



Psicologia: Reflexão e Crítica

ISSN: 0102-7972

prcrev@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Brasil

Kieling Monteiro, Janine; Cobas do Espírito Santo, Fabiana; Bonacina, Franciela  
Valores, Ética e Julgamento Moral: Um Estudo Exploratório em Empresas Familiares  
Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 18, núm. 2, maio-agosto, 2005, pp. 237-246  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18818212>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Valores, Ética e Julgamento Moral: Um Estudo Exploratório em Empresas Familiares

Janine Kieling Monteiro<sup>1</sup>

Fabiana Cobas do Espírito Santo

Franciela Bonacina

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo<sup>2</sup>

### Resumo

Este estudo investigou princípios éticos, valores morais e julgamento moral nas empresas familiares. Participaram 100 funcionários de duas empresas familiares. Utilizou-se questionário e MJL. A metodologia foi análise de conteúdo e de frequência. Os resultados foram: ambas empresas possuem código de ética que é conhecido. Foi citado que a má conduta deve ser denunciada, que as medidas corretivas, apesar da punição ser desigual. As infrações mais cometidas foram: mentira, roubo, assédio sexual, uso de drogas durante expediente, contratação por indicação de pessoas não-qualificadas, informações escondidas sobre empresa, e-mails e exigência de horas-extras sem pagamento adicional. Foram destacados valores como responsabilidade, respeito, honestidade e integridade. Não encontramos diferenças significativas no julgamento moral.

*Palavras-chave:* Ética empresarial; valores; julgamento moral.

### Values, Ethics and Moral Judgment: An Familiar Business Exploratory Study

### Abstract

This paper has investigated ethical principals, moral values and moral judgements into family business. Two groups of 100 employees from two family businesses have participated in. It was utilized a questionnaire and MJL. The methodology used was the analyses of content and frequency. The results were: both business have code of ethics and it common knowledge. It was said that bad behavior must be denunciated, that the corrective measures despite the fact that punishment is unequal. The transgressions that have been committed were: lying, stealing, sexual harassment, use of drugs during office hours, hiring unqualified people by indication, hidden information about company, e-mails control and requirement of overtime without payment. Values, responsibility, respect and honesty were highlighted. We did not find significant differences in moral judgment not been founded.

*Keywords:* Ethical business; values; moral judgment.

A preocupação com a ética e a moral utilizada nas empresas vem crescendo, desde o final do século XX (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2000/2001). Muitas empresas têm se preocupado em divulgar os seus valores e até, mais recentemente, várias empresas estão adotando um código de ética interno para nortear as práticas na organização. Diante da ambigüidade e da crescente complexidade das práticas empresariais contemporâneas – fruto das novas exigências de eficiência, inovação e competitividade, a reflexão ética serve de base para que se tenha coesão organizacional. Afinal, dilemas e incertezas aparecem de forma incessante e prever riscos torna-se cada vez mais difícil (Srou, 2000).

As decisões tomadas dentro das organizações não são neutras, quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra conseqüências, aí entra a reflexão ética. Não há como se desvincular moral e interesses na empresa, ou moral e pressões operadas pela

lucrativos. E também procurou investigar os valores morais dos gestores e colaboradores.

### Ética empresarial

A ética estuda a moral, o dever e a conduta correta. A ética empresarial, a melhor forma de agir coletivamente, quais ações morais são moralmente corretas. A ética empresarial estabelece os princípios de valorização da empresa. A ética diz respeito a ética dentro das empresas. A questão é: a ética pessoal e a ética empresarial.

A base teórica utilizada para enfocamos a ética empresarial (Srou, 1959) que destaca duas teorias éticas: a ética dos deveres e a ética da responsabilidade.

Srou (2000, p. 51) destaca que a ética empresarial diz: “Cumpra suas obrigações” ou

Muito têm a ganhar as empresas que institucionalizam orientações efetivamente partilhadas sobre os seus membros ou que convencionam valores que foram previamente negociados. As normas de comportamento derivam dessas providências. Portanto, a reflexão ética torna-se um instrumento de trabalho simbólico: intervém de maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribui para moldar sua identidade corporativa (Srouf, 2000).

A ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa. Em sentido amplo, ela baseia-se na idéia de um contrato social segundo o qual os membros se comportam de maneira harmoniosa, levando em conta os interesses dos outros. Na ética empresarial podemos considerar como desejáveis todas as condições que uma empresa possa criar para aumentar e não diminuir a vida das pessoas em todas as suas dimensões. Isto exigiria um *etos* empresarial que sem considerar a rentabilidade, vise o lado humanitário, que diga sim à eficiência, mas inclua também a responsabilidade e o compromisso (Leisinger & Schimitt, 2001).

Atualmente, o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. O único lucro moralmente aceitável é aquele obtido com ética. São também razões para a empresa ser ética: custos menores, a possibilidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura, a legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados, a geração de lucro livre de contingências, a obtenção de respeito dos parceiros comerciais, o cumprimento de dever inerente à responsabilidade social da organização (Moreira, 1999).

A moral está relacionada a um sistema de normas que expressam valores, códigos formalizados, conjunto internamente coerente de princípios ou de propósitos socialmente validados, discursos que servem de modelo para as relações sociais e aos comportamentos dos agentes. As questões morais escondem-se em muitas decisões e ações do cotidiano empresarial, ainda que os dirigentes não tenham plena consciência disso. Cada vez mais, a imagem que as empresas gostariam de passar é a de empresas éticas. Isto, na verdade, implica em dizer empresas moralmente inatacáveis, sintonizadas com a moral do tempo e com os costumes vigentes. Por isso, empresas éticas seriam aquelas que subordinam as suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável. (Srouf, 2000).

Por moral podemos entender determinadas normas que orientam o comportamento prático (sobretudo para com o próximo, mas também com a natureza e para consigo mesmo). A moral orienta-se

para esses autores, moral empresarial é o conjunto de normas e valores vinculadas dentro de uma determinada empresa. Segundo esses autores, as tomadas de posição baseiam-se em valores individuais condicionadas pelo tempo, e por isso, os valores são diversos e ambivalentes. Já os valores são algo que permanecem perenidade; valores são as metas às quais a moral se refere. Conferem à moral um objetivo. Nas metas estabelecidas, a moral normativa, a partir da qual a moral experimental se desenvolve, desqualificação – ou simplesmente, seu objetivo.

Segundo Goulart (2002), podemos dizer que a moral do trabalho e a ética do trabalho, como expressões relacionadas aos valores, o que nos permite entender a moral enquanto ideologia de dominação e a ética como uma forma positiva de construção de uma sociedade mais justa e humana no interior da organização. Esta perspectiva da ética no trabalho pode ser ilustrada através da distinção entre o trabalho autônomo e o trabalho vigiado nas empresas e em organizações paradigmáticas como o “jeitinho brasileiro”.

O que envolve tomar uma atitude ética no trabalho. As pessoas, com frequência, supõe que tomar uma decisão na empresa se assemelha a forma com que agimos na vida pessoal. No entanto, no contexto de trabalho, sofre pressões da empresa na hora de decidir sobre o que fazer. Ferrell e colaboradores (2000/2001) apresentam a estrutura (Figura 1) no processo da tomada de decisão. Os principais componentes seriam: a identificação da questão ética, os fatores individuais, como o desenvolvimento cognitivo moral, idade e sexo e a cultura da empresa.

Quanto à gravidade da questão ética, esta pode ser avaliada como a sua relevância ou importância para a pessoa e/ou empresa. Assume um caráter pessoal na medida em que a influência de valores, crenças, necessidades, mas também as características especiais da situação e pressões institucionais. Os fatores individuais envolvem o desenvolvimento cognitivo moral, também o julgamento moral, a idade e o sexo.

A cultura da empresa, que pode ser definida como o conjunto de valores, convicções, metas, normas e marcos que orientam os problemas na organização, pode sugerir normas e atitudes éticas ou antiéticas. Ferrell e colaboradores (2000/2001) acreditam que o modelo estrutural proposto

sofrem uma forte influência da ética sugerida e praticada nas organizações.

Optamos por empresas familiares porque elas representam a grande maioria das organizações empresariais de todo o mundo: 95 a 98% das empresas estadunidenses e 96% das brasileiras, segundo Guerreiro (1996, citado em Souza & Nunes, 1998). No Rio Grande do Sul, estas empresas também representam a maioria.

Não existe uma só definição para o que seja uma empresa familiar, mas os critérios mais utilizados para definir esta incluem, entre outros, que membros da família possuam um percentual de quotas, bem como poder de voto, poder sobre decisões estratégicas e exista o envolvimento de várias gerações da família na execução dos trabalhos da empresa (Shanker & Astrachan, 1996).

### Julgamento moral

Por tratar-se da mais influente e contemporânea teoria do desenvolvimento moral, consideramos que a teoria de Kohlberg (1981) pode nos ajudar a entender e discutir alguns aspectos relacionados a problemática abordada nesta pesquisa – a ética e valores dos sujeitos nas empresas. Por isso resolvemos incluir também o aspecto relacionado ao julgamento moral e compará-lo com valores e éticas seguidos na empresa.

O modelo teórico de Kohlberg (1971) defende que os julgamentos e normas morais devem ser entendidos como construções universais dos agentes humanos que regulam as suas interações sociais, em vez de reflexões passivas de qualquer fato externo ou de emoções internas.

Os níveis de desenvolvimento dessa perspectiva sócio-moral, baseados em Kohlberg, possibilitam uma organização geral do julgamento moral e servem para informar e unir outros conceitos morais mais específicos, como a natureza do moralmente certo ou bom, reciprocidade moral, regras, direitos, obrigações ou deveres, equidade, conseqüências do bem-estar e valores morais como a obediência à autoridade, a preservação da vida, a manutenção de contratos e de relações afetivas (Colby & Kohlberg, 1984).

Kohlberg (1964) organizou uma série de seis estágios e três níveis (pré-convencional, convencional, pós-convencional), dois estágios em cada nível, do desenvolvimento e articulação do julgamento moral, que se estende da infância à vida adulta. Ele baseou o seu trabalho na classificação de tipos de raciocínio moral apresentados pelos indivíduos, quando eles eram confrontados com dilemas hipotéticos. A sua descrição vai do pré-moralismo, passa pelo conformismo e se

No terceiro nível, conhecido como pós-convencional, o questionamento das leis estabelecidas é permitido, pois elas podem ser injustas e devem ser alteradas. As leis devem aceitar as regras da sociedade, mas a moral deve ser baseada na formulação de princípios morais gerais. Seguem princípios de consciência e de respeito à dignidade humana alcançado por uma minoria de adultos, geralmente após os 20 anos (Kohlberg, 1964).

Os estágios de julgamento moral são organizados em seis níveis acima descritos, são os seguintes:

- Primeiro estágio - orientação pré-moral. Este estágio caracteriza-se pela moralidade baseada no medo e nas conseqüências físicas para o agente. A ação moralmente errada; se não for punida, é considerada correta.
- Segundo estágio - hedonismo. Neste estágio, a ação moralmente correta é definida pela satisfação das necessidades da pessoa, seja por meio do egoísmo, pela moral relativista ou pela satisfação pessoal.
- Terceiro estágio - moralidade convencional. Neste estágio, a ação social e de relações interpessoais é considerada correta é aquela que leva à aprovação social. Surge a concepção da equidade. Neste estágio há uma orientação social. Isto é, uma tendência para se agir de acordo com os olhos dos outros ou a merecida consideração.
- Quarto estágio - orientação social. Neste estágio, o respeito pela autoridade, regras firmes e a justiça social. A justiça tem a ver com a equidade (indivíduo e sistema), e não é uma simples questão moral.

— Quinto estágio - orientação p

— Sexto estágio - princípios universais. Neste estágio, reconhece os princípios morais universais, independentemente da idade e de acordo com a capacidade de se colocar no lugar do outro.

Segundo Leisinger e Schimitt (2001), valores são algo que possui unidade e perenidade; valores são as metas às quais a moral aspira – metas que conferem à moral um objetivo. Nas metas está situada a exigência normativa, a partir da qual a moral experimenta sua justificação ou desqualificação – ou simplesmente, seu objetivo.

Para os mesmos autores, a moral é constituída por valores e normas. Onde as normas já pressupõe os valores e exigem que os mesmos sejam realizados. No entanto, com frequência, as controvérsias éticas se ressentem do fato de parceiros não compartilharem os mesmos valores sobre os quais se fundamentam suas normas morais. O que para um pode representar um valor, pode para o outro ser um desvalor.

### Método

#### Participantes

Em nossa pesquisa, optamos inicialmente, por investigar duas empresas gaúchas (Empresa 1 e Empresa 2), localizadas na região da grande Porto Alegre.

A Empresa 1 é uma empresa de produtos e serviços, de porte médio, com aproximadamente 410 colaboradores, que atua há mais de 35 anos no mercado nacional. Nesta, foram 28 participantes, sendo 16 do sexo masculino e 12 do sexo feminino. A faixa etária correspondeu à fase adulta. O tempo de empresa foi classificado em: até 2 anos, com 46,4% dos participantes; de 2 a 5 anos, com 10,7%, e, mais de 5 anos, com 42,9% dos participantes. Quanto à função na empresa, 17,9% exercem algum cargo de gestão e 82,1% não exercem.

A Empresa 2 é uma empresa de serviços, de grande porte, com aproximadamente 4600 colaboradores, atuando há mais de 50 anos no mercado nacional. Nesta, também foram 28 os participantes, sendo 21 do sexo masculino e 7 do sexo feminino. A faixa etária utilizada foi a fase adulta. O tempo de empresa foi classificado em: até 2 anos, com 17,9% dos participantes; de 2 a 5 anos, com 32,1%, e, mais de 5 anos, com 50% dos participantes. Quanto à função na empresa, 39,3% exercem algum cargo de gestão e 60,7% não exercem.

#### Instrumentos

Foi utilizado um questionário com questões fechadas, semi-abertas e abertas, que envolveram possíveis alternativas de escolhas éticas e valores priorizados no trabalho, elaboradas a partir da literatura

questionários em grupo, nesta ocasião foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com o objetivo de garantir a participação de forma voluntária e confidencial. Foi oferecida para as empresas uma devolução dos resultados.

#### Análise dos dados

A metodologia utilizada para avaliar os questionários abertos, foi a análise de conteúdo, baseada no método de Bardin (1977). Esta análise compreende as seguintes etapas: seleção do material, criação de categorias abrangentes, codificação de descrição e contagem de frequência de aparição. Para perguntas fechadas do questionário, utilizamos a análise de frequência das respostas, realizada através do pacote estatístico SPSS. Portanto, utilizamos na análise dos dados tanto a análise de conteúdo, como métodos quantitativos de análise de frequência das categorias).

Para verificarmos a respeito do julgamento dos participantes, sorteamos aleatoriamente 16, sendo 8 de cada cargo de gestão em cada empresa.

As questões foram avaliadas de acordo com o manual (Colby & Kohlberg, 1987), onde procura-se identificar se a resposta seja igual ou análogo ao dado pelo participante e classificar a resposta em estágio. Depois se calcula um escore baseado na análise das respostas, com um sistema de pesos, que dá a importância de julgamento moral preponderante.

### Resultados

Nas questões abertas do questionário obtivemos as seguintes respostas descritas abaixo.

#### Pergunta sobre o que é ética

##### Empresa 1

- 45,4% relacionaram a ética a comportamento no dia-a-dia, como: agir corretamente, ser honesto com os outros e ser humilde.
- 36,4% associaram a ética a padrões morais, como: honestidade, saber o que é certo ou errado e ter respeito.
- 18,2% referiram a ética no trabalho como: agir com competência e frequência; dedicar-se ao trabalho.

*Exemplos de atitudes éticas em uma empresa*

## Empresa 1

- 69 % relacionaram estas atitudes à ética pessoal: colaborar com o grupo, não prejudicar, ajudar e respeitar os outros, não roubar, ser educado, sincero, honesto e amigo, ter interesse em aprender, desempenhar bem suas tarefas e ter entusiasmo durante o expediente.
- 31 % associaram estas atitudes à ética empresarial: comportar-se dentro das normas da empresa, ter conhecimento técnico, ser reconhecido por sua competência, colaborar com o grupo para o êxito do trabalho e realizar um bom trabalho.

## Empresa 2:

- 63% associaram estas atitudes à ética empresarial, como: agir de forma correta conforme as normas estabelecidas, seguir padrões de qualidade, respeitar funcionários e pessoas, a empresa deve deixar claro para os funcionários a sua política, deve dar punições e vantagens iguais para todos, cumprir contratos, prestigiar funcionário pelo desempenho e tempo de empresa, fazer negociações claras e lícitas, pagar salário digno, oferecer auxílio ambulatorial e possuir bom ambiente para a realização do trabalho.
- 37% relacionaram estas atitudes à ética pessoal, como: fazer seu serviço bem feito para não prejudicar o colega, não roubar, tratar os problemas apenas com as pessoas envolvidas, assumir os erros, ser honesto, seguir e conquistar seus objetivos sem perder seus valores, ouvir opiniões, não ter preconceito e entender o outro, colocando-se em seu lugar.

*Exemplos de atitudes antiéticas em uma empresa*

## Empresa 1

- 79% relacionaram estas atitudes à ética pessoal, como: não colaborar com o grupo visando à promoção pessoal, assumir tarefas que não tenha conhecimento técnico, prejudicar os outros, desatenção, inimizade, desinteresse, falta de educação e de moral, usar idéias de colegas para se promover, furtar, mentir, fazer coisas erradas às escondidas, falar de alguém, esbanjar material e aproveitar-se de posição hierárquica.

- 21% associaram estas atitudes à ética pessoal, como: comportar-se fora das normas, não colaborar com os projetos da empresa com funcionários somente pelo tempo de competência, subornar.

## Empresa 2

- 56% relacionaram estas atitudes à ética empresarial, como: uso do cargo para benefício próprio, não seguir os princípios da empresa, comentar assuntos que acontecem dentro de sua equipe, não denegrir a ética de outra pessoa, não trabalhar fora do tempo com atividades que não sejam relacionadas ao cargo para funcionários, aproveitar-se do cargo para mentir para chefias, desviar equipamentos, não ser leal com o colega.
- 44% associaram estas atitudes à ética pessoal, como: explorar, não ouvir, desrespeitar, não ser humilde, não que humilhem os funcionários, não ser transparente com o cliente, vender produtos de baixa qualidade, fazer promoções sem critérios claros, não cumprir obrigações fiscais e trabalhistas.

Nas questões fechadas, que dizem respeito aos dados obtivemos os dados referentes a ambas as empresas possuem código de ética e a maioria dos seus funcionários e em ambas as empresas uma infração a punição não é igual.

Já quanto a avaliação de alguns itens da relação com o cliente, rotatividade de funcionários, Tabelas 2 e 3 que a maioria dos itens avaliados foram bons em ambas as empresas.

Quanto às situações éticas, podemos observar que 1, 100% dos participantes mencionaram que ocorrem: falsificação de registros e documentos, uso de drogas durante o expediente, pagamento por vantagens; o suborno para obter serviços ou vantagens; o prejuízo causado pelo produto para baixar o seu custo. E não ocorreram ou raramente ou nunca ocorrem: o suborno para obter

Tabela 1

*Questões Referentes à Cultura*

Questão	Empresa 1	
	Sim	Não

Tabela 2  
*Avaliação de Alguns Itens na Empresa 1*

Item	Ótimo	Bom	Ruim
Qualidade do produto e do serviço	21,4%	75,0%	3,6%
Compromisso do empregado com estratégia e visão da empresa	17,9%	61,7%	21,4%
Relações com o cliente e fidelidade do consumidor	32,1%	57,2%	10,7%
Relacionamento dos grupos de trabalho	28,6%	67,5%	3,6%
Rotatividade dos funcionários	14,3%	57,1%	28,6%
Funcionamento dentro da empresa no dia-a-dia	32,1%	60,8%	7,1%

Tabela 3  
*Avaliação de Alguns Itens na Empresa 2*

Item	Ótimo	Bom	Ruim
Qualidade do produto e do serviço	39,3%	60,7%	—
Compromisso do empregado com estratégia e visão da empresa	14,3%	85,7%	—
Relações com o cliente e fidelidade do consumidor	50,0%	50,0%	—
Relacionamento dos grupos de trabalho	17,9%	71,4%	10,7%
Rotatividade dos funcionários	17,9%	50,0%	32,1%
Funcionamento dentro da empresa no dia-a-dia	25,0%	75,0%	—

serviços ou vantagens e a apresentação enganosa de características do produto.

Os participantes citaram como as infrações mais cometidas por funcionários na Empresa 1: 17,9% mentem; 7,1% roubam ou furtam e desviam equipamentos da empresa para prestação de serviços particulares. Na Empresa 2, foram mencionadas: 28,6% roubam ou furtam; 14,3% mentem; 7,1% aceitam presentes ou pagamentos por vantagens e cometem assédio sexual; 3,6% consomem álcool e/ou drogas durante o expediente, prometem entrega que não poderia ser feita no prazo marcado, falsificam registros e documentos, cometem o suborno para obtenção de contratos, serviços ou vantagens, desviam equipamentos da empresa para prestação de serviços particulares e contratam, por indicação, pessoas não-qualificadas ao cargo.

Já para as chefias, apareceram as seguintes infrações na Empresa 1: 17,9% contratam por indicação pessoas não-qualificadas ao cargo; 14,3% escondem informações importantes sobre as empresa e dão ordem a funcionários que não estejam sob sua supervisão; 10,7% prometem entrega que não poderia ser feita no prazo marcado. E na Empresa 2, novamente foram levantadas maior número de infrações tais como: 21,4% prometem entrega que não poderia

resultados a curto prazo sem considerar as consequências ou danos que eles podem causar; 14,3% escondem informações importantes sobre as empresa; 10,7% contratam pessoas não-qualificadas ao cargo e desviam equipamentos da empresa para prestação de serviços particulares; 3,6% prometem entrega que não poderia ser feita no prazo marcado.

No que diz respeito a quando acontece a infração, as respostas mais frequentes em ambas as empresas adotaria uma medida corretiva (75,0% na Empresa 1 e 54,3 % na Empresa 2). Já quanto a uma má prática que ela sempre deve ser denunciada, se

Tabela 4

*Razões que Justificariam Fato de não Denunciar a Má Conduta*

Disseram que não existe razão pois a má conduta deve ser denunciada
Mencionaram que não acreditam que medidas corretivas sejam aplicadas
Não acreditam que a empresa mantenha a denúncia em sigilo
Não denunciariam por medo de não ser considerado um bom componente da equipe
Têm receio de vingança do chefe ou da alta administração
Opinaram que ninguém preocupa-se com ética empresarial, por que eles então se preocupariam?
Mencionaram outras alternativas, ex.: se prejudicasse o trabalho denunciaria.
Anularam a questão

Tabela 5

*Ordem de Importância quando Conflitos Aparecem na Empresa 1*

<i>Muita importância</i>	<i>%</i>	<i>Alguma importância</i>	<i>%</i>	<i>Nenhuma importância</i>
família	71,4	amigos	46,4	nação
cliente	46,4	interesses pessoais	42,9	
empresa	42,9	religião	21,4	
humanidade	25,0			

Tabela 6

*Ordem de Importância quando Conflitos Aparecem na Empresa 2*

<i>Muita importância</i>	<i>%</i>	<i>Alguma importância</i>	<i>%</i>
família	92,9	empresa	64,3
interesses pessoais	46,4	chefia e autoridade	42,9
cliente	39,3	religião, amigos e nação	35,7
		humanidade	28,6

Tabela 7

*Médias do Nível de Julgamento Moral*

<i>Tipo de cargo</i>	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Duas empresas</i>
gestores	322	339	330
não gestores	329	332	330

Quanto aos valores que consideram mais importantes seguir dentro da empresa, foram destacados na Empresa 1: por 89,29% dos participantes a responsabilidade e o respeito; por 82,14% a honestidade; por 71,43% a honra; por 57,14% a humildade e por 53,57% a justiça. Na Empresa 2 foi mencionado por 92,9% das pessoas a honestidade; por 71,4% o respeito; por 67,9% a

## Discussão

Os participantes de ambas empresas relacionaram esta a comportamento e a padrões morais, sendo que no campo do trabalho.



tanto mais a violência estrutural passa a ser um problema. Enfim, a empresa tem de conceder autonomia a seus colaboradores para que alcancem as metas propostas. Mas criar uma cultura empresarial que favoreça a moral e faça justiça às pessoas não é tarefa das instituições em si, mas das pessoas portadoras de responsabilidade em todas as posições importantes da empresa.

A moralidade ou a falta de moralidade, desta forma, é trazida para os sistemas através das pessoas, por suas orientações de valor e pela consistência de seus comportamentos. Evidentemente toda empresa desenvolve sua vida institucional própria, mas isto não diminui a responsabilidade dos indivíduos, antes a aumenta. Colaboradores de todos os níveis têm conhecimento técnico, experiência profissional e competência social. Por isso eles também têm o dever de responsabilizar-se por si, pelas pessoas a quem suas decisões afetam e pelas metas da empresa a serem alcançadas. Têm igualmente o dever de defender suas convicções morais. Enfim, os atores morais são, portanto, tanto a empresa como as pessoas que nelas trabalham, sendo que os participantes deste estudo demonstraram que têm consciência da sua parcela de contribuição no compromisso ético.

Foi destacado pelos participantes das duas empresas que elas possuem um código de ética e que este é conhecido pelos seus funcionários. Portanto, isto indicaria que ambas empresas estão engajadas na preocupação de ter uma ética empresarial e de estabelecer procedimentos e padrões para detectar e prevenir a má conduta (Ferrell & cols., 2000/2001).

Para Moreira (1999), o Código de Ética é um padrão de conduta para pessoas com diferentes visões e experiências aplicadas a atividades empresariais complexas. Ele tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações, evitando que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios. Este ainda pode servir como prova legal da intenção da empresa. A maneira de fazer o Código ser cumprido consiste em estabelecer um Programa de Ética constituído por: treinamento de implantação e reciclagem (no mínimo anuais) dos conceitos constantes do Código; prática de um sistema de revisão e verificação do efetivo cumprimento; criação de um canal de comunicação destinado a receber e a processar relatos de pessoas (empregados ou não) sobre eventuais violações; tomada de atitudes corretivas ou punitivas em caso de constatação de violação; luta clara contra os concorrentes antiéticos, inclusive em juízo, se necessário, com divulgação interna

princípios, devem constar expressamente no regulamento da empresa.

Mais da metade dos participantes também afirmou que, quando ocorre uma infração a punição não é igual para todos, o que indica um favorecimento de alguns em detrimento de outros. Tagiuri e Davis (1996, citado em Souza & Nunes, 2000) afirmam que em empresas familiares, freqüentemente há falta de objetividade com que os assuntos são tratados, sendo tratados dentro de padrões das relações familiares.

As duas empresas aumentaram os investimentos em atividades sociais. Quanto a este aspecto, Leisinger e Schimberg (2000) afirmam que as empresas possuem deveres econômicos e sociais, entre os quais podemos citar: engajar-se em favor da comunidade, apoiar as comunidades e assumir responsabilidades com os colaboradores (2000/2001) mencionam que existem empresas que as empresas contribuam de alguma forma para a comunidade locais, visando à qualidade de vida e o bem-estar. Os investimentos podem ser em dinheiro ou em bens e serviços para a comunidade. Srour (2000) acrescenta ainda, que se pode questionar a respeito de duas questões: Que tipo de responsabilidade nós, como empresa, damos ou podemos dar à comunidade? Qual medida é ela positiva ou negativa?

Quanto às infrações cometidas por funcionários, as mais citadas foram: mentira, roubo, desvio de dinheiro, aceitação de presentes, assédio sexual e consumo de álcool durante o expediente. Sendo que esta última infração foi citada para a segurança do trabalho pelo tipo de atividade desenvolvida.

Quanto às infrações cometidas por chefias, entre as mais citadas foram: por indicação pessoas não-qualificadas ao cargo, e desvio de dinheiro sobre a empresa, prometer entrega que não pode ser dada, no mercado, controlar recados e e-mails, dar preferência a curto prazo sem considerar as conseqüências ou danos que eles podem causar, exigir horas extras sem pagamento adicional, a última é considerada descumprimento da lei trabalhista vigente em nosso país.

Já a direção, segundo os participantes, as infrações: prometer entrega que não poderia ser dada, no mercado, dar preferência a resultados a curto prazo sem considerar as conseqüências ou danos que eles podem causar, informações importantes sobre a empresa, como resultados, para pessoas não-qualificadas ao cargo e desvio de dinheiro.

chefias e direção, sugerindo ser menos ética do que a Empresa 1. Podemos pensar que isto pode ser devido ao fato da Empresa 2 ter aproximadamente 4600 colaboradores, enquanto que a Empresa 1 tem cerca de 410, o que dificulta o acompanhamento e a divulgação dos critérios éticos sugeridos pela empresa. Ferrell e colaboradores (2000/2001) sugerem que é importante monitorar o cumprimento dos padrões éticos dos funcionários, comparando seus desempenhos com os padrões éticos da empresa, o que pode ser feito mediante a observação da conduta dos empregados, incentivando nestes um enfoque pró-ativo de lidar com os problemas éticos, através de auditorias, questionários que avaliam como os funcionários vêem a empresa e treinamentos constantes. Também para manter uma conduta ética, a alta administração precisa dar exemplo e apoio constantes.

Quando ocorrem conflitos de interesses as pessoas dão preferência à família, aos clientes e aos interesses pessoais e, por último, à empresa. Sendo que a nação não teria nenhuma importância, isto pode indicar um descrédito em relação ao Governo Federal. É interessante ressaltar que a pesquisa foi realizada no período anterior as eleições de 2002.

Também podemos mencionar que duas pesquisas de âmbito nacional, feitas pelo Ibope no fim de 1992 e início de 1993, registraram que 64% dos entrevistados consideravam que, no Brasil, quando uma pessoa tem a oportunidade de conseguir uma vantagem fazendo algo errado, e sabe ter poucas chances de ser descoberta, ela age ilegalmente. E mais: 65% acreditam que o povo brasileiro é desonesto; 82% consideram que a maioria das leis não é obedecida; 86% acharam que existem certas pessoas que, mesmo que façam coisas erradas, nunca serão punidas pela Justiça; 80% acreditam que as leis só existem para os pobres e que a Justiça brasileira não trata os pobres e ricos da mesma maneira (Srou, 2000). Estas pesquisas também apontam para um certo descrédito com a nação brasileira.

No Brasil, enfrentamos uma crise ética que trata da perda dos valores que fundam e mantêm íntegra uma comunidade. Com certeza muitas vezes nos questionamos: será que vale a pena ser ético ou agir em nome de sólidos princípios ou, ainda, sobrepor a visão coletiva ao interesse individual? Por isto, a discussão ética vem como uma necessidade vital de a sociedade reconhecer a crise em sua dimensão plena, para ser capaz de acreditar que é possível alcançar o sucesso agindo eticamente.

Já no que diz respeito ao nosso Estado, a Federação das Associações Empresariais do Rio Grande do Sul (Federasul) em parceria com a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul

Os participantes, no que diz respeito primeiro as consequências de suas ações, a responsabilidade, e depois o respeito à convicção. Neste aspecto Srou (2000) a responsabilidade (estudo dos funcionários responsáveis por aquilo que fazem e dos deveres) é pautada por valores estabelecidas, cujo efeito primeiro o deverão ser praticadas. As duas éticas referências morais e configuram, de fato, de decidir. Enquanto os agentes que guiam-se por imperativos de consciência, a ética da responsabilidade guiam-se por

Quanto aos valores que consideram da empresa e aqueles que a empresa consideram foram destacados os mesmos valores: honestidade. Os valores compartilhados definem a respeito do que é importante, indicam aquilo que é prioritário, como a organização e estão relacionados ao comportamento ético, autoconfiança organizacionais (Srou, 2000).

Quanto ao nível de julgamento moral, diferenças significativas, nas médias de não gestores, pode ter sido percebido no MJI para a forma de questionário, escreveram e justificaram pouco as suas respostas, o que dificultou a interpretação dos dados, tivemos que eliminar alguns questionários com uma amostra menos representativa. O nível de julgamento moral no Brasil (2002) com adultos, indicou que os brasileiros distribuíram-se mais uniformemente nos níveis 3, 4 e 5, enquanto que nos americanos, outro estudo, onde foram comparados de americanos, mexicanos e brasileiros com idade média de 18 anos, predominou o nível 3, o que corrobora em parte

O estágio 3, segundo Kohlberg, refere-se à moralidade do bom garoto, de a pessoa agir corretamente em suas relações interpessoais, onde o comportamento

Nesta concepção de julgamento moral, a justiça tem a ver com a ordem social estabelecida (indivíduo e sistema) e não é apenas uma questão de escolha pessoal moral.

Já o estágio 6 seria aquele onde os funcionários se guiariam mais pela sua ética pessoal, já que a formulação teórica do sexto estágio envolve decisões de consciência que incorporam: o senso Kantiano de justiça; a noção de universalidade dos deveres básicos; a noção do valor moral intrínseco a certas normas como salvar uma vida humana e manter uma promessa; e a noção da “lei moral” como mais elevada do que a da “lei legal” quando as duas entram em conflitos (Kohlberg, Boyd & Levine, 1990).

Podemos observar a partir do que foi exposto acima que, para Kohlberg, a essência da moralidade reside mais no sentido amplo de justiça do que, propriamente, no respeito pelas normas morais. Portanto a moralidade tem mais a ver com considerações de igualdade, de equidade, de contratos sociais e de reciprocidade nas relações humanas do que com o cumprimento ou violação de normas sociais ou até morais. De fato poderia haver circunstâncias em que teríamos que violar códigos morais empresariais para sermos justos, ou seja, para considerar a pessoa e os seus direitos fundamentais como um valor que não admite ser questionado.

### Conclusão

Neste estudo pudemos refletir a respeito de condutas e éticas que vem sendo adotadas em duas empresas familiares gaúchas, mas certamente não nos propomos a esgotar um assunto tão complexo e amplo. Sendo que estes dados não podem ser generalizados para outras amostras.

Observamos que já existe uma preocupação ética em ambas empresas, visto que em ambas há um Código de Ética, mas também ocorrem vários tipos de infrações éticas em todos os níveis hierárquicos, o que indica que é necessário aprimorar a divulgação de valores e condutas a serem seguidas nas empresas.

Acompanhando Moreira (1999) achamos pertinente que para o Código de Ética ser cumprido é preciso estabelecer um Programa de Ética constituído por: treinamento de implantação e reciclagem (no mínimo anuais) dos conceitos constantes do Código; prática de um sistema de revisão e verificação do efetivo cumprimento; criação de um canal de comunicação destinado a receber e a processar relatos de pessoas (empregados ou não) sobre eventuais violações; tomada de atitudes corretivas ou punitivas em caso de constatação de violação; luta clara contra os concorrentes antiéticos inclusive em juízo; se

como estes vêem a empresa e treinamentos constantes para manter uma conduta ética, a alta administração e apoio constantes.

Biaggio (2002) sugere que a teoria de julgamento e desenvolvimento moral, ainda pouco utilizada, se presta para fundamentar uma educação moral que promova os valores de justiça, bondade, solidariedade e outros seres humanos e à natureza, o que seria uma contribuição para melhorar os padrões éticos da empresa. Para isto poderia quem sabe ser um tema de discussão de dilemas morais em grupo, visando o desenvolvimento moral.

Sentimos a necessidade de que mais pesquisas sejam realizadas nesta temática pois encontramos poucos estudos brasileiros sobre ética e valores nas empresas familiares.

### Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins.
- Biaggio, A. M. B. (1969). Internalized versus externalized moral study. *Journal of Social Psychology*, 73, 147-149.
- Biaggio, A. M. B. (2002). *Lawrence Kohlberg: Ética e educação moral*. Rio de Janeiro: Alameda.
- Colby, A. & Kohlberg, L. (1984). Invariant sequence and moral judgments stages. Em W. M. Kurtines & J. L. Kohlberg (Orgs.), *Moral behavior, and moral development* (pp. 41-51). New York: Wiley.
- Elmi, A. (2000) (Org.). *Éticas: Histórias de líderes e vencedores*. Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2001). *Ética empresarial: decisões e casos* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Reichmann & Goulart.
- Goulart, I. B. (2002) (Org.). *Psicologia organizacional e do comportamento: temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Kohlberg, L. (1964). Development of moral character and moral behavior. Em L. Hoffman & L. W. Hoffman (Orgs.), *Review of child development* (pp. 383-431). New York: Russel Sage Foundation.
- Kohlberg, L. (1971). From is to ought: How to commit moral action. Em L. Kohlberg (Org.), *Moral development and cognitive development and epistemology* (pp. 123-150). New York: Wiley.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Kohlberg, W., Boyd, D. R. & Levine, C. (1990). The return of moral and moral point of view. Em T. E. Wren (Org.), *The ongoing discussion between philosophy and the social sciences*. Massachusetts: The MIT Press.
- Leisinger, K. M. & Schmitt, K. (2001). *Ética empresarial: gerenciamento moderno*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lourenço, O. M. (1992). *Psicologia do desenvolvimento moral*. Coimbra: Almedina.
- Moreira, J. M. (1999). *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Alameda.
- Shanker, M. & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: contributions to the US economy. A framework for