

# Ética e Responsabilidade Social: Desafios Constantes Para a Controladoria

**NILTON FACCI**

## **Resumo:**

*Este estudo apresenta alguns aspectos inerentes à atuação ética das organizações, colocando-os como desafios constantes para a controladoria. Para compreender esses aspectos, destaca a importância que a sociedade está impondo à atuação ética, denominada de Responsabilidade Social, juntamente com os conceitos básicos de ética, moral e justiça. Em seqüência, apresenta as formas como as organizações buscam praticar os conceitos apresentados, de forma específica em ambiente interno, conhecendo o clima ético. Apresenta também os aspectos pertinentes à importância de se identificar a existência do assédio moral e assédio sexual, traçando alguns possíveis tratamentos regimentais para as situações. Em seguida, apresenta as práticas éticas em contexto externo, demonstrando algumas estratégias dessa atuação, bem como sugestões sobre como as organizações podem construir um código de Ética. Como considerações finais, apresenta questionamentos que visam contribuir para a definição de padrões éticos, destacando-se sua evidente complexidade para o alcance dos objetivos da controladoria. Diante dos comentários e aspectos ressaltados, podemos dizer que, embora sejam evidentemente relevantes os estudos sobre gestão, devemos também conhecer, discutir e analisar os conceitos, aspectos, características e fatores que interferem na gestão da credibilidade.*

**Área temática:** *Controladoria da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social*

## **ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: DESAFIOS CONSTANTES PARA A CONTROLADORIA**

**AUTOR: NILTON FACCI**

Bacharel em Ciências Contábeis  
Mestre em Contabilidade e Controladoria pela Universidade do Norte do Paraná  
(Unopar).

Endereço do Autor: Alameda Dr. João Paulino, 934 – Jardim Alvorada, Maringá,  
Paraná, CEP. 87033.450, Fone (44) 228.2292 – e-mail nfacci@bol.com.br.

Instituições: Centro Universitário de Maringá (CESUMAR) – Professor do  
Departamento de Ciências Contábeis.

Universidade Estadual de Maringá (UEM) – Professor do Departamento de Ciências  
Contábeis.

Faculdade Adventista do Paraná - (FAP) - Ivatuba/PR. - Professor do Curso de  
Administração de Empresas.

Universidade Paranaense - (UNIPAR) - Professor do Departamento de Ciências  
Contábeis.

Área Temática: Controladoria da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social

## **ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: DESAFIOS CONSTANTES PARA A CONTROLADORIA**

### **RESUMO:**

Este estudo apresenta alguns aspectos inerentes à atuação ética das organizações, colocando-os como desafios constantes para a controladoria.

Para compreender esses aspectos, destaca a importância que a sociedade está impondo à atuação ética, denominada de Responsabilidade Social, juntamente com os conceitos básicos de ética, moral e justiça.

Em seqüência, apresenta as formas como as organizações buscam praticar os conceitos apresentados, de forma específica em ambiente interno, conhecendo o clima ético. Apresenta também os aspectos pertinentes à importância de se identificar a existência do assédio moral e assédio sexual, traçando alguns possíveis tratamentos regimentais para as situações.

Em seguida, apresenta as práticas éticas em contexto externo, demonstrando algumas estratégias dessa atuação, bem como sugestões sobre como as organizações podem construir um código de Ética.

Como considerações finais, apresentada questionamentos que visam contribuir para a definição de padrões éticos, destacando-se sua evidente complexidade para o alcance dos objetivos da controladoria. Diante dos comentários e aspectos ressaltados, podemos dizer que, embora sejam evidentemente relevantes os estudos sobre gestão, devemos também conhecer, discutir e analisar os conceitos, aspectos, características e fatores que interferem na gestão da credibilidade.

**Palavras-Chaves: Gestão - Controladoria - Responsabilidade Social**

**Área Temática: Controladoria da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social**

## ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: DESAFIOS CONSTANTES PARA A CONTROLADORIA

### 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A complexidade das condições ambientais empresariais e as contínuas transformações que se processam atualmente em todo o mundo dão margem a crescentes desafios, decorrentes da natureza e dos efeitos de alterações específicas do mundo das organizações, notadamente quanto aos mecanismos componentes dos processos decisórios.

Entre as funções existentes nas organizações está a controladoria, na qual é evidente a complexidade de seus processos decisórios, que visam alcançar seus próprios objetivos e os da organização com um só corpo.

Tendo como função principal "coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área", (Beuren, 2002, p.22), a controladoria possui o papel de ser o principal elo de ligação entre a alta administração e as áreas de gerência tática e operacional das organizações.

Para atender a essa tarefa, Beuren (2002, p.25) assinala que o *controller* deve ser capaz de desempenhar as seguintes atividades: "fornecer informações; entender operações; comunicar claramente; analisar a informação; fornecer projeções; fornecer informação tempestiva; acompanhar os problemas; ganhar a confiança; ser justo e imparcial; fornecer informação de custo eficaz."

Diante dessas características identificadas na controladoria, percebe-se que sua responsabilidade para com os objetivos globais das organizações é por demais relevante. Por isso as questões de responsabilidade social invariavelmente também impactam sua atuação.

Essa atuação pode ser denominada de ação gerencial, para a qual Daft (2002, p.305) assinala aspectos que a ligam com ações inerentes à responsabilidade social, afirmando que: "Ética gerencial são princípios que norteiam as decisões e os comportamentos de gerentes quanto à questão de determinar se eles estão certos ou errados em um sentido moral. O conceito de responsabilidade social é uma extensão dessa idéia e refere-se à obrigação gerencial de fazer opções e agir de modo que a organização contribua para o bem-estar e o interesse da sociedade, bem como para si própria."

Um aspecto que também é considerado pela controladoria, quanto às exigências sociais requeridas pelos ambientes interno e externo, é o fato de que qualquer organização das denominadas por Drucker (1999) como "ecologia social", invariavelmente, direta ou indiretamente também exerce impactos "ecológicos" no ambiente social em que esteja inserida.

Embora a responsabilidade social seja apresentada como um dos vários tipos de impactos, ela abrange situações tanto internas como externas à organização, portanto, não é entendida apenas quanto a esta última, pois também interfere fortemente no comportamento de seus membros.

Nesse sentido, a análise de qualquer aspecto que interfira em comportamentos pressupõe a discussão sobre as questões inerentes à ética e, por conseqüência, sobre as chamadas ações éticas, que invariavelmente também são chamadas ações justas, por estarem apoiadas em normas e, essas, em racionalidade ética, como um dos fatores que compõem a cultura organizacional.

Assim, analisar ações justas exige que também sejam justos os aspectos inerentes à ética e aos aspectos derivados dela, que são aqueles que apóiam e justificam a moral expressa pelas ações tomadas pelas organizações. Essas ações são normalmente derivadas das funções hierárquicas de alto escalão - entre as quais a controladoria, - e da forma como busca alcançar seus objetivos.

De forma específica para a controladoria, seu objetivo pode ser o que Riccio e Peters (1993, p.14) apresentam, qual seja: "Cabe à Função Controladoria o papel de monitorar os paradigmas da qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calcada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidade de todas as funções da empresa."

Com base nos conceitos e funções da controladoria, questiona-se: como a controladoria poderá tratar os fatores éticos que interferem na responsabilidade social de maneira a entender como esta contribui para os resultados econômico-financeiros pretendidos, mas de forma que ao mesmo tempo atenda simultaneamente aos aspectos ético-morais, cada vez mais policiados pela sociedade?

Essa questão deriva do fato de que, observando-se a afirmação de Riccio e Peters (1993) acima citada, quando a controladoria busca monitorar os paradigmas da qualidade, terá que fazer escolhas como as abaixo relacionadas, nas quais os conceitos éticos interferem, tais como:

- 1) Quais os conceitos e níveis de qualidade que a empresa irá estabelecer para suas atividades e seus produtos? Quais os níveis de qualidade que serão identificados e monitorados?
- 2) Em que momento e sob que condições os níveis de qualidade poderão sofrer algum tipo de alteração?
- 3) Quais as conseqüências que podem ser previstas, a partir de alguma alteração nos níveis de qualidade?
- 4) Qualidade nas atividades ou nos produtos? Qual a de maior importância, em situação excludente?
- 5) Quais as crenças e valores que apóiam/interferem/direcionam os níveis de qualidade?
- 6) Quais os níveis de qualidade que se entendem percebidos pelos clientes?
- 7) A atribuição dessa qualidade fere alguma norma ética interna e/ou externa claramente identificada?
- 8) Ética interna ou externa? Qual a de maior importância em situações excludentes?
- 9) Nas estruturas industrial, administrativa e comercial estão pretendidos processos que, ao visarem a redução e/ou otimização dos recursos (menores custos), possam ser compreendidos pela sociedade como não éticos?

A busca das respostas a essas questões traz à controladoria um encargo altamente significativo quanto aos resultados pretendidos e possíveis para cada setor, e para a organização.

Há que se destacar também que buscar responder a cada uma dessas questões requer uma ação coordenadora,- função principal da controladoria -, fato que demonstra sua relevância no estabelecimento das estratégias que visam definir padrões de custos e de qualidade para as atividades e produtos para cada setor e para a organização como um só corpo.

Diante da complexidade inserida na busca de respostas a cada questão, este estudo objetiva contribuir, apresentando os aspectos éticos relevantes que estão a desafiar os objetivos da controladoria, organizados na forma a seguir relatada.

Inicialmente, estão os aspectos inerentes à importância dos estudos sobre ética e, após, apresentam-se conceitos de ética, moral e justiça, com base em bibliografia referenciada. Ressalte-se que não existe a pretensão de discutir os conceitos apresentados.

Em seguida, o estudo apresenta comentários que informam como os conceitos acima descritos são adaptados para o contexto empresarial, dividindo este em ambientes interno e externo. No ambiente interno estão aspectos inerentes à confiança, ao clima ético e aos assédios moral e sexual nas organizações, compreendidos como fatores relevantes quanto ao comportamentos entre as pessoas que exercem atividades internamente nas organizações.

No ambiente externo estão apresentadas alguns motivos que levam as empresas a buscarem a legitimação da sociedade para suas ações.

Finalmente, estão as considerações finais do estudo, apresentando uma análise, evidentemente não conclusiva, sobre as diversidades e fragmentações existentes no comportamento ético e moral.

Também não serão focalizados outros aspectos ligados à cultura organizacional, embora esta esteja sublinaramente presente.

## 2 - POR QUE DISCUTIR ÉTICA?

Cardoso (2000, p.327), citando Ralston, Giacalone e Terpstra, assim acentua a relevância das discussões sobre ética: "As questões relacionadas com a ética empresarial ou em contexto empresarial deixaram de ser tratadas, em termos acadêmicos, numa perspectiva essencialmente filosófica, para passarem a constituir uma disciplina própria ou uma área de estudo do comportamento organizacional."

Após apresentar diversas situações não-éticas (páginas 281 a 285) Srour relaciona outros aspectos (1998, p.285 - 286) que também ressaltam a necessidade de se discutir sobre ética, notadamente os aspectos inerentes às ações organizacionais. Entre diversas existentes, podem-se citar as seguintes:

- desfalques em empresas ou em fundos corporativos descobertos por auditoria interna ou externa;
- dívidas fiscais fraudadas, evasões fiscais ou de divisas;
- pirataria intelectual de bens simbólicos, que a era digital facilita em larga escala, e cópia de produtos de grife (clones);
- ataques de *hackers* a empresas privadas ou a instituições públicas, acarretando pesadas perdas;
- fraudes em balanços de empresas;
- desvio de dinheiro por sócios ou por diretores;
- emissão de gases poluentes;
- exploração irracional de florestas nativas.

Evidente que, embora rol acima seja um elenco relevante de ações já definidas como não-éticas, tendo como base a chamada ética pura, ele não esgota a "criatividade" das pessoas e das organizações.

Deve-se também enfatizar que as organizações tendem a agir em conformidade com os critérios éticos existentes, e conseqüentemente, suas ações estão em terreno minado, sendo que, em determinadas situações, não poderão satisfazer a todos os elementos do ambiente externo, isto é, suas ações sempre beneficiam alguns em detrimento de outros, refletindo o confronto de interesses contraditórios.

Além desses fatores observados nos relacionamentos concorrenciais cada vez mais recorrentes, Cardoso (2000, p.307) acrescenta que: "Embora ao nível da retórica e do simbólico, as questões éticas estejam solidamente implantadas no topo da agenda das preocupações e prioridades de gestores e homens de negócio, a sua tradução em ações práticas é mais susceptível de encalhar nas relações de interesses e influência em que se movem os atores no seio da organização."

Ao observar os relacionamentos concorrenciais e também internos, Cardoso (2000, p.307) acrescenta : "A grande sensibilidade da opinião pública às questões de natureza ética, reforçada por uma comunicação social sempre ávida de reportar abusos e escândalos, está na origem do grande interesse das empresas e outras organizações por estas matérias."

Esse aspecto considera e reafirma que as organizações tornaram-se foco de grande interesse da sociedade, pois o enorme poder adquirido pelos grandes grupos econômicos, resultante da progressiva desregulamentação dos mercados e dos processos de fusões e aquisições que têm agitado quase todos os setores, tem contribuído para disseminar na opinião pública o receio de que a gigantesca dimensão e poder econômico desses grupos "sem pátria" lhes permitam escapar ao controle efetivo dos governos e entidades supervisoras, conferindo-lhes um estatuto "acima da lei".

Focalizando comportamentos diretivos, Daft (2002, p.305) acentua a importância dos estudos sobre ética com o seguinte comentário: "Muitos comportamentos não se encontram codificados e os gerentes devem ser sensíveis às normas e valores emergentes sobre essas questões."

Ressaltados esses aspectos sobre a importância dos estudos sobre ética, a seguir estão os conceitos sobre ética, moral e justiça. Esses conceitos estão apresentados na sua forma genérica.

### 3 - CONCEITOS BÁSICOS DE ÉTICA, MORAL E JUSTIÇA

Embora filosoficamente existem conceitos específicos, conforme os apresentados abaixo, os relacionamentos humanos e, neste estudo, empresariais, são vistos de forma a aglutiná-los, dificultando apresentá-los inteiramente desvinculados uns dos outros, pois fazem parte da "realidade" que se transmite para outrem.

Esse aspecto é ressaltado por Aranha e Martins (1986, p.302), ao afirmarem : "Quando olhamos as pessoas e as coisas, estamos constantemente fazendo juízos de valor ... Isto significa que fazemos juízos de realidade ... conforme atendemos ou transgredimos padrões, nossos comportamentos são avaliados como bons ou maus."

Aranha e Martins (1986, p.303) assim definem ética: "É a parte da filosofia que se ocupa com a reflexão a respeito dos fundamentos da vida moral.". Para o termo moral, apresentam a seguinte: "Conjunto de regras que determinam o comportamento dos indivíduos na sociedade."

Hartmann (20001 p. 2) entende que: "Ética, mais do que um discurso, é um modo de fazer as coisas, um modo de decidir.". Sobre ética e moral, Srour (1998) esclarece que ética não se confunde com moral, pois aquela pressupõe estudo teórico, e esta, a análise das escolhas que os agentes fazem em situações concretas.

Observando que existem destaques sobre o reflexo social e coletivo da ação humana, Aranha e Martins (1986, p.307) ressaltam : "A complexidade do ato moral reside no fato de que provoca efeitos não só na pessoa mas naqueles que a cercam e na própria sociedade como um todo."

Entendendo a ação humana como um ato característico no processo decisório, Srour (1998, p.279) ressalta ainda os impactos e conflitos junto ao coletivo.

Esses conflitos são descritos por Srour (1998) no quadro a seguir.

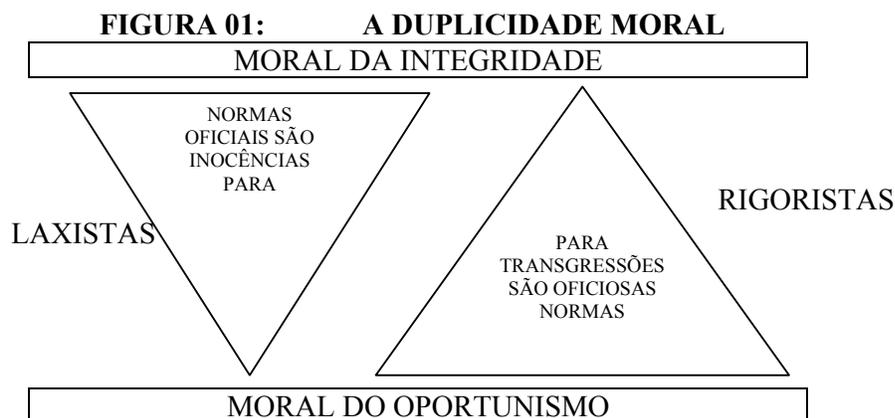
**QUADRO 01: ESCOPO DAS MORAIS - deve-se lealdade a quem?**

| AMPLO        | INTERMEDIÁRIO       | RESTRITO                  |
|--------------|---------------------|---------------------------|
| Civilização  | Região ou província | Organização               |
| Confederação | Religião            | Subunidade organizacional |
| Império      | Classe social       | Rede informal de poder    |
| Nação        | Estamento           | Família                   |
| Etnia        | Categoria social    | Indivíduo                 |

Fonte: Srour (1998, p.279).

Esse quadro traz, entre tantos, alguns questionamentos para as ações humanas: a qual das éticas se deve atender?. Quais os impactos que serão decorrentes de cada uma daquelas em que a ação adotada está ferindo?. Como justificar a ação perante o contexto?.

Esse conflito é ressaltado por Srour (1998), apresentando a divisão entre o comportamento moral do indivíduo enquanto tal e nas suas relações com outros indivíduos e a sociedade, e deste mesmo como membro de uma organização empresarial, conforme demonstra a figura a seguir:



Fonte: Srour (1998, p.286).

Observe-se que a leitura desta figura deve ser assim realizada: partindo da Moral da Integridade, leia-se: Normas oficiais são inocências para a Moral do Oportunismo. Partindo da Moral do Oportunismo, leia-se: Normas oficiosas são transgressões para a Moral da Integridade.

Srour (1998, p.286) acentua a análise dessa figura através do seguinte comentário: "A moral da integridade caracteriza-se por ser sobranceira e pressupor uma probidade universal ... A moral do oportunismo assume um caráter interesseiro e repousa na complacência ou na leniência ante as transgressões às normas morais oficiais."

Evidente que não se esgotam nesses comentários as várias nuances que os conceitos e as características desses conceitos permitem numa amplitude de análise sobre ética e comportamento moral, mas, atendendo aos objetivos deste estudo, busca-se apresentar também algumas formas que as organizações adotam nos relacionamentos empresariais, como também em relação aos seus membros.

A seguir estão apresentadas as situações que as organizações estabelecem nos relacionamentos internos e externos a elas.

#### 4 - ADAPTANDO OS CONCEITOS AO CONTEXTO EMPRESARIAL

De forma purista, poderia se afirmar que não deve existir qualquer tipo de adaptação, ou fato ainda mais incoerente, alterações dos conceitos e das práticas éticas atuantes nos relacionamentos humanos para o contexto empresarial.

Em face desse debate e, procurando diminuir esse conflito, Humberg (1991, p.5) apresenta o que considera o perfil ético do empresário e da empresa, conforme o quadro a seguir.

##### QUADRO 03: ALGUNS DOS VALORES QUE CARACTERIZAM O COMPORTAMENTO ÉTICO

| EMPRESÁRIO                  | EMPRESA                                    |
|-----------------------------|--|
| - Busca do bem comum        | - Administração participativa              |
| - Atuação em nível político | - Transparência                            |
| - Responsabilidade social   | - Diálogo e negociação                     |
| - Visão de futuro           | - Destino social do lucro (reinvestimento) |
|                             | - Respeito ao funcionário e ao consumidor  |

Fonte: Humberg (1991, p.5).

Mesmo correndo o risco da ambigüidade e do conflito entre a ética pura e a ética econômica, as organizações têm procurado definir padrões que visam orientá-las nos relacionamentos entre elas e seus membros, como também com o ambiente externo no qual estão inseridas.

Em princípio, os padrões tentam atender não só à ética não formal, mas às normas estabelecidas formalmente, conforme destaca Moreira (1999, p.40), quais sejam: Constituição Federal; leis complementares; leis ordinárias e medidas provisórias; decretos e resoluções do Legislativo; decretos do Executivo; e atos administrativos.

Para apresentar esses direcionamentos que visam a atender aos padrões éticos, a seguir estão alguns exemplos, separados em ambiente interno e ambiente externo.

#### 4.1 - ÉTICA E PADRÃO MORAL EM CONTEXTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

Várias situações que, em primeiro momento, não chamam a atenção para o enfoque ético, são delineadas por Daft (2002, p.252), como a seguinte: "Vários anos atrás, a direção de uma corporação multibilionária decidiu que o produto X era um fracasso e deveria ser descontinuado. As perdas envolvidas superavam US\$100 milhões. Pelo menos cinco pessoas sabiam que o produto X era um fracasso seis anos antes de ser tomada a decisão de descontinuar sua produção. Três dessas pessoas eram gerentes de fábrica que conviviam diariamente com os problemas da produção. As outras duas eram gerentes de marketing que percebiam que os problemas de fabricação não eram solucionáveis sem gastos que elevariam o preço do produto até um ponto em que ele não seria mais competitivo no mercado."

Pode-se até considerar que esse exemplo cabe em percentual relevante das organizações, haja vista o conflito ético existente entre as convicções individuais, os interesses de grupos e os objetivos da corporação.

Como cabe à controladoria a tarefa de coordenar ações que visem corrigir desvios similares ao exemplo acima apresentado, e evitar que voltem a ocorrer, questiona-se: como alcançar esse objetivo?

As ações da controladoria deverão passar pela constatação de que, assim como na família existem parâmetros éticos que direcionam os relacionamentos entre seus membros, definindo o que são atos éticos e não éticos, as organizações também deverão definir seus padrões.

Esses padrões, inicialmente, buscam definir comportamentos entre a organização e seus membros, assim como entre estes. Transcritos esses padrões de forma sistemática, formal e documentada, dá-se ao resultado o nome de Código de Ética, Regimento Interno, ou qualquer outro que tenha o mesmo objetivo.

Conforme Moreira (1999, p.33), as razões para adotar um Código de Ética estão diretamente ligadas ao fato de que ele "tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do Código de Ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios."

Destaca-se que a existência do código contribui para a diminuição dos impactos negativos derivados de ações não éticas. Em razão desses impactos, existem, por parte de algumas organizações, instrumentos que visam a defender denunciantes, principalmente quando o fato denunciado contribui para que seja ainda mais positiva a imagem que a sociedade atribui à organização.

Além desses aspectos positivos do Código de Ética, normas governamentais também têm contribuído para as denúncias que evidenciem prejuízos ambientais/ecológicos, e, neste momento, e no sentido de que questões financeiras de grandes empresas sejam cada vez mais "tranquílias" quanto aos reflexos dessa denúncia junto ao ambiente do qual o denunciante fizer parte.

Sobre essa questão, Cardoso (2000, p.323) alerta: "O dilema, para o indivíduo em questão, consiste em definir o limite a partir do qual sua lealdade à comunidade se sobrepõe à sua lealdade à organização."

Como decorrentes das ações permeadas pelo código de ética estão os aspectos inerentes, conforme Costa (2000), a um imperativo nas práticas de gestão, que é a confiança nas organizações.

Esse aspecto da confiança é ressaltado por Enriquez (1997, p.10), quando considera que: "No interior da empresa procura-se fazer com que seus membros, na sua totalidade (e não somente alguns), sintam-se parte integrante da organização, ajudando na construção de um projeto da empresa, aderindo à cultura que lhes é proposta, substituindo seus próprios ideais pelo ideal comum."

Costa (2000, p.292) apresenta dois subtipos de confiança que, juntos, completam o conceito teórico. São eles:

- confiança interpessoal: é aquela que se refere à confiança entre pessoas. É baseada em percepções pessoais ou de grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. Está mais relacionada com a dimensão afetiva.
- Confiança institucional: é aquela que se refere à confiança depositada em agentes impessoais, como as instituições sociais, políticas e econômicas. Está mais dependente dos aspectos cognitivos e racionais relacionados ao caráter anônimo destes sistemas.

Ressaltando o impacto da chamada alta administração sobre o clima e níveis de confiança na organização, Creed e Miles (1996), citados por Costa (2000, p.293), consideram que "... os níveis de confiança organizacional estão interiorizados nas

filosofias de gestão, servindo para focar as expectativas e atitudes e para dar forma à natureza das interações dentro da organização."

Ao serem realçados os aspectos organizacionais na dinâmica da confiança nas organizações, esses podem entrar em conflito com os interesses interpessoais, em determinados momentos, ou ainda para determinado objetivo pretendido.

Observados esses aspectos sobre a dinâmica da confiança nas organizações e entendendo-se que eles interferem fortemente nos relacionamentos restritos ao ambiente interno e, por consequência, na aceitação e no cumprimento do código de ética existente, formal ou informal, pode-se analisar como está o denominado por Arruda e Navran (2000) de clima ético nas organizações.

#### 4.1.2 - CLIMA ÉTICO NAS ORGANIZAÇÕES

Este clima, por razões que não é objetivo deste estudo analisar, normalmente é definido "de cima para baixo", ou seja, os gestores da alta administração é que, com base em filosofias próprias de gestão, influenciam, ou mesmo determinam seu perfil, conforme salientado por Humberg (1991).

Para compreender as relações entre alguns aspectos inerentes à estrutura formal e informal e aqueles que definem as crenças e valores dos membros componentes das organizações, Arruda e Navran (2000) apresentam o quadro que visa mensurar o clima ético.

##### QUADRO 04: INDICADORES E MEDIDAS DE CLIMA ÉTICO

| INDICADORES              | MEDIDAS   |
|--------------------------|---|
| 1. Sistemas formais      | Regras e manuais? Sistemas de controle?   |
| 2. Mensuração            | Sistemas de avaliação?  |
| 3. Liderança             | Políticas escritas e mensagens?   |
| 4. Negociação            | Acordos?  |
| 5. Expectativa           | Sistemas de seleção, promoção e correção?   |
| 6. Consistência          | Palavras e ações da organização?  |
| 7. Chaves para o sucesso | Lançamento de produto?<br>Auxílio a um mentor?<br>Experiência em posições-chave?  |
| 8. Serviço ao cliente    | Contato com clientes?<br>Manifestação de cortesia?<br>Treinamentos?   |
| 9. Comunicação           | Comunicação de regras?<br>Informação, orientação e reforço?<br>Esclarecimento e dúvidas?<br>Rapidez, precisão e punição em relação ao cumprimento das normas? |
| 10. Influência dos pares | Sistema informal de comunicação e educação?<br>Apoio dado aos colegas?<br>Apoio recebido dos colegas?   |
| 11. Consciência ética    | Relações pessoais?<br>Assédio sexual?<br>Uso dos ativos da empresa?<br>Pagamentos facilitadores?  |

Fonte: Arruda e Navran (2000, p.28)

Assim como o quadro de clima ético contribui para entender alguns fatores positivos e negativos nos relacionamentos internos e externos entre as organizações, entre estas e os membros que as formam e entre os membros de cada organização, aqueles relativos aos atos denominados de assédio moral e assédio sexual também constituem-se como relevantes. Esses assédios podem interferir direta ou indiretamente na eficiência e eficácia buscadas, seja nos aspectos econômico-financeiros seja naqueles inerentes às responsabilidades sociais nas organizações.

Em face de sua relevância para a ética e os padrões morais em contexto interno, a seguir são apresentados alguns aspectos pertinentes ao assédio moral e assédio sexual nas organizações.

#### **4.1.3 - ÉTICA E ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Conforme apresenta Freitas (2001, p.9), "No nosso dia a dia, não ousamos falar de perversidade; no entanto as agressões reanimam um processo inconsciente de destruição psicológica constituído de procedimentos hostis, evidentes ou escondidos, de um ou vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não ditos, que efetivamente podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham."

Essas agressões entendidas como assédio moral iniciam pelo abuso de poder, seguem por um abuso narcísico no qual o outro perde a auto-estima e podem levar, às vezes, ao abuso sexual.

Pesquisas têm focado a violência ética tanto em âmbito privado familiar quanto nas organizações, por se entender que apenas o contexto é diferente, sendo o funcionamento parecido. De forma específica, pode-se afirmar que os assédios nas organizações nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade.

Utilizando as palavras de Hirigoyen, Freitas (2001, p.10) conceitua estes atos de assédio moral como "... conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho. ... O agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se de perversão moral."

Freitas (2001) apresenta algumas situações morais não éticas, tais como a incapacidade de fazer respeitar os direitos mínimos do indivíduo, permitindo que se desenvolvam o racismo e o sexismo em seu ambiente interno, o que contribui para atitudes do tipo: "Eu não disse que você não daria conta do recado?"; "Viu como eu tinha razão em pensar que você é um incompetente?"; "Não sei como posso suportar trabalhar com alguém como você."

Para diferenciá-lo de outras situações, Freitas (2001) afirma que assédio sexual não é "cantada", mas sim uma chantagem, em razão de que um dos elementos da relação dispõe de formas de punir o outro lado, quando este não aceita o fato.

Quanto aos aspectos ligados à cultura brasileira, o conceito de assédio sexual é menos amplo do que na cultura americana. Entre tantas situações apresentadas por Freitas (2001), pode-se exemplificar que, nos Estados Unidos, um olhar pode caracterizar uma tentativa de assédio e gerar um processo judicial. Impensável, na cultura brasileira, proibir alguém de olhar para alguém de maneira sugestiva ou que isso possa levá-lo para a cadeia.

Inserindo o conceito de ética no contexto do assédio moral e sexual, Enriquez (1997, p.14) considera o risco que uma organização corre, ao não eliminar, se possível,

os problemas derivados da existência do assédio moral e sexual, ao ressaltar que: "Se a ética não pode se colocar a serviço das organizações, isto não impede que as organizações modernas possam ocultar o problema da ética sob pena de serem abandonadas ou traídas por seus membros, tornados mais perversos que elas próprias e deixando-se levar ao não-senso, uma vez que mais nada (nenhuma organização, nenhuma doutrina) é capaz de dar um sentido às suas vidas."

Vistos os comentários e os princípios inerentes aos relacionamentos internos nas organizações, a seguir estão apresentados os aspectos acerca dos relacionamentos entre as organizações, vistas como entidade única, e os elementos que coexistem no mesmo ambiente, entendido como externo neste texto.

## **5 - ÉTICA E PADRÃO MORAL EM CONTEXTO EXTERNO NAS ORGANIZAÇÕES**

Daft (2002, p.306) apresenta alguns exemplos de como as atitudes das organizações podem interferir nas ações de outros elementos que compõem o ambiente externo:

- 1) Um fabricante norte-americano, operando no exterior, foi instruído a fazer pagamentos em dinheiro (suborno) a funcionários do governo, sendo-lhe dito que isso era normal pelos costumes locais, embora fosse ilegal na América do Norte.
- 2) O executivo responsável por uma instalação de distribuição de peças instruiu os funcionários a informar aos clientes que ligassem que os itens se encontravam em estoque, mesmo quando isso não fosse verdade. O reabastecimento do item levava apenas um ou dois dias, ninguém era prejudicado com a demora e o negócio não era perdido para concorrentes.

Além desses, outros casos demonstram que os reflexos dos relacionamentos entre as organizações, como entidades que proporcionam o atendimento de determinados objetivos, seja de um indivíduo seja de um grupo, podem ser verificados também em estudos de Adam Smith, os quais apresentam várias situações nas quais os agentes econômicos concretizam ações de interferência e dependência entre eles.

Percebe-se nos estudos de Adam Smith que, mesmo em épocas anteriores ao denominado capitalismo neoliberal, os relacionamentos com o ambiente externo sempre foram relevantes para as organizações.

O aumento dos níveis de interferência e dependência nesses relacionamentos foram decorrentes dos avanços nas ciências e nas tecnologias, nos processos de gestão, nos grandes movimentos sociais ocorridos em todo o mundo, nos mecanismos que geraram a chamada "globalização da economia", entre outros, provocando o nascimento de novos paradigmas no relacionamento sistêmico entre as organizações e os elementos que pertencem ao seu ambiente externo.

Para resolver alguns problemas derivados dessas alterações, Weil (1993, p.89) propõe o que denomina Cultura Organizacional Holística, definindo-a como um conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não fragmentada do mundo em que a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores.

O pensamento holístico definido por Weil (1993) busca atender ao que se denomina responsabilidade social das organizações.

Especificamente no Brasil, Humberg (1991) acentua que ainda não estão consolidadas as noções de que o comportamento ético da empresa pode ser fator

fundamental de seu sucesso a longo prazo. Observando-se a data deste posicionamento de Humberg (1991), já poderiam ser relacionadas várias ações que demonstram o avanço brasileiro quanto ao comportamento ético perante o ambiente externo.

Embora existam avanços concretos nas ações que visam atender a ética e os padrões morais requeridos pela sociedade, o pensamento de Humberg (1991) e de Weil (1993), demonstram que ainda constitui-se em uma necessidade interna não somente a definição de padrões éticos mas até principalmente o estabelecimento de padrões quanto ao relacionamento com o ambiente externo, visto ser este, conforme teorias organizacionais, um dos maiores direcionadores do sucesso ou do fracasso das organizações.

Também considera-se que, ao se permitir a liberdade de escolha, ajuda-se a minimizar resistências ao estabelecimento de altos padrões, evitando-se que as empresas possam "escorregar" na luta concorrencial, principalmente em mercados momentaneamente estagnados.

Sobre os problemas éticos existentes nas organizações brasileiras, os quais ainda dificultam ações éticas, Carneiro (1991) apresenta o que considera como sendo aspectos preconceituosos. São eles:

- 1) A sociedade brasileira estaria vivendo um processo de deterioração de seus valores éticos fundamentais;
- 2) a corrupção estaria se tornando "sistêmica";
- 3) a base moral da sociedade brasileira seria frágil e permissiva;
- 4) a destruição paulatina do núcleo familiar conduzirá à perda dos valores éticos.

Para resolver estes preconceitos, Carneiro (1991) propõe a adoção de um programa de revisão ética, atendendo aos seguintes princípios:

- a) A questão ética deve ter tratamento institucionalizado.
- b) Como é óbvio, o exemplo deve vir de cima.
- c) Tanto quanto possível, a mensagem ética deve ser descentralizada, de tal maneira que todos os escalões da organização tenham oportunidade de receber instruções e dar sugestões diretamente relacionadas com o seu campo de atividade.
- d) É necessário que se criem canais para que os dilemas éticos possam ser resolvidos com rapidez.
- e) Por fim, cumpre compreender que a reação inicial do público interno quase certamente será de desconfiança e ceticismo, quando não de aberta hostilidade.

Para efetivar esse processo com a maior eficácia possível, alguns temas característicos dos padrões éticos existentes no Brasil deverão ser observados, entre eles, o "jeitinho brasileiro".

A finalidade principal desse "jeitinho" é "driblar" determinações que, se fossem levadas em conta, impossibilitariam a realização da ação pretendida pela pessoa que o solicita, valorizando, assim, o pessoal em detrimento do universal.

Motta e Alcadipani (1999) entendem que o esclarecimento desse fenômeno é de vital importância para se compreender a realidade brasileira, sendo que a compreensão dessa realidade é indispensável para todos aqueles que trabalham e pesquisam as organizações locais.

Quanto ao código de ética, especificamente para os relacionamentos com o ambiente externo, Moreira (1999, p.41-42) relaciona os seguintes itens a serem definidos: relacionamento com clientes; relacionamentos com fornecedores; relacionamentos com concorrentes; relacionamento entre sócios e acionistas; relacionamento com autoridade, candidatos e governo; e relacionamento com o público em geral.

Nestes relacionamentos, os aspectos da relevância da atuação ética são demonstrados por Moreira (1999, p.31) através do seguinte comentário: "O comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. Ele é a única forma de obtenção de lucro com respaldo da moral. Esta impõe que a empresa aja com ética em todos os seus relacionamentos, especialmente com clientes, fornecedores, competidores e seu mercado, empregados, governo e público em geral."

Quanto aos movimentos que contribuem para a luta contra a concorrência antiética nos fornecimentos ao setor público, as ações são as seguintes: 1) combate à dispensa ou inexigibilidade de licitação; 2) combate ao edital dirigido; 3) combate à decisão ilegítima sobre qualificação ou classificação; 4) combate aos acordos ilícitos e práticas anticoncorrenciais; e 5) combate ao suborno e à corrupção.

Para que esses movimentos possam contribuir para a boa convivência com a sociedade, Moreira (1999, p.177) sugere a adoção, por parte das organizações, das seguintes metas:

#### QUADRO 05: METAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

| <b>METAS DA SOCIEDADE BRASILEIRA</b>                                   | <b>METAS INDIVIDUAIS DA EMPRESA</b>   |
|--|---|
| Manter a estabilidade econômica, sem inflação                          | Manter e procurar reduzir custos e preços, investindo em programas de produtividade e qualidade e não aceitando custos indevidos (como tributos inconstitucionais). |
| Criar um clima favorável aos investimentos                             | Ser um parceiro comercial confiável, cumpridor dos compromissos, da ética e da lei.   |
| Gerar empregados, especialmente para a mão-de-obra menos qualificada   | Só automatizar processos imprescindíveis para cumprir as demais metas. Treinar o seu pessoal.   |
| Melhorar os sistemas de ensino público e privado                       | Estabelecer parcerias com a comunidade para construção e operação de escolas. Dirigir a sua contribuição ao salário educação, para a sua comunidade.                |
| Viabilizar o sistema previdenciário                                    | Preferir dentre os benefícios possíveis para seus empregados, a previdência privada.  |
| Melhorar o sistema de saúde  | Exonerar o sistema público dos gastos com seus empregados, instituindo para esses um programa próprio.  |
| Integrar o jovem pobre à sociedade produtiva                           | Manter programas de treinamento técnico, cultural e desportivo, associado com o trabalho, usando a mão-de-obra jovem.   |
| Concentrar os poderes públicos nas suas missões básicas e fundamentais | Apoiar e participar do processo de privatização.  |

Além dessas assinaladas no quadro acima, Moreira (1999) sugere as seguintes ações:

- 1) Proteger e preservar o meio ambiente, englobando os ambientes natural; artificial; e cultural.

- 2) Contribuir com o combate ao crime, especialmente ao narcotráfico; não participando em atividades criminosas nem de atividades que possam facilitar ou encobrir a prática de crimes; tomando todas as cautelas para que não tenha uma participação inconsciente, ou que mesmo sem saber ajude, facilite ou encubra atividades criminosas; e cooperando com as autoridades no combate ao crime.
- 3) Efetuar ações de filantropia, as quais devem estar autorizadas pelos sócios ou acionistas; devem ser feitas sem o intuito de obter uma retribuição ou um retorno econômico para a empresa, ainda que este seja apenas de divulgação do seu nome ou de sua marca; não devem ser objeto de divulgação ou propaganda; devem ser praticadas pela empresa com seus próprios meios, sem usurpação indevida do trabalho ou patrimônio alheios.

Formalizadas em Código de Ética, essas ações são relevantes para o exercício do poder nas relações internas e, também facilitam as influências nas relações com os elementos que compõem seu ambiente externo, contribuindo para a consecução dos objetivos que a organização pretende atingir.

## **6 - AÇÕES POSSÍVEIS PARA A CONTROLADORIA**

Evidente que não se pode entender que as análises constantes nesse texto possam ser conclusivas quanto a enunciar receitas prontas, que estejam já implementadas com sucesso, portanto, possibilitando pesquisas que demonstrem a realidade ética de alguma empresa.

Também ressalte-se que o objetivo desse estudo não é apresentar realidades, tal como as ações efetuadas pelo Instituto Ethos, por exemplo. O objetivo é contribuir para que, mesmo existentes, continuem sendo foco de discussões.

Dessa forma, ao considerar os conceitos e características apresentados nos itens antecedentes, leva-nos às seguintes questões: como a controladoria deverá agir para que o atendimento às responsabilidades sociais, entendido como ação ética perante a sociedade, poderá ser útil aos objetivos econômicos e financeiros das organizações?

Outras questões também surgem: O que é ético em cada atividade humana? O que é ético em cada atividade empresarial? São atos diferentes e excludentes? Como ser ético sem interferir no direito ético de cada pessoa, de cada organização? Como agir eticamente no contexto empresarial brasileiro, notadamente influenciado pelo "jeitinho"?

Para fazer com que as respostas a essas questões proporcione às empresas a chamada "lucratividade ética" junto com a lucratividade econômica, a controladoria poderá utilizar alguns dos mecanismos apresentados nos itens antecedentes, baseando-se em:

- 1) Freitas (2000), Arruda e Navran (2000), e Costa (2000), acerca de procedimentos que identifiquem o clima ético interno, ressaltando os seguintes aspectos: assédio moral e assédio sexual; confiança entre as pessoas que compõem o ambiente interno
- 2) Srour (1998), acerca de procedimentos que contribuam para o entendimento dos padrões éticos que podem ser construídos para a empresa.
- 3) Moreira (1999), acerca dos procedimentos indicados para a construção de um código de ética, além de outros que visem acompanhar a implementação do código;
- 4) Riccio (1993), acentuando a disseminação no ambiente interno do que se pode denominar de controladoria distribuída, ou seja, disseminando a cultura de que todas

as pessoas que atuam na empresa são tão responsáveis pela imagem que a sociedade têm sobre ela, tanto quanto os gestores ligados à alta administração.

Esses direcionamentos possibilitam a elaboração dos seguintes passos na busca do atendimento aos requisitos de responsabilidade social:

- 1) conhecer o clima ético existente na organização;
- 2) conhecer os movimentos efetuados pelas organizações, com o objetivo específico da ação social;
- 3) implementar o código de ética;
- 4) implementar algum mecanismo de auditoria ética;
- 5) definir mecanismos que favoreçam a real participação e o comprometimento dos altos gestores; e
- 6) definir ações que permitam discussões periódicas das normas estabelecidas no código de ética.

Com a implementação desses mecanismos, a empresa poderá agir de forma positiva e ser ainda mais ampla em suas ações policiais, identificando outras que dizem atender a responsabilidade social, até para não incorrer nos mesmos erros entendidos pela sociedade como ações que visam somente lucro econômico.

Por outro lado, não se deve ser ingênuo quanto aos objetivos econômicos e financeiros, visto que, até para serem socialmente responsáveis também com os investidores, funcionários, clientes, fornecedores, financiadores, etc., os gastos inerentes deverão ser pagos com recursos advindos do lucro. Ou alguém pensa o contrário?

Essa ação policial pode aproveitar os mecanismos internos de auditoria ética, buscando novas idéias também no ambiente externo, implementando aquelas entendidas como positivas para seus próprios objetivos.

Ainda que as ações acima mencionadas sejam implementadas com algum grau de eficácia, deve-se observar o comentário de Enriquez (1997, p.16) quanto à incompletude na atuação ética por parte das pessoas e, por consequência, das organizações, qual seja: "Ainda é muito cedo para dizer qual hierarquia de responsabilidades será aceita por nossa sociedade. Porém, pode-se adiantar que o estabelecimento de tal hierarquia é justamente o desafio fundamental das lutas constituídas por diversos grupos sociais e dos conflitos internos que devem travar todo ser humano. É por esta razão que o tema da responsabilidade, fora de toda pesquisa de culpabilidade, tornou-se o termo (modelo) central de nossas sociedades, ainda que elas não saibam muito bem como tratá-lo."

Um alerta para a função da controladoria, ao buscar coordenar ações que visem efetivar a legitimação e a confirmação da credibilidade (este parece ser, nestes momentos, o principal capital) das organizações junto à sociedade, é o fato de que, quem quer ser confiável para todo mundo, corre o risco de deixar todo mundo desconfiado.

## 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vistos nesse estudo os conceitos de ética, moral e justiça, verifica-se que é impossível uma ação justa sem a presença de um padrão moral baseado em princípios éticos, sejam eles baseados em conceitos pessoais, grupais, organizacionais, empresariais ou outros.

Mesmo em ações empresariais, entendendo-se a existência de uma separação em relação à ética filosófica, padrões existem, estabelecidos seja pela influência dos

formadores das organizações seja pelas fortes interferências do meio externo às organizações.

Os autores pesquisados demonstram os problemas advindos dessa ambigüidade e da tentativa de adaptação ética vivida pelas pessoas, em seus relacionamentos com seus pares, superiores e subordinados, como também os vividos nos relacionamentos entre as pessoas e as organizações.

Essa separação está consubstanciada no entendimento de que a onipresença e onisciência do sistema de mercado bastam para resolver os problemas advindos dos relacionamentos.

Ao apresentar as questões inerentes ao ambiente ético interno, verificaram-se as dificuldades em trabalhar a dinâmica da confiança, vista como fator relevante no relacionamento ético. Essa dinâmica também poder ser considerada importante para o exercício da justiça, acerca do que se recebe como justa distribuição de resultados e do que se compreende como procedimento justo neste relacionamento.

Para o ambiente interno, buscou-se apresentar indicadores de clima ético, os quais pretendem evidenciar qual o estado atual das organizações nesse aspecto, possibilitando desenvolver mecanismos que possam melhor adequar os dilemas éticos às necessidades internas.

De alguma forma, pode-se entender que os indicadores éticos demonstram algumas situações de perigo quanto às possibilidades da existência do assédio moral e do assédio sexual, problemas éticos que dificultam o estabelecimento da confiança nas relações organizacionais e, por conseqüência, nas ações internas de justiça, internamente e socialmente responsáveis pelo reflexo no ambiente externo.

No caso da situação brasileira, vários aspectos específicos interferem na adoção de padrões éticos estrangeiros. Essas características são aglutinadas na denominação "jeitinho brasileiro", compondo um conjunto de atitudes com alto grau de subjetividade, diferentemente de alguns padrões estrangeiros.

As organizações utilizam as características éticas identificadas, juntamente com conceitos de comunicação, motivação e liderança, para conseguir a legitimação da sociedade e, com isso, construir e exercer o poder sobre os ambientes interno e externo. Com esse poder, poderão conseguir que em seus relacionamentos as realidades sejam "ajustadas" aos seus objetivos.

Um fator que deve ser observado é que, se o objetivo fosse apresentar situações que evidenciem dilemas éticos, o espaço certamente seria irrisório. Isso implica afirmar que concluir sobre a atuação ética das organizações é tarefa árdua, em decorrência da complexidade, diversidade e fragmentação nas quais estão inseridas, cada qual buscando permanecer, preferencialmente, em crescimento constante.

O que se constata é que elaborar questões sobre ação ética não é difícil. Difícil é identificar respostas que possam ser aceitas, ao menos pela maioria das pessoas.

Esse aspecto demonstra que, mesmo ainda focalizada e nascente, a consciência ética, em vários âmbitos, cresce a cada dia, como se pode perceber em noticiários televisivos e em outros mecanismos da mídia.

Tais mecanismos demonstram também que a sociedade está disposta a exigir conduta, isto é, emitir juízos (aqui o conceito de justiça se faz presente) quanto às ações organizacionais, vendo-as não mais somente com o intuito único da obtenção do lucro. Sobretudo, são necessárias ações que também visem integrar parceiros de negócios em atividades conjuntas.

Assim, diante dos comentários e aspectos ressaltados nesse texto, podemos dizer que, embora sejam evidentemente relevantes os estudos sobre gestão estruturada, capital intelectual, informação e conhecimento, devemos também conhecer, discutir e analisar

os conceitos, aspectos, características e fatores que interferem na gestão da credibilidade.

## **8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando - introdução à filosofia**. São Paulo. Editora Moderna. 1986.

ARRUDA, Maria Cecília C. de. NAVRAN, Frank. **Indicadores de clima ético nas empresas**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jul/Set. 2000, São Paulo, v.40, n.3, páginas 26 a 35.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. Controladoria - Agregando valor para a empresa. SCHMIDT, Paulo (Organizador). Porto Alegre. Bookman. 2002. Páginas 15 a 38.

CARDOSO, Carlos Cabral. **Ética e políticas éticas em contexto empresarial. Novas perspectivas na administração de empresas** - Uma coletânea luso-brasileira. RODRIGUES, Suzana B. e CUNHA, Miguel P. Organizadores. São Paulo. Iglu Editora Ltda. 2000. Páginas 306 a 331.

CARNEIRO, João Geraldo Piquet. **Uma nova visão da ética empresarial. A ética no mundo da empresa**. São Paulo. Pioneira, 1991. Páginas 36 a 37.

COSTA, Ana Cristina. **A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão**. Novas perspectivas na administração de empresas - Uma coletânea luso-brasileira. RODRIGUES, Suzana B. e CUNHA, Miguel P. Organizadores. São Paulo. Iglu Editora Ltda. 2000. Páginas 284 a 305.

DAFT, Richad. L. Organizações: teorias e projetos. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2002.

DRUCKER, Peter. **Os novos paradigmas da administração**. Revista Exame. 24/02/99. Páginas 35 a 60.

ENRIQUES, Eugéne. **Os desafios éticos nas organizações modernas**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 1997, São Paulo, v.37, n. 2, páginas 6 a 17.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 2001, São Paulo, v. 41, n.2, páginas 8 a 19.

FREITAS, Maria Ester de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 2000, São Paulo, v. 40, n.2, páginas 6 a 15.

HARTMANN, Hélio Roque. **Filosofia e profissão**. Cadernos de Filosofia. Maringá. Jul/2001. v. 4. n.4 . 34 a 45.

HUMBERG, Mário Ernesto. **Ética empresarial no Brasil e no mundo**. IN. A ética no mundo da empresa. São Paulo. Pioneira, 1991.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo. Pioneira, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes, ALCADIPANI, Rafael. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar. 1999. São Paulo. v. 39. n. 1. Páginas 6 a 12.

RICCIO, Edson Luiz. PETERS, Marcos R.S. **Novos Paradigmas para a Função Controladoria**. Anais do 17<sup>o</sup>. Encontro Anual da ANPAD. Salvador, Set. 1993.

SMITH. Adam. **A riqueza das nações - investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo. Nova Cultural, 1996.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus. 4<sup>a</sup> ed. 1998.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio - a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro. Rosa dos Ventos, 3<sup>a</sup> ed. 1993.