Os gerentes da Eco-ar têm a preocupação de comunicar as regras da empresa a todos os seus membros. [24] Todos os funcionários da Eco-ar conhecem bem as normas da empresa, sabem como seguir estas normas e como serão punidos se agirem contra elas. [25] Quando os trabalhadores não compreendem alguma norma de conduta ou alguma técnica de trabalho, os gerentes estão prontos a esclarecer.*

**Influência dos pares.** *[26] Os funcionários da Eco-ar contam com o apoio dos colegas em qualquer situação.[27] A Eco-ar incentiva as lideranças entre o grupo de funcionários. [28] Se eu quiser saber como devo me comportar basta observar os meus colegas.*

**Consciência ética.** *[29] A Eco-ar cuida para que não ocorram problemas dentro da empresa, como suborno e assédio sexual.*

Em consonância com Arruda e Navran (2005), para análise dos dados, os graus de um a três refletem clima ético inaceitável (baixa concordância); quatro e cinco, são caracterizados como médio, e os pontos seis e sete denotam clima ético de excelência (alta concordância). Os dados serão apresentados na seguinte forma, conforme modelo constante do painel de Arruda e Navran (2005, p. 12):

<b>Indicador</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	<b>Média</b>
<b>Empresa 1</b>	4,8	5,6	6,1	3,8	5,9	6,4	6,3	5,7	5,6	4,7	3,9	5,34
<b>Empresa 2</b>	3,2	4,5	5,6	4,3	5,5	5,6	6,1	3,7	4,8	5,7	5,7	4,97

**Quadro 7** – Indicadores de clima ético das empresas participantes do painel

**Adaptação da fonte:** Arruda e Navran (2005).

### 3.4 Outros procedimentos

No que se refere à aplicação dos roteiros de entrevistas estruturadas, esta foi realizada por Lia de Carvalho, aluna de curso de pós-graduação em nível de mestrado junto à USP, devidamente orientada e treinada pelo pesquisador. Já a aplicação das entrevistas não estruturadas, foram realizadas pelo pesquisador na própria empresa. A coleta de dados se deu em abril, maio e junho de 2006. Para tanto, ainda no mês de março também de 2006, foi feito contato com Elisabeth Lima, Diretora Financeira da Eco-ar, via telefone e *e-mail*, com o fim de garantir a coleta de informações iniciais e a autorização indispensável para a aplicação do instrumentos de dados definitivo.

Para maior precisão e clareza do instrumento de coleta, realizou-se pré-teste antes da aplicação das entrevistas definitivas, dentre do apregoado por Mattar (1999), para quem o pré-teste possui vários objetivos, dentre os quais verificar se os termos utilizados são de compreensão dos respondentes, se não existem objeções na obtenção das respostas, se a seqüência das questões está correta e se a forma de apresentação das questões não está causando viés.

De fato, o pré-teste efetivado junto a cinco funcionários da Urbana Outdoor, empresa sediada em Teresina (PI), em condições similares às da Eco-ar (dois do corpo técnico e três do corpo administrativo), possibilitou averiguar a compreensão das assertivas, permitindo a correção de falhas nas questões antes elaboradas – dubiedade, linguagem inacessível etc. Favoreceu, ainda, auferir o tempo gasto em cada aplicação, além da percepção do comprometimento, interesse e conforto dos respondentes no momento da coleta dos dados.

Observando-se que as entrevistas de pré-teste tiveram duração média de 18 minutos, 13 para corpo administrativo e 25 para o corpo técnico, em geral, os respondentes se mostraram interessados e comprometidos com o tema, além de compreenderem melhor, a partir de exemplos de casos concretos. Houve dificuldade de compreensão nas questões originais [01], [03], [07], [08], [15], [16], [27] e [28], desconforto e receio em responder as questões originais [09], [18] e [20].

Com base nos pontos detectados durante o pré-teste, quando da coleta definitiva, ou seja, quando das 17 entrevistas estruturadas realizadas, cuja média de duração variou entre 12 a 25 minutos, os pontos acima arrolados foram cuidadosamente observados, até o ponto que se confirmasse a consistência das respostas prestadas, eliminando quaisquer dúvidas e percebendo o real grau de concordância. Já as entrevistas não estruturadas tiveram duração média de 70 minutos.

Os dados definitivos foram tabulados e tratados com o auxílio do *software* Microsoft Office Excel 2003. Após a tabulação dos dados, realizou-se cruzamentos e teste no intuito de obter dados mais seguros e confiáveis em relação aos objetivos antes enunciados.

## 4 CLIMA ÉTICO NA EMPRESA ECO-AR

Com base nas explicações teóricas anteriores, na contemporaneidade, o clima ético, no âmbito das empresas, é essencial para assegurar o equilíbrio entre interesses econômicos e dos demais segmentos, conquistando o respeito dos *stakeholders*, conforme Jobim e Arruda (2005) descrevem.

Isto justifica *per se* o interesse sobre a temática clima ético vs. empresas, como o fazem autores variados, como Ackerman e Bauer, além de Zardek, estudos estes referenciados por Arruda e Navran (2000). Além destes, no entanto, prioriza-se a produção dos teóricos John B Cullen e Bart Victor. Todos os trabalhos, em termos genéricos, chamam a atenção para a dificuldade de se definir, com precisão, não só a responsabilidade social das organizações, mas, sobretudo, o grau de eticidade do seu comportamento empresarial.

Neste sentido, o presente capítulo apresenta os primeiros resultados alusivos, não só ao perfil dos respondentes, mas também ao resultado da aplicação dos instrumentos metodológicos, levando em conta, impreterivelmente, a necessidade de obter respostas para os objetivos operacionais enunciados e reiterados.

### 4.1 Perfil dos respondentes

Face à diversidade impreterivelmente encontrada num local de trabalho, neste caso, na Eco-Ar, a princípio, traça-se perfil dos entrevistados, para conhecimento do público estudado, no que se refere a dados individuais: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, quadro a que pertence e tempo de trabalho na empresa, religião e vínculo com o Movimento dos Focolares.

Em relação ao sexo, nove respondentes são do sexo masculino (52,94%) e oito, do sexo feminino (47,06%), o que reforça o avanço da mulher no mercado de trabalho, eliminando, cada vez mais, a rigidez da classificação proposta por Lewin (1994). Levando em conta o contingente feminino como referencial, a autora agrupa

as carreiras segundo a sua posição numa escala de feminização, com base na predominância percentual de mulheres: **(a)** carreiras extremamente femininas – 80 a 100%; **(b)** carreiras feminilizadas – 60 a 79%; **(c)** carreiras mistas – 41 a 59%; **(d)** carreiras masculinizadas (21 a 40%); **(e)** carreiras extremamente masculinas (0 a 20%), com a inclusão da **administração** entre as carreiras mistas.

No que se refere à faixa etária, prevalece 30 a 39 anos, contemplando oito entrevistados (47,06%). Seis entrevistados (35,30%) têm idade entre 20 a 29 anos, dois (11,76%), de 40 a 49 anos e somente um (5,88%), mais de 50 anos. São dados que confirmam Targino (2006), para quem, é precisamente após 35 anos, que a maioria das pessoas estão mais aptas a contribuir para a sociedade como um todo.



**Figura 2** – Trabalhadores na linha de produção  
**Fonte:** Arquivo – Eco-ar (2006).

A maioria dos respondentes, nove, é casada (52,95%), cinco são solteiros (29,41%), um têm uma união livre (5,88%), um é viúvo (5,88%) e um (5,88%) é separado judicialmente. Em relação ao grau de escolaridade, oito possuem ensino médio completo (47,06%), cinco têm ensino médio incompleto (29,41%), três, ensino superior incompleto (17,65%) e um, ensino superior completo (5,88%), dentro da

premissa irrevogável de que a educação formal é fator essencial para o ingresso e a permanência no mercado de trabalho, no contexto da sociedade atual.

Quanto à inserção no quadro da Eco-Ar, 15 entrevistados pertencem ao setor técnico da empresa (88,24%) e dois, ao setor administrativo (11,76%). Quanto ao tempo de trabalho, 10 respondentes (58,82%) trabalham há mais de três anos na empresa, três (17,66%), mais de três e menos de seis meses, dois (11,76%), mais de um e menos de três meses, um (5,88%), mais de um e menos de três anos e um (5,88%), mais de seis meses e menos de um ano. Isto permite inferir que todos os sujeitos da pesquisa têm conhecimento acerca do funcionamento da empresa e das suas perspectivas de atuação ética, o que lhes dá condições para se posicionarem frente às inclinações de um comportamento ético idealizado pela empresas de EdC.

Os dois próximos e últimos quesitos merecem maior destaque, por sua relação íntima com o tema em estudo. Por ser a Eco-Ar uma Empresa de Economia de Comunhão, e esta ser a expressão econômica do Movimento dos Focolares, movimento ecumênico, mas com base na Igreja Católica, pode-se pensar que os empregados pertencem à Igreja Católica e participam de alguma forma do Movimento. Porém, os dados obtidos mostram que sete (41,18%) dos entrevistados pertencem a credos distintos: três (17,65%) são protestantes, um (5,88%), espírita e três (17,65%) são de outras igrejas; enquanto 10 estão vinculados à Igreja Católica (58,82%). Estes números, quando comparados com a distribuição nacional (o censo brasileiro de 2000 mostra que 73,6% dos brasileiros são católicos; 15,4%, protestantes ou evangélicos; e 1,3%, espírita) revelam proporção significativa de não católicos entre os funcionários da empresa em estudo.

Em se tratando da participação no Movimento dos Focolares, os resultados apontam que 14 (82,35%) respondentes não participam do Movimento, e apenas três (17,65%) o fazem. Trata-se de constatação relevante, porque prova, de forma inequívoca e imparcial, o desígnio dos Focolares e a sua dimensão comunitária, vivenciada desde as primeiras comunidades surgidas em Tentro (Itália), em busca da edificação de um mundo unido, segundo prescrito por Lubich (2003).

Finalizando, o perfil dos respondentes está sintetizado no **Quadro 8**:

**sexo:** masculino (52,94%)  
**faixa etária:** 30 a 39 anos (47,06%)  
**estado civil:** casado (52,95%)  
**grau de escolaridade:** ensino médio completo (47,06%)  
**quadro a que pertence na empresa:** técnico (88,24%)  
**tempo que trabalha na empresa:** mais de três anos (58,82%)  
**religião:** católica (58,82%)  
**participação no Movimento dos Focolares:** não participa (82,35%)

**Quadro 8** – Perfil geral dos funcionários da Eco-ar

**Fonte:** Pesquisa direta.

## 4.2 Aplicabilidade do modelo de Arruda e Navran na empresa Eco-ar

Quanto à aplicabilidade do modelo teórico adotado para estudo ao longo da dissertação, no caso restrito da Eco-ar, em atendimento ao objetivo número um, já arrolado, como descrito no capítulo concernente aos caminhos metodológicos, analisa-se cada um dos 11 indicadores, em separado, para facilitar compreensão e assegurar maior consistência.

Esses indicadores, por sua vez, após análise das assertivas submetidas à apreciação dos 17 respondentes, são mensurados e avaliados em conformidade com àquelas que se referem a eles. Exemplificando melhor: para o indicador um, o pesquisado devia se posicionar frente a três assertivas. No momento de computar as respostas, faz-se a contagem de cada uma das três respostas (três x 17=51) e depois, do indicador como um todo. No entanto, esse procedimento não impede que, no caso da ocorrência de alguma discrepância, esta seja avaliada em separado para o seu entendimento consistente e coerente, dentro dos princípios de cientificidade exigidos em qualquer estudo.

Por outro lado, ainda que descrito no capítulo referente à descrição da metodologia, reitera-se que a análise aqui discutida se fundamenta, essencialmente, nos procedimentos adotados por Arruda e Navran (2005). Eles atribuem graus diferenciados segundo o nível de concordância ou não: um a três = clima ético insatisfatório; quatro e cinco = médio, e os pontos seis e sete = clima ético bom ou excelente com base na seguinte configuração, que vai de um a sete:

- (1) discordo totalmente;
- (2) discordo muito;
- (3) discordo moderadamente;
- (4) nem concordo nem discordo;
- (5) concordo moderadamente;
- (6) concordo muito;
- (7) concordo totalmente.

### **Indicador 1: sistemas formais**

Para a observação do primeiro indicador – **sistemas formais** –, apresentam-se três afirmativas a serem analisadas pelos depoentes. São elas:

*[01] Na Eco-ar existem orientações claras escritas (manual, folheto, mural ou quadro afixado) de como me comportar no ambiente de trabalho.*

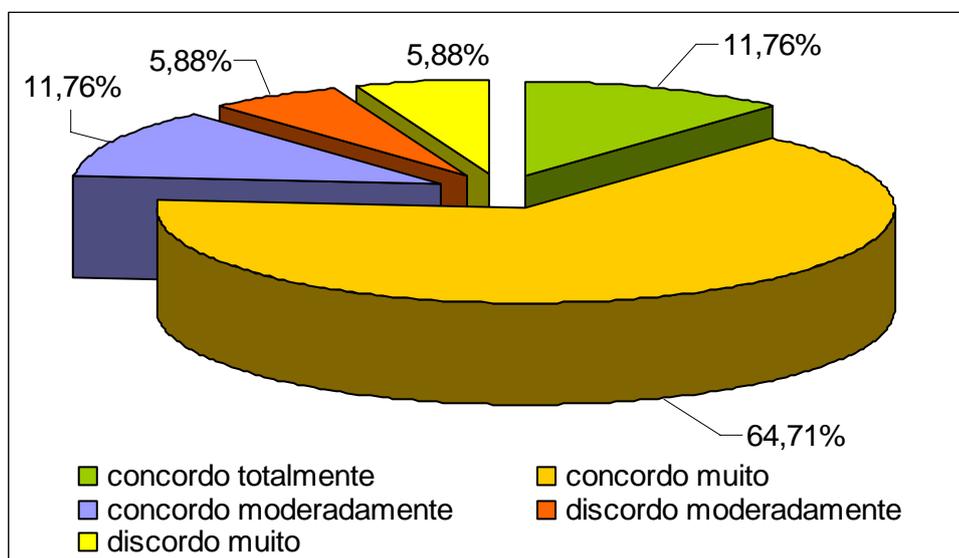
*[02] Quando aparece algum problema no trabalho eu resolvo do mesmo jeito que qualquer outro funcionário da Eco-ar resolveria.*

*[03] A Eco-ar logo percebe e tenta corrigir quando algum funcionário não age como ela orienta.*

Ora, se ao indicador um correspondem às três afirmativas mencionadas, isto permite deduzir que, para ele tem-se o total de 51 respostas (17 pesquisados x 3 assertivas), cujos conteúdos estão sumarizados mais adiante (**Gráfico 2**).

Retomando os sistemas formais, estes expressam, segundo Arruda e Navran (2000), a necessidade de se estabelecer regras de conduta em quaisquer ambientes, o que pressupõe a elaboração de manuais, folhetos, murais ou similares, além de outros recursos formais idealizados, a partir da realidade de cada organização empresarial, para orientação ao quadro funcional das empresas. Os sistemas formais reduzem, assim, o clima de incerteza (empecilho macro para a consolidação de clima ético produtivo) para a solução de problemas emergentes nas

rotinas de trabalho, para a correção ou autocorreção de atos não condizentes com as expectativas da administração da empresa e assim por diante.



**Gráfico 2** – Sistemas formais por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

No entanto, graças à técnica de observação, registra-se a inexistência total desses sistemas formais, como confirmado por alguns entrevistados, a exemplo de algumas falas aqui transcritas literalmente:

Na empresa não existem formulários, papéis, porque o exemplo de comportamento passa de pessoa para pessoa. O cartaz é a própria pessoa, ela é o “*espelho*”.

Na empresa praticamente não há orientações escritas desse tipo porque questões relativas ao comportamento no trabalho são passadas em reuniões quinzenais com o Toninho, supervisor geral da produção.

Oitenta por cento do que se pode corrigir é feito na hora [...]

Mesmo assim, surpreendentemente, os resultados obtidos conduzem à **média de 5,7**, considerada “*sinônimo*” de grau de satisfação **médio**: as respostas frente às três afirmações, 33 (64,71%) estão dentro da alternativa – concordo muito

–, enquanto as opções – concordo moderadamente e concordo totalmente – alcançam, cada uma, o total de seis respostas, ou seja, 11,76%. Os itens – discordo muito e discordo moderadamente – atingem 5,88%, isto é, três respostas.

Pode-se inferir que tal resultado pode ser explicado pelo temor que uma pesquisa desta natureza suscita, no sentido de que o empregado, de forma mais ou menos forte, tem receio de apontar falhas à empresa com que mantém vínculo empregatício.

## **Indicador 2: mensuração**

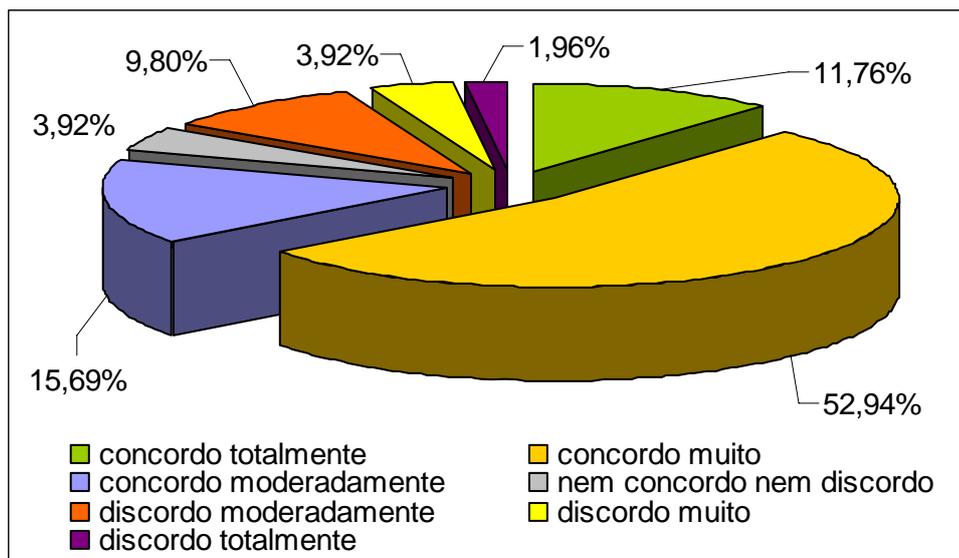
Para o indicador **mensuração**, também se construíram três afirmativas:

*[04] A Eco-ar identifica e valoriza o funcionário que age como ela orienta.*

*[05] A Eco-ar sempre me comunica quando não estou indo bem em algo (pontualidade, desleixo, irresponsabilidade etc.).*

*[06] A Eco-ar sempre avalia como estou no trabalho em relação a um período anterior.*

Em relação a tais proposições, relativas ao indicador mensuração, 27 respostas (52,94%) vão para o item – concordo muito –, enquanto oito reforçam o item 8 (15,69%) – concordo moderadamente –, seguindo-se o percentual 11,76% para concordo totalmente. Em posição oposta, oito discordam da existência de mensuração no âmbito da Eco-ar: discordo moderadamente (cinco, 9,80%); discordo muito (dois, 3,92%); discordo totalmente, com um ponto (1,96%), registrando-se, além disto, duas (3,92%) respostas apontaram a alternativa – nem concordo nem discordo. (**Gráfico 3**).



**Gráfico 3 – Mensuração por grau de concordância**

**Fonte:** Pesquisa direta.

Tanto Arruda e Navran (2000), Nash (1993) e Navran (2002) são unânimes em afirmar que o sistema de mensuração muito contribui para legitimar os objetivos propostos pelas organizações. Possuem maior chance de exatidão, fidedignidade e precisão, ao permitir identificar e valorizar os funcionários que atuam segundo as orientações administrativas, comunicando-lhes o nível de satisfação ou insatisfação ante os critérios de pontualidade, responsabilidade, dedicação etc., além de avaliar o nível de progresso de cada um em confronto com períodos anteriores, ainda que, para um dos entrevistados, a Eco-ar se restrinja à avaliação em grupos: “Não há avaliação individual na empresa e sim em grupos. Acho isso melhor em grupos porque a produção depende de todos [...]”

De qualquer forma, falas transcritas mostram a preocupação da empresa em pauta no sentido de mensurar e informar ao servidor a avaliação feita:

A empresa valoriza do jeito dela. Não em forma de pagamento ou gratificação, mas elogio. Por exemplo, uma vez o dono da empresa [...] me chamou na sala dele para dizer que as bombas responsáveis pela fabricação dos produtos só estavam funcionando graças ao meu trabalho. Na verdade, as bombas quebram com facilidade e só eu sei ajeitar [...]

Claro que depende do tipo de problema, por exemplo: se o funcionário fez alguma coisa errada do tipo que deve ser orientado em particular, evitamos expor o funcionário na frente dos outros. Quando é uma coisa de outra ordem chamamos a atenção em grupo, mas de preferência na hora.

Quanto à pontualidade, ou qualquer outro ponto destes, a empresa nunca precisou chamar a minha atenção, até porque, se eu chego atrasado e explico o motivo eles deixam passar e me fazem sair um pouco mais tarde.

Com tudo isto, vê-se que a mensuração favorece a eticidade, eticidade esta, de suma importância para legitimar as expectativas, implícitas e explícitas das empresas, incluindo a Eco-ar. A sua evolução e as transformações administrativas, corroboradas por sua Diretoria, deixam antever a busca de acerto como Economia de Comunhão, como reconhecido por alguns dos entrevistados, como este que diz: “A Eco-Ar valoriza tanto o funcionário que [...] optei por deixar de ganhar [...] mais os benefícios na empresa anterior para ganhar menos da metade aqui [...] Vi que era interessante trabalhar aqui porque estou aprendendo muito mais [...]”

No entanto, a bem da verdade, há respostas que denunciam certo desconforto, como esta que se refere à distribuição de tarefas no dia-a-dia: “[...] muitas vezes, eu tenho que ficar perguntando o que eu tenho que fazer”, o que pode ser uma das justificativas para a **média de 5,4 (nível médio)**, totalizado para este indicador.

### **Indicador 3: liderança**

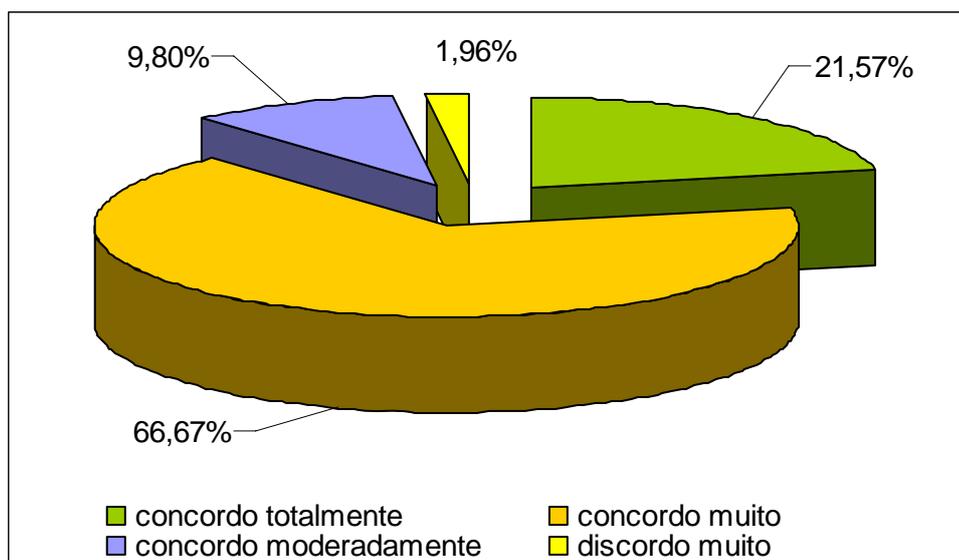
Para o indicador liderança, mais uma vez, são três afirmativas que buscam a sua compreensão entre o público estudado, perfazendo total similar de 51 respostas. São elas:

*[07] Meu chefe (responsável, diretor) se comporta exatamente como a Eco-ar orienta.*

[08] *Se eu quiser saber como devo me comportar na Eco-ar basta observar como meu chefe (responsável, diretor) se comporta.*

[09] *Meu chefe (responsável, diretor) é uma pessoa sincera, honesta e justa.*

Em qualquer circunstância, há reconhecimento consensual de que a liderança é fundamental em qualquer instância de administração, seja ela pública ou privada. A este respeito, as colocações dos entrevistados totalizam a **média 6,1**, que equivale no modelo de Arruda e Navran (2005) a **excelência** (alta concordância). Com uma só discordância (mas sem explicações), como descrito no **Gráfico 4**, 16 pessoas acreditam na capacidade de liderança dos seus superiores hierárquicos. Um percentual bastante alto (34 ou 66,67%) ocupa o primeiro lugar para o item concordo muito, seguindo-se: concordo totalmente (11 ou 21,57%) e concordo moderadamente, com cinco pontos (9,80%).



**Gráfico 4** – Liderança por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

A este respeito, frisa-se a liderança como indicador relevante, até porque, se bem empregado, como Arruda e Navran (2001) enfatizam, é capaz de incrementar a consistência ética de qualquer empresa, vez que os líderes constituem fonte de inspiração e exemplo para os demais membros do staff, como Drucker (1984) e Vries (1997) também reconhecem. E, decerto, esta propensão de imitação extrapola as questões meramente produtivas para inserir aspectos do comportamento ético, o

qual inclui sinceridade, honestidade e percepção de justiça, dentro das perspectivas de Gómez (2005).

Além do mais, como resultado da técnica de observação, o autor desta dissertação, ao longo da sua vivência por quase 11 anos em EdC, aliada à fala de uma diretora entrevistada, acredita que o indicativo ora discutido é tão ou mais importante do que os sistemas formais, vez que a atuação dos líderes no dia-a-dia é decisivo para legitimar os padrões éticos previstos teoricamente. E isto encontra ressonância em colocações variadas, como as que seguem:

É importante olhar, tanto para Marisa [Diretora Financeira], quanto para o Toninho [Gerente de Produção]. Admiro como ele trabalha porque [...] é uma pessoa compreensiva. Se alguém chega atrasado ou diz que vai faltar um dia, [...] compreende, não briga, mas orienta no sentido de que a pessoa falte o menos possível. Ele orienta bem o serviço que a gente tem que fazer.

O meu chefe valoriza a pessoa, pode ser um trabalho insignificante, mas todo mundo tem seu espaço.

#### **Indicador 4: negociação**

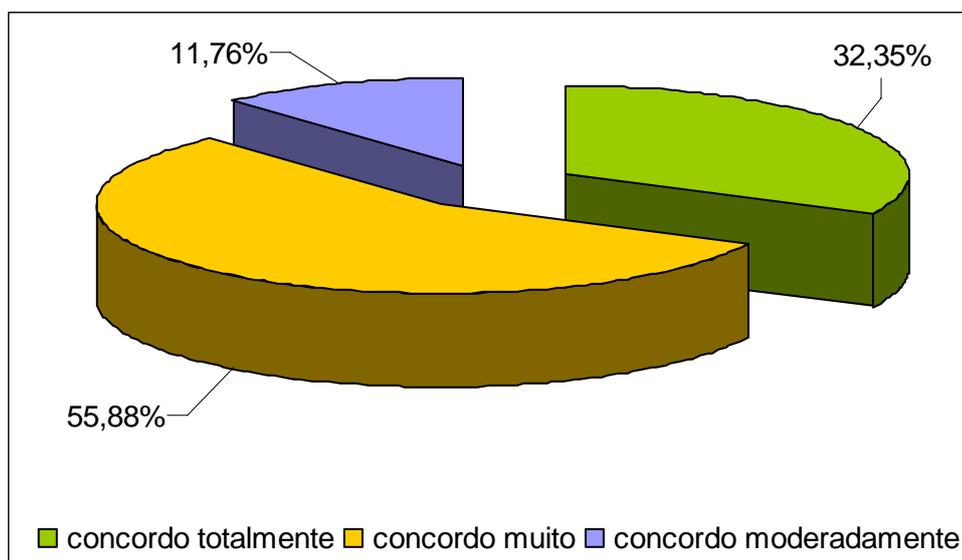
Para a observação do indicador negociação, apresentam-se duas afirmativas analisadas pelos depoentes, dentro do universo de 34 respostas. São elas:

*[10] Quando a Eco-ar negocia prazos, compromissos, distribuição de tarefas e recursos com os funcionários sempre as duas partes saem ganhando.*

*[11] Os funcionários da Eco-ar são muito unidos, tanto é que sempre que aparece algum problema todos conseguem entrar em acordo para resolvê-lo.*

Além de apresentar a maior **média** dentre todos, **6,3**, sendo, portanto, classificado como alta concordância (**excelência**), segundo o modelo de Arruda e Navran (2005), o indicador negociação foi o único a apresentar grau de

concordância variando entre concordo totalmente a concordo moderadamente, assim distribuídos: concordo muito, 19 respostas (55,88%); concordo totalmente, 11 (32,35%) e concordo moderadamente, com quatro respostas ou 11,76%. (**Gráfico 5**).



**Gráfico 5** – Negociação por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

Os dados ora analisados corroboram todos os autores referenciados, dentre os quais, Freitas (2006), Martinelli (2002) e Martinelli, Ventura e Machado (2004). Há a posição consensual de que as negociações, mesmo que priorizem os interesses empresariais, devem visar relações duráveis, em busca da consolidação de interesses comuns.

Isto é, os negócios precisam ser concretizados, porquanto mesmo que ocorram divergências ou eventuais desacordos, que demandem adaptações e reformulações, as negociações sempre representam recurso em busca de ponto(s) comum(ns). E, de fato, as respostas emitidas sobre as duas assertivas apresentadas acerca do indicador em pauta, sempre, de forma, mais, ou menos explícita exaltam o valor das negociações para alcance das expectativas e das exigências da organização em relação ao êxito, sobretudo quando a empresa consegue aliar valores e crenças e repassá-los aos funcionários, como previsto por Navran (2000), como contido nesta resposta ora transcrita:

Na maioria das vezes, 80%, a empresa cumpre seus prazos [...] Quando há uma entrega grande de última hora a empresa reúne os funcionários, modifica as funções, pergunta quem pode trabalhar e ganhar hora extra. A maioria aceita porque todo mundo sai ganhando. Todo mundo sai contente.

### **Indicador 5: expectativas**

Quanto ao indicador expectativas, de novo, o respondente posiciona-se diante de três afirmativas:

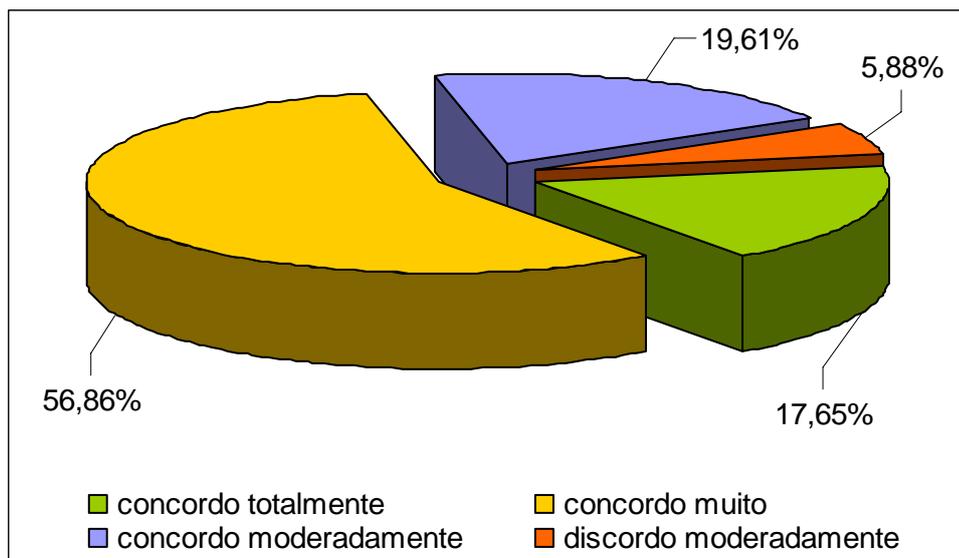
*[12] Quando a Eco-ar contrata alguém novo, deixa claro o que vai exigir.*

*[13] Na Eco-ar todos os funcionários têm a mesma chance de crescer, sem favoritismo.*

*[14] A Eco-ar oferece ajuda ou formação a quem não está fazendo seu trabalho direito.*

Do total de 51 respostas relativas a esse indicador, conforme disposto no **Gráfico 6**, 29 (52,94%) vão para o item – concordar muito –, enquanto 10 (19,61%) apontam – concordo moderadamente –, seguindo-se o total de nove respostas para concordo totalmente, o que justifica a **média** representativa de **5,8**, classificado com **médio**. Apenas três (5,88%) respostas apontam o grau três, correspondente à alternativa – discordo moderadamente.

Parece evidente, como Arruda e Navran (2001) afirmam, que as expectativas empresariais demandam, além da qualificação do corpo técnico-administrativo, a explicitação das suas exigências formais e informais, em caráter objetivo e não ambíguo, desde o processo de admissão dos funcionários à ascensão funcional e eventuais demissões. Isto requer padrões comportamentais éticos, que não só atendem às expectativas da Eco-ar, como também fortalecem e estimulam a produtividade dos empregados e a sua união, como algumas falas evidenciam:



**Gráfico 6** – Expectativas por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

Ela [a empresa] deixa claro [as suas expectativas], mas a pessoa aprende mesmo quando ela está trabalhando.

[...] nem todo mundo se esforça para crescer [embora na Eco-ar, todos tenham a mesma chance de crescer, sem favoritismo.]

Há funcionários aqui que quando entraram não sabiam os princípios básicos de higiene. Então nós orientamos [dentro da premissa de que a Eco-ar oferece ajuda a quem apresenta dificuldades na operacionalização das tarefas].

A própria empresa procura pegar um funcionário mais antigo e que sabe mais para nos orientar.

### **Indicador 6: consistência**

Para a compreensão entre o público estudado do indicador consistência, os entrevistados se defrontaram com três proposições, assim enunciadas:

*[15] Eu sei como me comportar porque sempre a empresa se comporta do mesmo jeito.*

*[16] A Eco-ar nunca mudou seu jeito de ser e agir, mesmo se para fazer o certo tem prejuízos.*

*[17] Para a Eco-ar, o que era certo ou errado ontem continua sendo certo ou errado ainda hoje.*

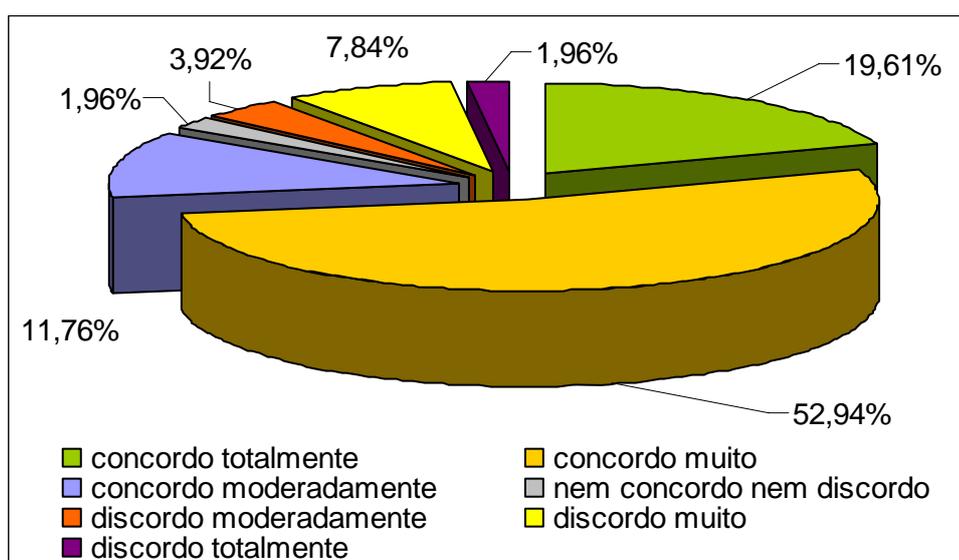
Como antes mencionado, a Eco-ar tem sofrido mudanças administrativas, com nova direção e orientação, a partir de 2005. Por conta disto, inevitavelmente, muitas das 51 respostas assinalam a continuidade dos padrões éticos implantados desde a sua criação, em 1995, dentro da perspectiva de que a empresa persiste com a mesma forma de agir, segundo este testemunho: “[A Eco-ar] Nunca mudou seu jeito de agir em relação aos funcionários [...]”

No entanto, se algumas respostas apontam para a manutenção de padrões antigos na nova administração da empresa em estudo, é o indicador consistência o que, juntamente com mensuração, apresentou a **média** mais baixa, **5,4 (médio)**, conduzindo a posições deste teor, que revelam, concomitantemente, confiança e temor: “Acredito que pelo fato da Eco-Ar fazer parte da EdC, mesmo diante de uma crise econômica, ela manteria seus funcionários e seu perfil de trabalho”. É o medo de possíveis crises, ao tempo em que há confiança na empresa. E isto também está previsto nos preceitos teóricos do modelo testado nesta dissertação. Este evidencia que a consistência ética só é possível, quando um mesmo grupo social assimila valores éticos similares, mesmo que em momentos distintos.

Assim, diante das afirmativas construídas para esse indicador, o **Gráfico 7** mostra que a grande maioria das respostas (84,31%) aponta grau de concordância variando entre concordo totalmente (10, 19,61%), concordo muito (27, 52,94%) e concordo moderadamente (6, 11,76%). Porém, contempla, ainda que com pouca frequência, todos os outros graus: 1,96% para nem concordo e nem discordo, 3,92% para discordo moderadamente, 7,84% para discordo muito e 1,96% para discordo totalmente, o que justifica estas falas e outras mais, de conteúdo parecido:

A empresa tem meta de fazer um bom trabalho, mas como a administração nova tem apenas um ano, nós aprendemos com nossos erros.

A empresa inovou muito com a nova administração. Houve uma melhora na qualidade dos produtos. Temos que melhorar sempre por causa da concorrência.



**Gráfico 7** – Consistência por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

### Indicador 7: chaves para o sucesso

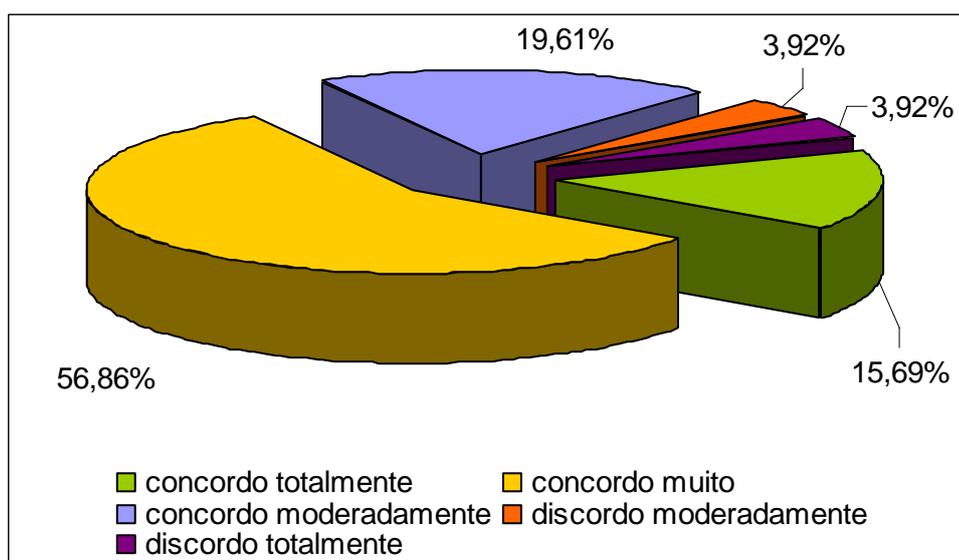
Para o indicador – chaves para o sucesso –, também constam do instrumento de coleta três afirmativas, numa soma de 51 respostas:

[18] *Na Eco-ar as pessoas são mais importantes que os produtos.*

[19] *Para a Eco-ar, oferecer boas condições de trabalho aos funcionários é muito importante, pois todos ficam satisfeitos.*

[20] *As idéias e iniciativas dos funcionários são reconhecidas e valorizadas pela Eco-ar.*

A **média** obtida (**5,7**), equivalente ao grau **médio**, de acordo com o modelo proposta ora analisado. E, assim, ainda que as alternativas alusivas à concordância sejam majoritárias (concordo muito, 29 = 58,86%; concordo moderadamente, 10 = 19,61%; concordo totalmente, oito = 15,69%), os itens discordo totalmente e discordo moderadamente alcançam dois pontos, cada, isto é, 3,92%, como o **Gráfico 8** mostra.



**Gráfico 8** – Chaves para o sucesso por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

Como decorrência, algumas das respostas realçam o reconhecimento do ser humano em contraposição aos produtos, como esta: “As pessoas são mais importantes até porque sem nós não há produtos”. Na mesma linha de pensamento, há quem reconheça o cuidado da *Eco-ar* em prover condições favoráveis de labuta aos funcionários, no cotidiano: “Temos boas condições de trabalho como luvas, equipamentos de segurança, material para misturar os produtos, orientações e salas adequadas”. E esta outra afirmação atesta, ainda, como as idéias e iniciativas dos funcionários são reconhecidas e valorizadas pela empresa, mediante este trecho: “Os donos escutam a nossa sugestão e, se for para o bem da empresa, eles procuram fazer aquilo que dissemos”.

Na verdade, todos estes são depoimentos que confirmam a opinião de Navran (2000). Para ele, um dos requisitos básicos, diga-se, uma das chaves do sucesso empresarial é a adoção de medidas, que se imponham como parâmetros

universalmente acessíveis e em consonância com padrões éticos não polêmicos, dentro do máximo de compartilhamento de experiências humanas e sociais, como espera o autor desta resposta: “[...] se eu erro todos sofrem, então as alegrias e tristezas são compartilhadas”.

### **Indicador 8: serviço ao cliente**

Neste caso, obtêm-se 34 respostas obtidas por meio de duas proposições, quais sejam:

*[21] Eu realmente “visto a camisa” da Eco-ar. Além de trabalhar aqui, faço propaganda dela por onde ando.*

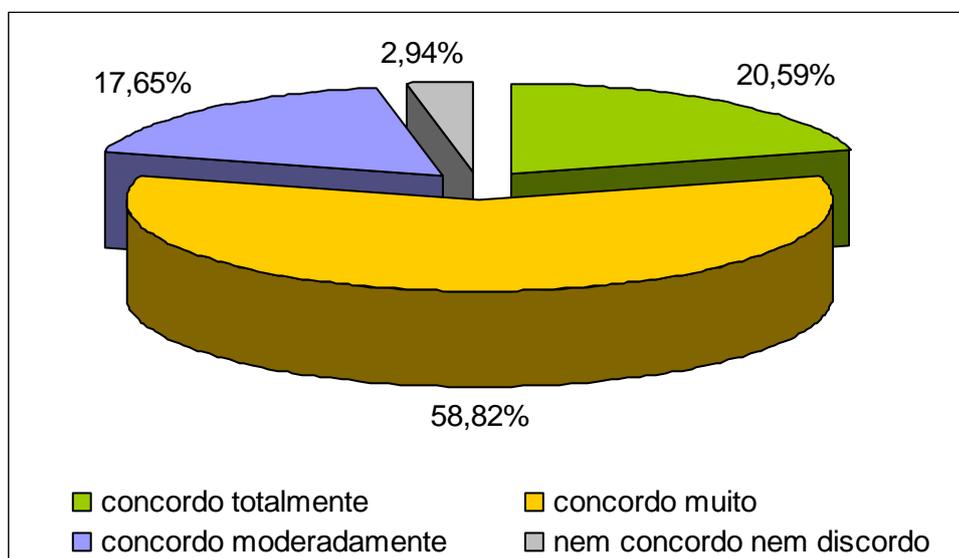
*[22] A Eco-ar trata bem seus clientes e fornecedores da mesma forma que trata os funcionários.*

Ora, é indiscutível que satisfação do cliente tem ligação irreversível com satisfação do *staff*, reiterando Mulki, Jaramillo e Locander (2006). O bem-estar dos empregados ante as funções desempenhadas corresponde, quase sempre, a uma atitude também favorável à empresa, dentro da perspectiva de “*vestir a camisa*” e fazer propaganda da organização, sempre que possível.

Em outras palavras, se o servidor é tratado com apreço e consideração por seus empregadores tende a oferecer bons serviços ao cliente, como contido nesta fala: “A Eco-ar trata bem todo mundo [...] porque nós dependemos deles [dos clientes]”, Visualizando-se até mesmo a sociedade em seu sentido mais amplo, segundo esta resposta: “[...] tenho por meta alcançar um objetivo maior, uma sociedade mais justa”.

Por outro lado, desde que as organizações empresariais visam ao lucro e, portanto, pretendem agradar o público-alvo em busca de novos clientes, é essencial que os ditames éticos dedicados ao cliente em potencial ou efetivo seja idêntico ao destinado ao quadro de pessoal. Talvez, por conta disto, a Eco-ar valoriza o serviço

ao cliente, o que explica a **média** obtida de **6,0**, categorizada pelo modelo de Arruda e Navran (2001) como propícia a **excelência** (alta concordância)



**Gráfico 9** – Serviço ao cliente por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

Os dados obtidos (**Gráfico 9**) valorizam, assim, a positividade, com respostas bastante positivas: concordo muito, com 20 (58,82%); concordo totalmente e concordo moderadamente, com respectivos sete (20,59%) e seis (17,65%), registrando-se uma só resposta (2,94%) para a opção nem concordo nem discordo.

### **Indicador 9: comunicação**

Quanto à comunicação, mais uma vez, a Eco-ar consegue **nível 6,0** (**excelência, alta concordância**), a partir do posicionamento dos entrevistados diante de três afirmativas, responsáveis pelo total de 51 respostas:

*[23] Os gerentes da Eco-ar têm a preocupação de comunicar as regras da empresa a todos os seus membros.*

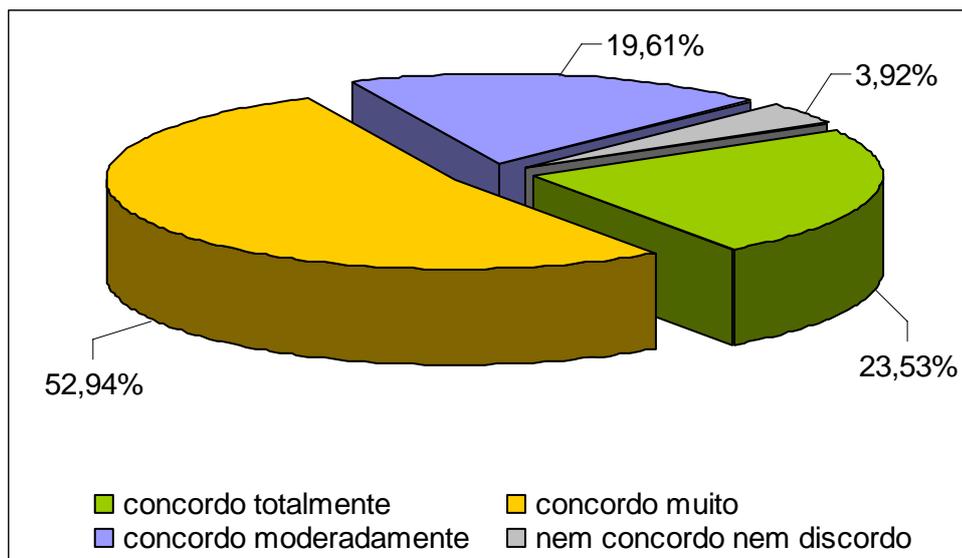
*[24] Todos os funcionários da Eco-ar conhecem bem as normas da empresa, sabem como seguir estas normas e como serão punidos se agirem contra elas.*

*[25] Quando os trabalhadores não compreendem alguma norma de conduta ou alguma técnica de trabalho, os gerentes estão prontos a esclarecer.*

Sobre este tópico, Maximiano (2000) defende a comunicação entre dirigentes e subordinados como a estratégia mais eficiente para ouvir os funcionários. Ademais, permite à administração se inteirar do que se passa nos “bastidores” das empresas, e reforça a auto-estima das pessoas envolvidas (REGO, 1986), incluindo, explicações sobre quaisquer decisões, mesmo se contrárias aos interesses do quadro de pessoal ou a um indivíduo, em particular.

Aliás, para Salopek (2001), um dos testes mais sérios e, assim sendo, que exige maior cuidado, é quando nesses momentos de maior adversidade, os líderes, como cidadãos e empregadores, explicitam os componentes éticos das suas decisões, explicando até mesmo o processo que os conduz a tomar tais decisões. Logo, as afirmativas ora transcritas atestam a importância da comunicação, mesmo se via informal: (1) “Como a nova administração é recente [...] alguns estão assimilando [as novas orientações] pouco a pouco por meio do relacionamento direto;” (2) “[...] privilegiamos muito o contato face a face ao invés de escrever. Penso que temos muito que aprender um com o outro, mas estamos tentando”.

Isto requer, porém, comunicações atraentes e atrativas, de forma que as mensagens sejam apreendidas no seu sentido mais profundo, a qualquer servidor, independente do nível de escolaridade. Mas, mesmo assim, dentro da coleta de dados e das expectativas de que a Eco-ar está atenta à comunicação interna, esclarecendo quando os trabalhadores não compreendem normas de conduta ou técnicas de trabalho, há quem se queixe, afirmando que não está muito feliz com o processo comunicacional, vez que a comunicação só se dá, “[...] à medida que as coisas vão acontecendo [...]”



**Gráfico 10** – Comunicação por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

Mesmo com essas observações, os números são mais positivos do que negativos, com dois nem concordo nem discordo (3,92%) e 96,08% variando entre concordo totalmente e concordo moderadamente.

### **Indicador 10: influência dos pares**

Para o indicador influência dos pares, três afirmativas foram construídas, a exemplo da maioria dos outros indicadores, totalizando 51 respostas:

*[26] Os funcionários da Eco-ar contam com o apoio dos colegas em qualquer situação.*

*[27] A Eco-ar incentiva as lideranças entre o grupo de funcionários.*

*[28] Se eu quiser saber como devo me comportar basta observar os meus colegas.*

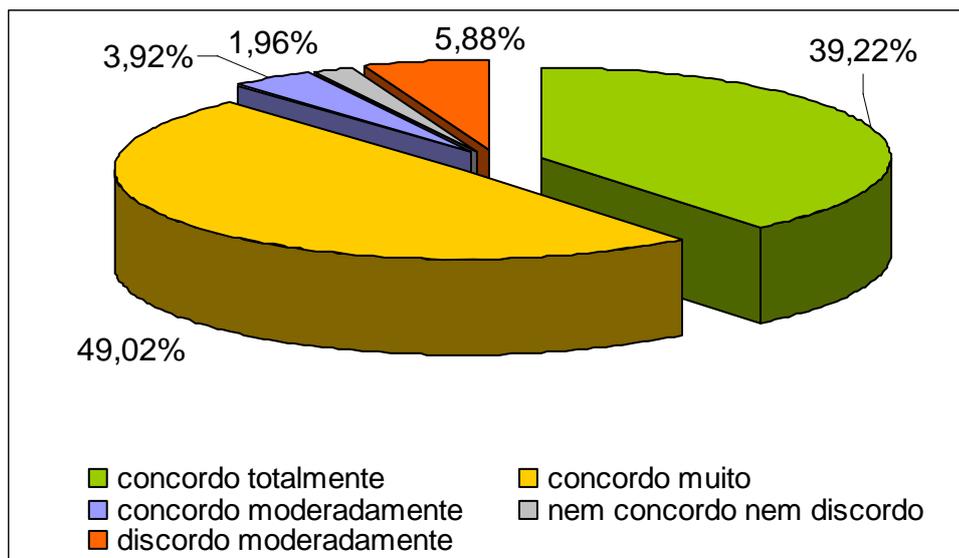
Se um padrão ético não for absorvido por todos, cada um tenta adaptar a “verdade” à sua maneira, agindo por interesses de ordem pessoal. Assemelha-se ao que Victor e Cullen (1988), ainda na tipologia teórica bidimensional de climas éticos, classificam como clima egoísta individual. Diante da inexistência de padrões pré-estabelecidos pelas organizações, se cada um passa a agir de acordo com posições

individuais, pode ocorrer, como Arruda e Navran (2002) chamam a atenção, que a influência de determinado colega influencie a conduta dos demais ou de um ou de outro, de forma tal, que termine por prejudicar a produção da empresa e a comprometer a sua eticidade.



**Figura 3** – Detalhe da linha de produção  
**Fonte:** Arquivo – Eco-ar (2006).

No caso específico da Eco-ar, a influência dos pares encontra índice significativo de respostas concordo totalmente (20 ou 39,22%) e concordo muito (25 ou 49,02%), além de dois concordo moderadamente, o que corresponde a 3,92%, conforme **Gráfico 11**.



**Gráfico 11** – Influência dos pares por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

A coleta aponta falas que corroboram o apoio dos colegas e companheiros em situações adversas, tais como estas:

Há uma grande unidade e respeito pelo outro dentro da empresa, ao contrário de outro lugar que trabalhei, as pessoas ficavam me olhando dos pés à cabeça. Os chefes passam algo de esnoabar.

[...] um ex-funcionário que tem um amigo com câncer veio pedir ajudar a um de nós. Nós ajudamos com uma “vaquinha”. Somos unidos porque tem aquela frase: Uma andorinha só não faz verão. Por isso tem que procurar ajudar o outro para que o serviço final saia bem feito. Tanto que no fim do ano sempre tem a festa de confraternização com as empresas do pólo. Na festa tem bingo, prêmios, músicas. Em junho, vai ter São João.

De fato, alguns depoimentos justificam a **média 6,2 (excelência ou alta concordância)**, em termos de clima ético da organização, com 92,16% de respostas que asseveram as afirmativas antes mencionadas, deixando antever que a Eco-ar tende a incentivar o exercício da liderança dentre o seu grupo de funcionários:

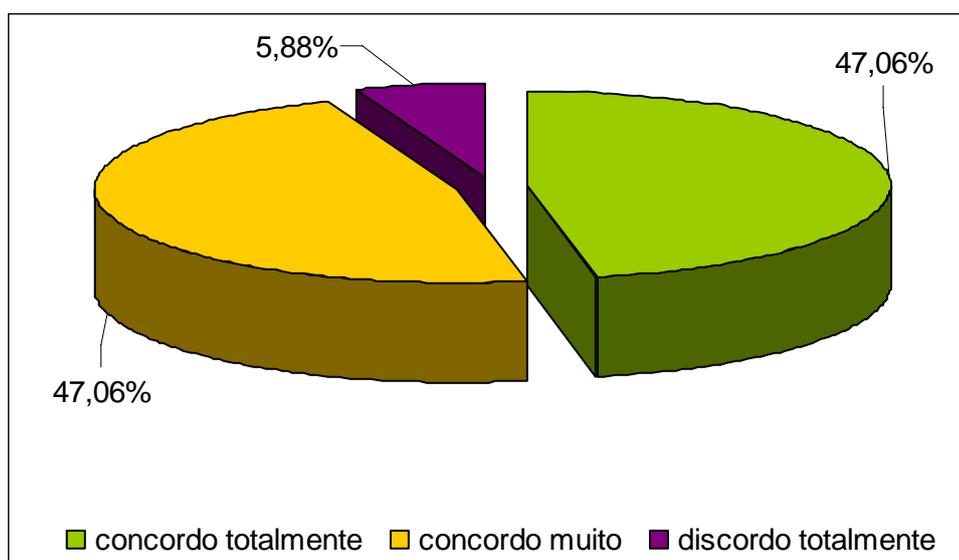
Várias pessoas me ajudaram a recuperar o sentido de estar aqui, ao olhar e me relacionar com a maneira e dedicação com que elas enfrentam o trabalho.

### Indicador 11: Consciência ética

Quanto ao indicador consciência ética, que, segundo Arruda e Navran (2001), foi criado para se adequar à realidade brasileira, apenas uma afirmativa foi construída:

*[29] A Eco-ar cuida para que não ocorram problemas dentro da empresa, como suborno e assédio sexual.*

Diante de tal afirmativa, é curioso o fato de um respondente discordar totalmente (5,88%), apontando grau de concordância um, considerado inaceitável (baixa concordância), embora não tenha sido possível identificar o porquê da sua posição durante a entrevista. Em contraposição, a grande maioria (94,12%, ou seja, 16 respostas) concorda que a Eco-ar cuida para evitar problemas desse tipo. Dentre eles, a metade concorda ora totalmente e ora concorda muito, perfazendo cada um dos itens 47,06%, como exposto no **Gráfico 12**. A **média 6,2** obtida corresponde ao grau de **excelência** (alta concordância).



**Gráfico 12** – Consciência ética por grau de concordância

**Fonte:** Pesquisa direta.

### 4.3 Compreensão do clima real da ética empresarial por parte da EdC

Sem dúvida, estudos desta natureza enfrentam, inevitavelmente, o temor dos entrevistados em declarar as suas possíveis insatisfações ou a sua posição desfavorável diante de algum procedimento administrativo. Por causa desta possibilidade, desde o início, ao se enunciar os objetivos da pesquisa, pretendeu-se avaliar o clima **real** da Eco-ar, por meio de um olhar movendo-se nos “*bastidores*”, a fim de detectar o não dito, ou seja, ler nas entrelinhas.

E, então, se a aplicabilidade do modelo de Arruda e Navran na empresa Eco-ar parece satisfatória, com dados finais caracterizados como médios e / ou de excelência (alta concordância) no que concerne aos indicadores do modelo analisado, restam alguns questionamentos, em face de posicionamentos de oposição. Estes aparecem nas respostas escritas, advindas da aplicação do roteiro de entrevista, como registrado em oito dos 11 itens, mas, surpreendentemente, não são seguidos por explicações ou observações complementares, e o que é mais grave, as entrevistas não conseguem extrair quaisquer resquícios de não satisfação para com o clima ético da Eco-ar.

Os itens que contêm discordância estão descritos no **Quadro 9**:

	Discordo moderadamente	Discordo muito	Discordo totalmente
Indicador 1	3	3	-
Indicador 2	5	2	1
Indicador 3	-	1	-
Indicador 5	3	-	-
Indicador 6	2	4	1
Indicador 7	2	-	2
Indicador 10	1	-	-
Indicador 11	-	-	1

**Quadro 9** – Números de discordâncias por indicador

**Fonte:** Pesquisa direta.

Por outro lado, as informações obtidas durante o estudo mostram quão importante é refletir sobre a dificuldade de mensuração do clima ético das empresas. Isto é, constatam quão complexo é discutir ética e estruturas de mensuração do grau de eticidade das empresas, não obstante as tentativas de estudo efetivadas, ao longo dos anos, sobretudo, a partir dos anos 70, no sentido de mensurar a ética nas organizações. Entre elas, destacam-se os esforços de Ackerman e Bauer (1970) e de Victor e Cullen (1988), descritos, com rigor, por Arruda e Navran (2000), e que tratam, respectivamente, de modelo alusivo à matriz de auditoria social e da tipologia teórica bidimensional de climas éticos.

Além de ser objeto de difícil avaliação, a mensuração do clima ético de empresas via modelos que privilegiam o aspecto quantitativo pode gerar equívocos, caso as ações da empresa não sejam devidamente avaliadas e acompanhadas, durante espaço considerável de tempo, dentro da possibilidade de pesquisas participativas ou de outras técnicas de investigação científica, que possam ser devidamente adaptadas, segundo a realidade vigente.

Portanto, isto permite inferir que ética e estruturas de mensuração do grau de eticidade das empresas continuam como temas instigantes, que demandam novos modelos, resultantes de combinações de metodologias qualitativas e quantitativas, mas, principalmente, modelos que sejam implementados e implantados dentro de ação planejada, que inclua etapas de acompanhamento e avaliação permanentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Levando em consideração a impossibilidade de generalização em estudos deste porte, neste momento, apresentam-se conclusões e sugestões, tomando como base o questionamento central e o objetivo central desta dissertação – **analisar o clima ético nas empresas de Economia de Comunhão**, observando-se o caso específico da realidade da empresa Eco-ar.

### **Aplicabilidade do modelo de Arruda e Navran na empresa Eco-ar**

No que se refere aos indicadores de clima ético, o de número um, alusivo aos **sistemas formais**, aponta para a prevalência do grau de satisfação médio (média 5,7), ainda que, como antes discutido, não se tenha constatado *in loco* a existência desses sistemas, quando da utilização das técnicas de entrevista em profundidade e de observação, esta concretizada em visita à empresa Eco-ar. O indicador 2 (**mensuração**) tem na alternativa – concordar muito – a opção prevalecte, com 27 pontos, que correspondem a mais de 50%, atingindo a média 5,4. No que se relaciona ao indicador **liderança**, a média 6,1, aponta para um clima de excelência (alta concordância), com apenas uma discordância do total de respostas.

O indicador **negociação**, além de apresentar a maior média dentre todos, 6,3, classificado como de alta concordância, tal qual o anterior, foi o único a apresentar grau de concordância variando somente entre concordo totalmente a concordo moderadamente (100%). Já o indicador **expectativas** atingiu média 5,8 (médio), sendo que 52,94% das respostas vão para o item concordo muito, enquanto 10 (19,61%) apontam concordo moderadamente. O indicador **consistência**, igualmente à mensuração, apresentou a menor média, 5,4 (médio), apesar de atingir 84,31% de concordância nos graus cinco, seis e sete. No que se refere a **chaves para o sucesso**, ainda que as alternativas alusivas à concordância sejam majoritárias (94,16%), a média obtida foi de 5,7, com grau médio, haja vista que somente os resultados seis e setes, segundo o modelo analisado, estão dentro da classificação excelência (alta concordância).

No indicador **serviço ao cliente**, a média é de 6,0 (alta concordância): concordo muito, 20 (58,82%); concordo totalmente e concordo moderadamente, com respectivos sete (20,59%) e seis (17,65%); nem concordo nem discordo, uma só resposta (2,94%). Quanto à **comunicação**, mais uma vez, a Eco-ar consegue nível 6,0 (de excelência), com dois nem concordo nem discordo (3,92%) e 96,08% variando entre concordo totalmente e concordo moderadamente.

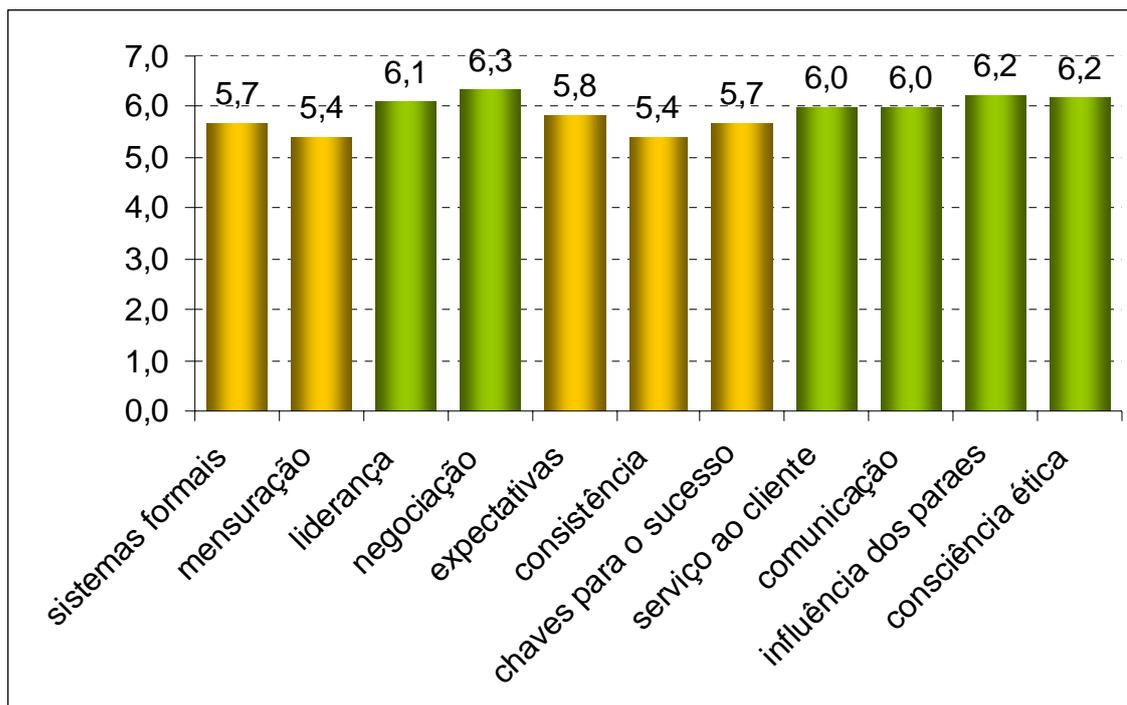
Os indicadores **influência dos pares** e **consciência ética** atingiram média 6,2 (também de excelência). No primeiro, encontra-se o maior índice de respostas concordo totalmente (20 ou 39,22%) e ainda alto percentual de respostas concordo muito (25 ou 49,02%). No segundo, para 94,12% (16 respostas), a Eco-ar possui e prima pela consciência ética, buscando evitar problemas, como suborno e assédio sexual.

Neste sentido, levando em conta o **objetivo número um** da dissertação – apresentar a experiência ou a aplicabilidade do modelo apresentado por Arruda e Navran na realidade específica da empresa Eco-ar – o **Quadro 10**, aliado ao **Gráfico 13** permitem visualizar os níveis alcançados pela Eco-ar, com base nos índices propostos por esses autores. Enquanto o primeiro sumariza os valores médios atingidos, a segunda ilustração favorece a visão genérica dos Indicadores de clima ético – Eco-ar, em termos dos dois graus: médio e de excelência.

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Média
Eco-ar	5,7	5,4	6,1	6,3	5,8	5,4	5,7	6,0	6,0	6,2	6,2	5,9

**Quadro 10** – Indicadores de clima ético – Eco-ar

**Fonte:** Pesquisa direta.



**Gráfico 13** – Indicadores de clima ético – Eco-ar  
**Fonte:** Pesquisa direta.

### **Compreensão do clima real da ética empresarial por parte da EdC**

No que concerne ao **objetivo número dois** – compreender o clima real da utilização da ética empresarial por parte da EdC – como visto antes, requer análise em novos momentos ou em outras empresas, recorrendo-se a técnicas de coleta múltiplas e por um tempo mais longo.

Afinal, o estudo efetivado evidenciou a possibilidade de pontos de não concordância com as assertivas construídas, a partir do modelo de Arruda e Navran (2000). Não se trata de mera elucubração, mas de constatação apoiada na coleta de dados, em que, dentre 11 indicadores, oito contêm alguma forma de discordância, conforme sintetizado no capítulo anterior.

### **Ética e estruturas de mensuração do grau de eticidade das empresas**

Quanto ao **objetivo número três** – discutir a ética empresarial e as estruturas de mensuração do grau de eticidade das empresas, verificando a adequação da proposta de Arruda e Navran (2000) à EdC – os dados coletados e devidamente

discutidos não deixam dúvidas: é essencial, não apenas no caso da Eco-ar, mas, ao que tudo indica, em qualquer outra instância, a adoção de modelos de mensuração do clima ético das empresas, que tratem, de forma equânime, as informações qualitativas e quantitativas.

Parece ser este o melhor caminho para mensurar a eticidade das organizações, e, principalmente, assegurar às empresas os meios de concretizar os princípios teóricos idealizados para a filosofia de atuação das EdC, assim concebida e difundida: utilizar o lucro, que persiste como meta de qualquer investimento empresarial, não apenas em prol dos acionistas, mas sim, da sociedade como um todo, de forma a atingir os estratos sociais mais desfavorecidos.

### **Recomendações / sugestões**

Levando em conta a impossibilidade de cobrir de forma exaustiva todos os componentes inerentes ao tema selecionado, sugerem-se, para pesquisas futuras, revisão literária da ética protestante e formas de economias oriundas dessa realidade, pontos ora não discutidos.

Além do mais, pretende-se dar prosseguimento a este estudo em trabalho futuro de doutoramento, ampliando o referencial teórico e aprofundando a análise do objeto, mediante a adoção de estratégias metodológicas, que investiguem de forma mais ampla a Economia de Comunhão, sem limitar-se a um caso específico, pelas razões expostas no item anterior, conscientes de que **clima ético e Economia de Comunhão** merecem, sim, atenção constante e ininterrupta para melhor qualidade de vida dos povos e desenvolvimento das nações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Afonso; LEITÃO, Sérgio Proença. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 6, p. 1145-1168, nov./dez. 2003.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 26-35, jul. /set. 2000.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. 201 p.

AUTIERI, Israel. **Economia di comunione e forme organizzative compatibili**. 180 f. Tesi (Laurea in Diritto Commerciale) Università di Trento, Trento, 2002. Disponível em: <ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/tesi02/ia021030.exe> Acesso em: 07 fev. 2006.

BENITES, Marcello Riella. A construção de uma profecia. **Cidade Nova**, São Paulo, ano XLV, n. 7, p. 12-14, jul. 2003.

BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; MENDES, Nilda Maria Domingos; TRINDADE, Urânia Catão Maribondo da; MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira. Empresas de economia de comunhão: em busca da Qualidade de Vida no Trabalho? GPR-A2794. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 17 set.-21 set. 2005, Brasília – DF [**Anais...**]: Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Cidade Nova: Vargem Grande Paulista, 2005. 183 p.

\_\_\_\_\_. Economia de Comunhão: um novo agir econômico. **O Povo**, Fortaleza, 16 ago. 2004. Economia, Páginas Azuis, p. 18-19. Entrevistador: Darlan MOREIRA.

CARVALHO, Helder Buenos Aires de. Alasdair Macintyre e o retorno às tradições morais de pesquisa racional. In: OLIVEIRA, Manfredo A. de. **Correntes fundamentais da ética contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 2000. 255 p.

CERELLI, Danilo. **Economia di comunione in Brasile: nascita, storia ed effetti sul territorio**. 582 f. Tesi (Laurea in Economia e Commercio) Università degli Studi “La Sapienza” di Roma, Roma, 2002. Disponível em: <ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/tesi02/dc020610.exe> Acesso em: 07 fev. 2006.

CHAVES, Paulo Sérgio Viana; LEITE, F. Tarciso. Participação nas empresas de Economia de Comunhão. In: Encontro de Pós-Graduação e Pesquisa da Unifor, 4., 14 abr.-16 abr. 2004, Fortaleza - CE [**Resumos...**]: Fortaleza: Unifor: 2004. 1 CD-ROM.

CHAVES, Paulo Sérgio Viana. **O espaço publicitário de Teresina (Piauí) e o Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária**. 81 f. 2003. Projeto Experimental (Curso de Comunicação - Publicidade e Propaganda) – Centro de Ensino Unificado de Teresina, Teresina, 2003.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação de dados. In: LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003. 189 p.

COPPOLA, Vanna. **Economia di Comunione**: un'indagine empirica in Itália. 205 f. Tesi (Laurea in Economia e Commercio) Università degli Studi di Napoli "Federico II", Napoli, 2002. Disponível em: <ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/tesi02/vc020718.exe> Acesso em: 07 fev. 2005.

COSTA, Rui *et al.* **Economia de comunhão**: projeto, reflexões e proposta para uma cultura da partilha. 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

CULLEN, John B; VICTOR, Bart; STEPHENS, Carroll. **An ethical weather report: assessing the organization's ethical climate**. *Organizational Dynamics*, 1989, v. 18, n. 2, p. 50-62, 13 p.

CURY, Munir. **Conceituação da ética**: a ética na lei dos povos. **A ética**. Cidade Nova: Vargem Grande Paulista, 1997. 29 p. (Coleção Igino Giordani, VI Curso)

DALLABRIDA, Ivan Sidney. **Responsabilidade social empresarial (RSE) e economia de comunhão (EdC)**: racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

DELIA, E. P. **The economy of communion ideal and its relevance for the maltese economy**. In: Chairman APS Bank Ltd. *Keynote Speeches 2000–2001*. Floriana: APS Publications - Occasional Paper 1, 2001. p. 1-15, 15 p.

DEL VECCHIO, Giorgio. **Lições de filosofia do Direito**. 5. ed. Coimbra: Armênio Amado, 1979. 643 p.

DICKSON, Marcus W; SMITH, D. Brent; GROJEAN, Michael W. Ehrhart, Mark. **An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them**. *Leadership Quarterly*, 2001, v. 12, n. 2, p. 197-217, 21 p.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984. 713 p.

Eco-ar Indústria e Comércio Ltda (2006). **[informações sobre missão e compromisso]**. São Paulo: [s. n.], 2006. Digitado.

ENRICA, Motta. **Intangibles e creazione di valore**: criteri di misurazione nel caso dell'Economia di Comunione. 403 f. Tesi (Laurea in Economia e Commercio) Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Milano, 2002. Disponível em: <ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/tesi03/em031029.exe> Acesso em: 07 fev. 2006.

ENGELBRECHT, A.S; ASWEGEN, van; THERON, C.C. **The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations.** South African Journal of Business Management, jun. 2005, v. 36, n. 2, p. 19-26, 8 p.

FARIA, José Henrique de. Ética na política e na empresa: 12 anos de reflexão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 125-127, jan./mar. 2003.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos.** Tradução de Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed, 2001. 420 p.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia.** 5. ed. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006. 47 p.

FREITAS, Maria Ester. Por uma ética na demissão? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n.1, p. 102-106, jan./mar. 2006.

GARTEN, Jeffrey E. Uma agenda de cidadania empresarial. **HSM Management**, São Paulo, ano 7, v. 3, n. 38, p. 40-47, maio/jun. 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 208 p.

GOLD, Lorna; BREGANT, Dimitrij. **Case study: the focolare movement--evangelization and contemporary culture.** International Review of Mission, jan. 2003, v. 92, n. 364, p 22, 7 p.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética: um desafio do nosso tempo.** São Paulo: Planeta do Brasil, 2005. 198 p.

GONÇALVES, Heloísa Helena A. Borges Q. Marinheiro de primeira viagem? trabalhar é preciso. EOR-C2703. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29., 17 set.-21 set. 2005, Brasília – DF [Anais...]: Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **A experiência dos pioneiros da Economia de Comunhão na Liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: absurdo e graça da mudança de mentalidade do empresário.** 2005. 370 f. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005b.

\_\_\_\_\_. É possível sobreviver numa economia de mercado utilizando o Método da Economia de Comunhão na Liberdade? CAB 787. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26., 22 set.-25 set. 2005, Salvador – BA [Anais...]: Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, Heloísa Helena A. Borges Q; LEITÃO, Sérgio Proença. Empresas de economia de comunhão: o caso Femaq. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 33-59, nov./dez. 2001.

GOUVEIA, Alexandre Grassano F. **Direito Natural e Direito Positivo**. Jus Navigandi, Teresina, a. 3, n. 27, dez. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6>>. Acesso em: 03 mar. 2006. 24 p.

JOBIM, Cynthia Maria Cirillo; ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Ethical climate in companies**: relationship between position and work time in the organization. International society of business, economics, and ethics, 2005. Disponível em: <[http://www.isbee.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=38&Itemid=39](http://www.isbee.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=38&Itemid=39)> Acesso em: 4 abr. 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED, 1999. 340 p.

LEITE, Kelen Christina. **Economia de Comunhão**: uma mudança cultural e política na construção do princípio da reciprocidade nas relações econômicas. 2005. 370 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

LEITE, F. Tarciso. **Metodologia científica**: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004. 287 p.

\_\_\_\_\_. **Cidadania, ética e Estado**: premissa cristã, a ética profissional da advocacia. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2002. 194 p.

LEWIN, H. Educação e força de trabalho feminina no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 32, p. 45-59, fev. 1994.

LITZKY, Barrie E; EDDLESTON, Kimberly A; KIDDER, Deborah L. **The good, the bad, and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors**. Academy of Management Perspectives, fev. 2006, v. 20, n. 1, p 91-103, 13 p.

LUBICH, Chiara. **Ideal e luz**: pensamento, espiritualidade, mundo unido. São Paulo: Brasiliense e Cidade Nova, 2003. 454 p.

\_\_\_\_\_. Deus nos convida a algo novo. **Economia de Comunhão**: uma nova cultura, São Paulo, ano 8, n. 2, p. 4, ago. 2002.

\_\_\_\_\_. **Economia de Comunhão**: historia e profecia. São Paulo: Cidade Nova, 2001a. 77 p.

\_\_\_\_\_. L'economia di comunione: un'economia di "uomini nuovi". In: LUBICH, Chiara. **L'economia di comunione**: storia e profecia. Roma: Città Nuova, 2001b. 54 p.

MACINTYRE, Alasdair. **Depois da virtude**: um estudo em teoria moral. Bauru: EDUSC, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla A. A; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004. 240 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. BARUERI: Manole, 2002. 262 p.

MATTAR, Freuze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

MENDES, Nilda Maria Domingos; Sá, Maria Auxiliadora Diniz de; Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. Relacionamento interpessoal em empresas de economia de comunhão: uma questão de valores éticos e cidadãos ou de estratégia empresarial? GRT-2350. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 17 set. - 21 set. 2005, Brasília – DF [Anais...]: Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MERLA, Laura. **La responsabilità sociale delle aziende aderenti al progetto Economia di Comunione**. 300 f. Tesi (Laurea in Economia e Commercio) Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2003. Disponível em: <tp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/abstr/lm030717.doc> Acesso em: 07 fev. 2006.

MERTON, R. K. **The sociology of science**: theoretical and empirical investigations. Chicago: The University of Chicago, 1973. p. 56-60. 605 p.

MORANDI, Flaminia. **Nós focolarinos, comunistas e protestantes**. Jornal L'Unità, Roma, abr. 1997.

MULKI, Jay Prakash; JARAMILLO, Fernando; LOCANDER, William B. **Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit**. Journal of Personal Selling & Sales Management, Winter 2006, v. 26, n. 1, p 19-26, 8 p.

NADAS, Peter. Ética nos negócios: a quantas andamos. **Bem comum**: debatendo o presente para construir o futuro solidário. São Paulo, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, n. 74, 2002.

NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. 360 p.

NASH, Laura. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993. 264 p.

NAVRAN, Frank. **Ethical conflicts in ethical companies**. Washington: Ethic Resource Center, 2002. Disponível em: <[http://www.ethics.org/resources/article\\_detail.cfm?ID=766](http://www.ethics.org/resources/article_detail.cfm?ID=766)> Acesso em: 29 mar. 2006.

PAGLICCI, Marco. **Il valore delle relazioni interpersonali all'interno e all'esterno dell'impresa: il progetto dell'Economia di Comunione**. 170 f. Tesi (Laurea quadriennale per assumere la qualifica di dottore in Economia Política) Università degli Studi di Firenze, Firenze, 2003. Disponível em: <<ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/Tesi03/Mp031027.exe>> Acesso em: 07 fev. 2006.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). **Informe sobre desarrollo humano 2005**. New York: Ed. Mundi-Prensa, 2005. 402 p.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. 179 p.

SALOPEK, Jennifer J. **Do the right thing**. TD, jul. 2001, v. 55, n. 7, p 38-44, 7 p.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 174 p.

SEBOK, Roberto T. **Como preparar-se para o mundo unido do novo milênio**. São Paulo: STS, 1999.

**SEGRETERIA INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE**. Economia di comunione. Roma, 2004. Apresenta o projeto, notícias e publicações. Disponível em <<http://www.edc-online.org>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

SERAFIM, Maurício Custódio. **Ética no espaço de produção: contribuições da economia de comunhão**. 2001. 234 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Jorge Ferreira da. **Métodos quantitativos na pesquisa em administração: usos e abusos**. São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/opiniao\\_jorge\\_site\\_main.html](http://www.anpad.org.br/opiniao_jorge_site_main.html)>. Acesso em: 15 mar. 2006.

TANA, Manuele. **Etica d'impresa: l'esperienza dell'Economia di Comunione**. 246 f. Tesi (Tecnica industriale e commerciale) Università agli Studi di Lecce, Lecce, 2003. Disponível em: <<ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/tesi03/mt030219.exe>> Acesso em: 07 fev. 2006.

TARGINO, Maria das Graças. **Olhares e fragmentos: cotidiano da biblioteconomia e ciência da informação**. Teresina: Edufpi, 2006. 266 p.

\_\_\_\_\_. **Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 37-85, 2000.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. 304 p.

VEIGA, A.; SILVANA. **Experiências em negociações artesanais**: um estudo do mercado justo e solidário. Fortaleza, 2006. 19 f. *Prepaper* digitado.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VERSCHOOR, Curtis C. **The ethical climate barometer**. Internal Auditor, out. 2004, v. 61, n. 5 p. 48-53, 6 p.

VIANNA, Segadas. Duas revoluções: a jurídica e a econômica. In: SÜSSEKIND, ARNALDO *et al.* **Instituições de direito do trabalho**. São Paulo: LTR, 2003. 735 p.

VICTOR, Bart; CULLEN, John B. **The organizational bases of ethical work climates**. Administrative Science Quarterly, Cornell, v. 33, n. 1, p. 101-125, 1988. 25 p.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997. 215 p.

WEEKS, William A; LOE, Terry W; CHONKO, Lawrence B; WAKEFIELD, Kirk. **The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2004, v. 24, n. 3, p 199-214, 16 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. **Ética nas organizações**. Instituto Ethos Reflexão, São Paulo, n. 4, p. 5-18, mar. 2001. 18 p.

## **APÊNDICE**

## PESQUISA: CLIMA ÉTICO E ECONOMIA DE COMUNHÃO: ESTUDO DE CASO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem o objetivo de estudar o Clima Ético nas Empresas de Economia de Comunhão, no caso específico da Eco-ar. Tem caráter meramente acadêmico. Ninguém será identificado. **Grato por sua atenção!**

### 1 – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1** **Sexo**  
 masculino  feminino
- 2** **Faixa etária**  
 10 a 15 anos  16 a 19 anos  20 a 29 anos  
 30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 ou mais
- 3** **Estado civil**  
 solteiro  casado  viúvo  
 separado judicialmente  desquitado/divorciado  união livre
- 4** **Grau de escolaridade**  
 sem instrução formal  
 ensino fundamental incompleto  ensino fundamental completo  
 ensino médio incompleto  ensino médio completo  
 ensino superior incompleto  ensino superior completo
- 5** **Quadro a que pertence na empresa**  
 técnico  administrativo
- 6** **Tempo que trabalha na empresa**  
 menos de 1 mês  + de 1 a 3 meses  + de 3 a 6 meses  
 + de 6 meses a 1 ano  + de 1 a 3 anos  + de 3 anos
- 7** **Religião**  
 católica  protestante  espírita  
 outra. Especifique \_\_\_\_\_
- 8** **Participação no Movimento dos Focolares**  
 vinculado à estrutura  não vinculado  não participa

### 2 – INDICADORES DE CLIMA ÉTICO

**Explicar como funciona a pesquisa.**

**Graus:** [ 1 ] discordo totalmente, [ 2 ] discordo muito, [ 3 ] discordo moderadamente, [ 4 ] nem concordo nem discordo, [ 5 ] concordo moderadamente, [ 6 ] concordo muito, [ 7 ] concordo totalmente.

- 1**  Quando aparece algum problema no trabalho eu resolvo do mesmo jeito que qualquer outro funcionário da Eco-ar resolveria.
- 2**  Na Eco-ar existem orientações claras escritas (manual, folheto, mural ou quadro afixado) de como me comportar no ambiente de trabalho.
- 3**  A Eco-ar logo percebe e tenta corrigir quando algum funcionário não age como ela orienta.
- 4**  A Eco-ar identifica e valoriza o funcionário que age como ela orienta.
- 5**  A Eco-ar sempre me comunica quando não estou indo bem em algo (pontualidade, desleixo, irresponsabilidade etc.).
- 6**  A Eco-ar sempre avalia como estou no trabalho em relação a um período anterior.
- 7**  Meu chefe (responsável, diretor) se comporta exatamente como a Eco-ar orienta.
- 8**  Se eu quiser saber como devo me comportar na Eco-ar basta observar como meu chefe (responsável, diretor) se comporta.

- 9 [ ] Meu chefe (responsável, diretor) é uma pessoa sincera, honesta e justa.
- 10 [ ] Quando a Eco-ar negocia prazos, compromissos, distribuição de tarefas e recursos com os funcionários sempre as duas partes saem ganhando.
- 11 [ ] Os funcionários da Eco-ar são muito unidos, tanto é que sempre que aparece algum problema todos conseguem entrar em acordo para resolvê-lo.
- 12 [ ] Quando a Eco-ar contrata alguém novo, deixa claro o que vai exigir.
- 13 [ ] Na Eco-ar todos os funcionários têm a mesma chance de crescer, sem favoritismo.
- 14 [ ] A Eco-ar oferece ajuda ou formação a quem não está fazendo seu trabalho direito.
- 15 [ ] Eu sei como me comportar porque sempre a empresa se comporta do mesmo jeito.
- 16 [ ] A Eco-ar nunca mudou seu jeito de ser e agir, mesmo se para fazer o certo tem prejuízos.
- 17 [ ] Para a Eco-ar, o que era certo ou errado ontem continua sendo certo ou errado ainda hoje.
- 18 [ ] Na Eco-ar as pessoas são mais importantes que os produtos.
- 19 [ ] Para a Eco-ar, oferecer boas condições de trabalho aos funcionários é muito importante, pois todos ficam satisfeitos.
- 20 [ ] As idéias e iniciativas dos funcionários são reconhecidas e valorizadas pela Eco-ar.
- 21 [ ] Eu realmente “visto a camisa” da Eco-ar. Além de trabalhar aqui, faço propaganda dela por onde ando.
- 22 [ ] A Eco-ar trata bem seus clientes e fornecedores da mesma forma que trata os funcionários.
- 23 [ ] Os gerentes da Eco-ar têm a preocupação de comunicar as regras da empresa a todos os seus membros.
- 24 [ ] Todos os funcionários da Eco-ar conhecem bem as normas da empresa, sabem como seguir estas normas e como serão punidos se agirem contra elas.
- 25 [ ] Quando os trabalhadores não compreendem alguma norma de conduta ou alguma técnica de trabalho, os gerentes estão prontos a esclarecer.
- 26 [ ] Os funcionários da Eco-ar contam com o apoio dos colegas em qualquer situação.
- 27 [ ] A Eco-ar incentiva as lideranças entre o grupo de funcionários.
- 28 [ ] Se eu quiser saber como devo me comportar basta observar os meus colegas.
- 29 [ ] A Eco-ar cuida para que não ocorram problemas dentro da empresa, como suborno e assédio sexual.

30 **O que você entende por ética?**

---

---

---

---

31 **Comentários livres**

---

---

---

