

**LUIZ CLAUDIO SANTANA**

**GESTÃO ÉTICA: o desafio das organizações modernas**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
Centro de Ciências Sociais Aplicada  
Departamento de Administração  
Curso de Administração

João Pessoa/PB  
2017

**LUIZ CLAUDIO SANTANA**

**GESTÃO ÉTICA: o desafio das organizações modernas**

Documento monográfico apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – DA/CCSA/UFPB, em atendimento as exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.

João Pessoa/PB  
2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S231g Santana, Luiz Claudio Inacio de .  
Gestão Ética: o desafio das organizações modernas / Luiz Claudio Inacio  
de Santana. – João Pessoa, 2017.  
45f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. César Emanuel Barbosa de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão ética. 2. prática morais. 3. Organizações modernas. I. Título.


UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

LUIZ CLAUDIO SANTANA

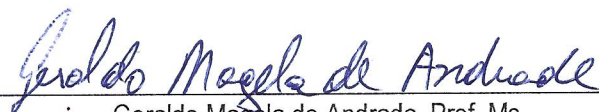
**GESTÃO ÉTICA: o desafio das organizações modernas**

Projeto de pesquisa julgado e aprovado em 31/05/17



---

César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.  
Orientador



---

Geraldo Magela de Andrade, Prof. Ms.  
Examinador

João Pessoa/PB  
2017



À minha esposa, Elaine Santana; que sempre foi minha maior motivadora; a minha irmã Ana Claudia, aos meus sobrinhos Vinicius, Kauã, Luiz Eduardo e Luiz Felipe; e aos meus pais, Maria de Lourdes e Severino Fidelis, que sempre foram minha base e meus exemplos de vida.

**Dedico!**

## **AGRADECIMENTO**

- Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde e por todo discernimento para concluir esta atividade;
- A Minha esposa, Elaine Santana, que nunca desistiu de acreditar em mim e minha família que sempre me apoiaram;
- Ao orientador, Prof. César Emanuel Barbosa de Lima, pelas instruções, cooperação e paciência para que este trabalho fosse produzido;
- Aos professores do DA/CCSA/UFPB pelo empenho de estar compartilhando seus conhecimentos;
- Enfim, a todos os amigos, colegas e funcionários que, direta ou indiretamente, contribuíram para realização deste trabalho.

**Muito obrigado!**

“[...] quando a ignorância é felicidade, é loucura ser sábio!”  
**Carl Sagan**

SANTANA, Luiz Claudio Inácio de. **GESTÃO ÉTICA: o desafio das organizações modernas**. 45 p. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas). João Pessoa/PB - Campus I da UFPB, 2017.

## RESUMO

As contingências globalizantes do mercado de trabalho vêm mostrando preocupação e cuidados para a implantação e manutenção de uma política organizacional de gestão ética. As organizações devem adotar como clima organizacional, filosofia de trabalho, hábitos íntegros, procurando sempre maior qualificação de seus funcionários em busca do triunfo e reconhecimento no mercado de atuação. Dessa maneira o objetivo da pesquisa foi descrever a gestão ética como elemento catalisador de justiça e virtude em ambientes desafiadores das relações sociais e negociais. Para realização da pesquisa, efetuado um estudo de caso na empresa do ramo de peças e fixação, na qual se aplicou um questionário com 10 questões, direcionado apenas para os 13 gerentes, com a intenção de evidenciar a gestão ética com o desafio nas organizações modernas. Desta maneira, finaliza a importância dos gestores sempre agir com ética, dando exemplos e conduzindo seus liderados para caminhos promissores. Após análise e interpretação dos resultados, é possível afirmar que os gestores buscam implantar um clima de gentileza e civilizado, atuando com ética de maneira que possa meditar sobre sua respectiva atuação. Modificar a organização em um ambiente completamente ético é muito difícil, cada funcionário novo ao ser contratado, carrega consigo uma particularidade, valores do seu meio de convivência obtidos desde a infância. Mesmo que afirme que é de extrema importância ser ético no trabalho, não deixa-se de presenciar atitudes antiéticas dentro da organização. Foi factível comprovar, via dados coletados, que o tempo de empresa e de função os habilita para tomar decisões mais rápidas com relação a atitudes antiéticas que acontece no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Gestão ética. Prática morais. Organizações modernas.

SANTANA, Luiz Claudio Inácio de. **ETHICAL MANAGEMENT: the challenge of modern organizations.** 45 p. Monography (Bachelor in Business Companies Administration). João Pessoa/PB - Campus I of UFPB, 2017.

## **ABSTRACT**

The globalizing contingencies in the work market has been showing concern and care to the implatation and the manufacture of a ethical management organizational politic. The organitations should adopt, as a organizational climate, work filosophy, righteous habits, always looking for more qualification of their employees in search of triumph and recognition in the market. This way, the objective of this research was to describe the ethical management as a catalyst of correctness and virtue element in challenging environment of social and negotiable relations. To make this research, conducting a case study in a parts and fixing company, in wich was apply a questionnaire with 10 questions, directed to the 13 managers, with the intention of showing de the ethical management with the challenge in modern organizations. This way, finishing the importance of managers to always act with ethics, showing example, and conducting their headed to promising paths. After analisis e data interpretation, is possible to say that the managers seek to establish a kind and civilized climate, acting with ethics in a way that is possible to meditate about their acts. Changing a organization in to a completely ethic environment is really hard, each new employee hired, carry a singularity, values of their living environment gained since childhood. Even if is said that is extremely importante to be ethic at work, one doesn't stop to witness unethical actions within the organization. It was feasible to prove, thru data collection, enterprise and role time enables them to make quicker decisions regarding unethical attitudes that happen in the corporate environment.

**Key words:** Ethical management. Moral practice. Modern organizations.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA</b> .....	30
<b>GRÁFICO 2-NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b> .....	31
<b>GRÁFICO 3 - TEMPO DE EMPRESA</b> .....	32
<b>GRÁFICO 4-TEMPO DE FUNÇÃO NA EMPRESA</b> .....	33
<b>GRÁFICO 5- CÓDIGO DE ÉTICA</b> .....	34
<b>GRÁFICO 6 – CONCORDA COM O CÓDIGO DE ÉTICA</b> .....	35
<b>GRÁFICO 7-INFLUÊNCIA ÉTICA NA EMPRESA</b> .....	36
<b>GRÁFICO 8-PRESENÇA DE PRÁTICAS ÉTICAS NA EMPRESA</b> .....	37
<b>GRÁFICO 9-DENUNCIA DE PRÁTICAS ANTIÉTICAS</b> .....	38

## SUMÁRIO

<b>Capítulo I - Introdução à temática proposta .....</b>	<b>12</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Problematização .....	13
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa .....	14
1.4 Conclusão do Capítulo.....	14
<b>Capítulo II – Fundamentação Teórica .....</b>	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Contextualização da Administração e a ética .....	16
2.2 Gênese da ética.....	18
2.3 Ética Moderna.....	20
2.4 Ética Pós Moderna.....	21
2.5 Ética e Moral .....	21
2.6 Ética e a Ciência da Administração .....	22
2.7 Conclusão do Capítulo.....	23
<b>Capítulo III - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa.....</b>	<b>25</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
3.1 Quanto aos Fins e Meios .....	25
3.2 Ambiente de investigação .....	26
3.3 Variáveis de investigação .....	26
3.4 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados .....	27
3.5 Tratamento dos Dados .....	27
3.6 Conclusão da seção .....	28
<b>Capítulo IV - Resultados da Investigação .....</b>	<b>29</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa .....	29
4.2 Apresentação dos dados e dos resultados .....	29
<b>Capítulo V - Conclusões da Pesquisa e recomendações para trabalho futuros .....</b>	<b>40</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
5.1 Conclusões .....	40
5.2 Sugestões e recomendações.....	41
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa .....</b>	<b>44</b>

## Capítulo I - Introdução à temática proposta

---

“Você pode ignorar a realidade, mas não pode ignorar as consequências de ignorar a realidade”.

**Ayn Rand**

### 1 INTRODUÇÃO

Conservar-se atraente ao mercado de trabalho sempre foi um grande desafio às organizações, resguardar a imagem organizacional é extremamente necessário para manter esta atração, mesmo vivendo no cenário atual muitas mudanças comportamentais tanto nos clientes, concorrentes e mercado que são ocasionados, principalmente com os avanços tecnológicos e a vulnerabilidade de caráter no ambiente negocial que se afigura desde sempre, entenda-se nesse contexto desde a reminiscência da Grécia socrática aos dias atuais.

Em termos mais contingenciais, a maioria das empresas trabalha vislumbrando um futuro longo a prosperar, sendo assim, busca ser bem vistas e avaliadas, notadamente agindo com transparência (ou pelo menos deveria) para obter o sucesso previsto. Assim, para o consumidor cada vez mais exigente, o grande diferencial não é apenas o preço e sim a qualidade do serviço prestado trazendo o valor agregado aos produtos.

A ética influencia todas as decisões dentro das empresas, muitas têm seu código de ética para orientar e guiar seus colaboradores. A ética dos negócios reflete os hábitos e decisões das atividades que diz respeito à própria instituição, sendo considerada de extrema importância para a sociedade; ou seja, é o um conjunto de regras de relação sócio/econômico/ambiental para que os indivíduos convivam em harmonia entre os vários interesses da sociedade.

É a ética, através da sua ação de comportamento moral, que diz o que é certo ou errado quando interagimos com outras pessoas. Ser ético é, também, ser compreensivo, caridoso, prestativo, sincero entre outras características e qualidades moralmente aceitas. Ainda, tem sido a principal reguladora do desenvolvimento histórico, cultural da humanidade, do mesmo modo é verdade que a ética, sozinha, não garante o progresso da humanidade.

O fato de as pessoas, temporal e espacialmente, serem capazes de concordar, minimamente, entre si sobre os princípios, como dignidade, justiça, igualdade de diferentes, cidadania, solidariedade, dentre outros, cria chances destes princípios serem postos em prática, mas não garante seu cumprimento.

## 1.1 Problematização

O conceito e discussões sobre a ética é utilizado no linguajar popular desde as ágoras atenienses, e mais contingencialmente nas práticas das organizações modernas. Às vezes pode se considerar como uma maneira da sociedade querer amenizar o incômodo pelo qual vem construindo como ambiente social na desconstrução de princípios e valores virtuosos.

Afirmar que a sociedade passa por um mal-estar, isto significa que as empresas, instituições e organizações, e até mesmo as entidades públicas não se apresentam mais como verdadeiras, não transmitem credibilidade meritocrática de cumprir e aplicar esses valores ou até mesmo desempenhar sua missão junto aos agentes público-privados. Esse mal é difundido, e o individualismo humano cada vez mais amplia a relatividade do comportamento moral nas relações negociais e de prestação de serviços. De acordo com Cabral (2017) disse Aristóteles no Século IV a.C, “o homem é um animal político”, gregário por natureza. Logo, está, permanentemente, tendo uma necessidade de formação de grupos, para satisfazer seus desejos em comum e se sentir realizado, socializando e sendo socializado.

Não se pode negar que as mudanças, através das discussões éticas, métodos e ferramentas de otimização, bem como conscientizações da necessidade de um ambiente moralmente equilibrado, ocorridas na gestão das organizações desde a década de 1980 tenham mudado o mundo organizacional como um todo, mas tem agendas positivas. As empresas não podem jamais ficar na zona de conforto à espera de soluções ou mudanças que vão surgir, senão pelo *feeling* Administrativo. Ou seja, a sociedade, o Estado, as empresas precisam de ética. A ética não é apenas uma questão de convivência, mas de sobrevivência do homem político.

Isso posto, segue a seguinte arguição-problema: **a gestão ética, como um desafio das organizações modernas, pode contribuir para um ambiente negocial mais justo e virtuoso?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Descrever a gestão ética como elemento catalisador de justiça e virtude em ambientes desafiadores das relações sociais e negociais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar o papel dos princípios éticos (morais) dos gestores;
- Expor como as ações da gestão éticas podem alavancar as relações negociais e morais no mercado contingencial;
- Mostrar a necessidade de absorção de princípios éticos, seja no âmbito organizacional e/ou de foro pessoal, para um ambiente moralmente equilibrado, justo e virtuoso.

### 1.3 Justificativa

Com a evolução da sociedade o ambiente corporativo vem sofrendo transformações frequentes. Com o avanço tecnológico e o capitalismo a sociedade passou a exigir outro tipo de conduta no meio organizacional.

A gestão ética nas organizações modernas se tornou primordial para sua sobrevivência, empresas que coordenam suas atividades fundamentadas em valores éticos capturam junto ao mercado uma reputação com plenitude e comprometida, obtendo de seus clientes e colaboradores confiança e proporcionando a ininterruptão da corporação. Dessa maneira, o mercado acompanha as imposições da população, sempre a procura de profissionais que se identifiquem com esse novo perfil de organização.

O mercado exige dos profissionais a incorporação de condutas éticas no gerenciamento dos seus negócios, sabendo que para ter sucesso é necessária que o gestor seja mostrado como exemplo de integridade por clientes, fornecedores e acionistas, afinal a sociedade moderna não tolera posturas antiéticas ou comportamentos irregulares nas relações comerciais.

Por ser um assunto bem debatido no âmbito corporativo, este tema foi escolhido pelo fato da preocupação ampla da gestão ética como desafio nas organizações modernas, no entanto, pouco na esfera acadêmica.

### 1.4 Conclusão do Capítulo

Ao final dessa pesquisa, com todos os dados coletados, investigados e trabalhados, a partir do esboço oferecido como a problematização, objetivos e as justificativas, fundamentação teórica e a metodologia irão esclarecer aos novos administradores o verdadeiro valor da ética no gerenciamento das organizações e sua importância para a criação de uma imagem da qualidade da

gestão ética nas organizações modernas.

## Capítulo II – Fundamentação Teórica

---

“A massa mantém a marca, a marca mantém a mídia e a mídia controla a massa”.  
**George Orwell**

### 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apontado todo o material bibliográfico referente à gestão ética como elemento catalisador de justiça e virtude em ambientes desafiadores das relações sociais e negociais, evidenciando os princípios éticos de seus colaboradores e expor como atitudes éticas podem incentivar as relações negociais e do mercado contingencial, enfatizando a ética como uma ferramenta primordial para o bem da empresa.

#### 2.1 Contextualização da Administração e a ética

A administração pode ser considerada elemento-chave para a solução dos mais graves problemas que afligem o mundo moderno em função da sua polarização de conhecimento e técnicas de gestão. A luz do pensamento de Drucker (1970), importante autor neoclássico, que afirma que não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, mas sim países que sabem administrar a tecnologia e seus recursos disponíveis e potenciais, e países que ainda não o sabem. Em outros termos, existem países administrados e países subadministrados. O mesmo ocorre com as organizações.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2007), a palavra administração tem sua origem no latim (ad, direção para, tendência e *minister*, comparativo de inferioridade; o sufixo ter, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Logo, administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos.

Na atualidade, a Administração se releva como campo repleto de complexidades e desafios, onde cabe ao administrador estabelecer metas cruciais ao sucesso do negócio. No desempenho das suas atividades, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade (CHIAVENATO, 2003).

Para adquirir um bom desempenho profissional, o administrador necessita ter três tipos de habilidades, que segundo o criador dessa tipologia, Katz (1955 apud CHIAVENATO, 2003), são de natureza: técnica, humana e conceitual.

- **Habilidade Técnica** – é a maneira pela qual se compreende e domina determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento com o fazer prático, com objetos físicos e concretos; consiste em saber utilizar métodos e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas.
- **Habilidade Humana** – é a capacidade e aptidão de trabalhar com pessoas para obter resultados eficazes por meio delas, refere-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a 13 capacidades de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos. Está relacionada à interação com pessoas e por meio delas. Implica possuir facilidade para o desenvolvimento da cooperação dentro da equipe e o encorajamento da participação dos mesmos.
- **Habilidade Conceitual**: é a habilidade que requer maior conhecimento, pois exige visualização do conjunto organizacional com suas partes integradas, formando um conjunto harmonioso. Implica a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas.

A conjunção dessas habilidades é considerável para o administrador. Tendo em vista que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades conceituais, os níveis menores requerem considerável habilidade técnica dos supervisores para lidar com os problemas rotineiros da empresa. Hoje fazer o que é correto não é apenas uma questão de honestidade. É um dos principais requisitos para quem almeja uma carreira duradoura e conceituada. Muitas carreiras brilhantes podem ser jogadas fora por um pequeno deslize, as atitudes das questões éticas pode ser o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso de qualquer profissional.

E é cada vez mais constante as organizações verificarem o passado dos candidatos que almejam alguma vaga. Quem possui um histórico limpo sempre terá as melhores oportunidades nas melhores empresas. Ser ético é agir corretamente sem querer prejudicar o próximo, é ser altruísta, é estar bem consigo mesmo e agir de acordo com os valores morais de uma comunidade.

Ética não se constitui num conjunto de pequenas regras, mas em princípios que só podem ser compreendidos no seio de uma comunidade, na complexidade de suas relações, de suas aspirações, etc. A história revela que as discussões sobre a ética remontam o chamado período clássico. O berço da civilização ocidental, isto é, do modo ocidental de compreender a realidade que

cerca o homem, é a Grécia. Foram os gregos que cunharam (moldaram) os termos, os conceitos e as palavras nos seus significados, aos quais fazem referência os estudos do mundo ocidental.

## 2.2 Gênese da ética

De acordo com Marcondes (2007), Platão (428-348 a.C.) é o primeiro grande filósofo grego a tematizar em sua obra as principais questões éticas que chegaram até nossos dias. Em seus diálogos iniciais, chamados “socráticos”, supõe-se que Platão está ainda sobre a influência direta de seu mestre Sócrates (470-399 a.C.).

Se a ética depende de virtudes específico a natureza humana ou se essas podem ser adquiridas ou ensinadas. Por outro lado, pode-se dizer que o estilo duvidoso dos diálogos socráticos, faz com que não se encontre neles uma solução definitiva para esses problemas, ou muito menos para os conceitos éticos. Talvez a lição socrática esteja principalmente na importância do desenvolvimento de uma consciência moral, de uma atitude reflexiva e crítica que nos leve a adotar comportamentos mais éticos, e não na formulação de um saber sobre a ética e seus conceitos. É o que diz Sócrates na celebre passagem da Apologia (38a): “A vida sem exame não vale a pena ser vivida” (MARCONDES, 2007 p.13).

Ainda de acordo com o autor supramencionado, no sistema de Aristóteles, a ética juntamente com a política, pertence ao domínio do saber prático, que pode ser contrastado ao saber teórico. Enquanto no âmbito do saber teórico, que inclui a metafísica, a matemática e as ciências naturais, sobretudo a física, o objetivo é o conhecimento da realidade em suas leis e princípios mais gerais, no domínio do saber prático o intuito é estabelecer sob que condições pode-se agir da melhor forma possível, tendo em vista o nosso objetivo primordial que é a felicidade (*eudaimonia*), ou a realização pessoal.

Conforme Justino (2012), a ética platônica tem como finalidade conduzir o homem a prática do bem. Esta é a base para se conhecer a ética e a política na concepção platônica. Diante deste bem, a vida do homem não pode ser uma vida fundada no prazer, mas uma existência que se volte para o bem. A ética embora, não tenha surgido de maneira sistemática com Platão, porém é com este apoiado no pensamento socrático que se dar início as especulações acerca da *práxis* em vista de um fim.

Ainda para o mesmo autor a ética, segundo Platão, deve ter por base a ideia da ordem ou da justa proporção que consiste em equilibrar elementos diversos que desemboquem no mesmo

fim. Por exemplo, a justa medida entre o prazer e a inteligência, é por meio deste equilíbrio que as ações humanas atingem o bem.

A ética, enquanto conhecimento não está isento, por isso Platão afirma que a vida ética não é um dom da natureza, embora por ela condicionado, mas fruto de um longo, difícil e por vezes doloroso processo educativo. Segundo Justino (2012) a educação exerce um papel fundamental para a compreensão do sujeito no que refere a práxis em vista do bem.

Conforme Marcondes (2007), já em uma época mais contemporânea, Immanuel Kant (1724-1804) foi um dos mais influentes pensadores da ética no período moderno. Sua proposição de uma ética de princípios e seu racionalismo encontram importantes seguidores no pensamento contemporâneo, que, neste campo, se desenvolveu em grande medida a partir da influência de sua obra.

Para Marcondes (2007) Nietzsche define seu pensamento em *Além do bem e do mal* como uma “crítica da modernidade”. Particularmente no caso da ética, procura mostrar que ela não se fundamenta na razão. A moral cristã se caracteriza pela “moral do rebanho”, em que os indivíduos se deixam levar pela maioria e seguem os ensinamentos da moral tradicional de forma acrítica.

Sua análise visa resgatar os valores positivos da vivência, que possam dar aos homens um estímulo em direção à progressão de suas limitações mediante do incentivo a vontade, a sensibilidade e a criatividade.

Junqueira (2005), Freud não propôs uma nova conceituação para os termos ética e consciência moral: ele acatava-os como genericamente definidos pela filosofia. Sua principal motivação para o estudo desse tema era clínica – a observação de uma relação entre a consciência moral e a etiologia das neuroses (Freud, 1908). Seu principal objetivo era o de desvendar a gênese da consciência moral e dos sentimentos éticos nos indivíduos e na sociedade.

Ainda Junqueira, segundo Freud, tais sentimentos não são naturais ou inerentes ao espírito humano, como pensaram alguns filósofos; são criados a partir da convivência em comunidade e se justificam a partir da necessidade de domínio das forças da natureza e da agressividade humana, tendo como função regular os relacionamentos entre os homens – uma necessidade da ordem da sobrevivência da espécie (FREUD, 1912:13; 1921; 1930).

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 esta ser abandonada ou traída 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 à suas vidas.

Para Carmo (2011), por ética procedimental discursiva, entendemos aquelas formas de pensamento que tentam conciliar a reflexão da filosofia da linguagem com a postura reflexiva da filosofia transcendental moderna, portanto, de uma reformulação transcendental a partir dessa combinação da reviravolta transcendental com a reviravolta linguístico-pragmática do pensamento, ocorrida no século passado: é o caso, por exemplo, da filosofia pragmática transcendental de Karl-Otto Apel.

Conforme Zanella (2012), na construção da ética do discurso, Habermas defende a ideia de que a atividade argumentativa é uma ocupação eminentemente comunicativa. Assim, o lugar específico da argumentação é o discurso intersubjetivo. Com esse intuito, Habermas nomeia as regras da linguagem de regras pragmáticas, as quais pertencem à comunicação, mas, sobretudo, ao discurso. O ponto principal dessa teoria fundamenta-se na descoberta contemporânea de que a linguagem mediatiza toda a relação significativa entre sujeito e objeto.

Na ética, para Habermas prevalece a ideia de razão prática, a qual pode ser considerada como que norteia a filosofia prática. Por isso, a ética é a ciência do ethos, a ciência da razão prática. O conceito de razão prática faz parte do vocabulário conceitual da ética desde as suas origens platônico-aristotélicas. No entanto, o que caracteriza o agir ético, objeto da ética, é a presença de uma forma de razão em que se demonstram os princípios e os fins do próprio agir.

Jurgen Habermas é considerado atualmente um dos grandes filósofos dedicados dos impasses éticos e morais. Seu tratamento com a ética durante um novo olhar do raciocínio humano gera de sua teoria da ação comunicativa uma maneira realizável de repontar e procurar pacificar os problemas difíceis do corpo social atual em se tratando do agir humano em comunidade.

A ética do Discurso tem seu nascimento na associação entre as pessoas que atuam se comunicando seres racionais e sociais. Tendo em vista que o homem é o componente principal da construção estatal e social, devemos procurar relações o mais justas e viável.

### **2.3 Ética Moderna**

Identifica-se de ética moderna as várias tendências que apareceram nesse campo a partir do século XVI até o início do século XIX. Ainda que não seja fácil controlar todos os ensinamentos

éticos que se amplificaram nessa época, a mudança de enfoque do campo ético aconteceu gradativamente em que as mudanças na economia, política e a ciência se estabeleciam.

De acordo com Sena (2008), a alteração de ponto de vista dentro do campo ético aconteceu ao mesmo tempo em que as mudanças na economia, política e ciência se consolidavam.

Ainda para o mesmo autor tais transformações ocorreram conforme o sistema feudal foi sendo substituído pelo modelo capitalista de produção. Juntamente com o capitalismo, se estabeleceu uma nova classe social, a burguesia, que lutou para se impor política e economicamente. Ao mesmo tempo, influenciado pela burguesia, surge o Estado Moderno, modelo estatal onde o poder é centralizado. A ética moderna, apesar de ainda ligada a religião, começou a se sobrepor a moral, resgatando debates da antiguidade, avançando em direção a liberdade. Os debates eram centrados entre o racionalismo e empirismo.

## **2.4 Ética Pós-Moderna**

A categoria ética, segundo o pensamento de Bauman (2011), não consegue tornar efetivo o seu projeto racional de tudo prever e prescrever. A arquitetura da função ética foi o de transformar o pecado da idade média na culpa descrita pela razão lógica e expiá-la. Os mandamentos éticos possuem a autoridade necessária para impor o que deve ser feito, de modo igual, por todos.

Ainda para Bauman (2011), a ética na modernidade é uma regra capaz de enunciar quais condutas são possíveis ou não dentro de um grupo a fim de manter sua coesão e promover a convivência. O edifício da Ética proposto pela Modernidade elabora cada alicerce a partir daquilo que as suas autoridades prescrevem como verdades.

Os argumentos observados mostram como a ética na idade moderna inaugurou novos modos de se criar ordem e segurança diante do passado na qual ainda estava à espreita.

## **2.5 Ética e Moral**

A ética apresenta um início exclusivo, nasceu na Grécia, no século V a C com a aparição dos sofistas, que surgem em um instante cultural e político da história grega, é muito complexo dialogar sobre ética e moral, se para muitas pessoas podem ser imoral e antiético, para outras pessoas não faz diferença alguma, mesmo com toda a evolução da ciência e da tecnologia a ética se denota em ser um assunto atual e estimulante.

Segundo dicionário Aurélio (1999), a ética é o “estudo dos juízos de apreciação referentes a conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

Para alguns escritores, a ética é o conjunto de valores na geração de um cidadão, ou seja, o modo como a população vive e se associam, e desta forma visam explicar sua cultura e diretrizes diante uma determinada sociedade. Ainda seguindo o raciocínio dos autores, encontramos a definição de moral como sendo o conjunto de regras que marcam condições equitativas de harmonia com respeito e liberdade, onde as pessoas se correlacionam, e se consideram de maneira que os valores morais guiam o comportamento humano diante da sociedade em que vivemos.

A ética e a moral historicamente são constituídas pelo processo de mudança entre as sociedades e as épocas. “[...] as doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens, e em particular pelo seu comportamento moral efetivo” (VAZQUEZ, 2008, p. 267).

Ética e moral são palavras, que por muitas vezes chegam a nos confundir, apesar disso se averiguarmos com maior concentração pode se fazer uma diferenciação entre as duas. A ética é sinônimo da moral, a ética é reflexiva e analisa não o que o ser humano faz, mas o que ela deveria fazer. Já a moral é normativa e fixa regras e costumes adquiridos ao longo da vida.

Segundo Lisboa (2009, p.24), “A moral, como sinônimo de ética, pode ser conceituada como o conjunto das normas que, em determinado meio, granjeiam a aprovação para o comportamento dos homens”. Assim, ainda seguindo o pensamento do autor, podemos mencionar que “A ética, como expressão única do pensamento correto, conduz a ideia da universalidade moral”.

## **2.6 Ética e a Ciência da Administração**

Existimos na época apontada pela globalização, em uma sociedade capitalista e também com o individualismo sempre em busca da excelência. Toda comunidade possui suas próprias regras e seus códigos de ética. Ser ético em seu trabalho ou atividade é botar em prática preceitos éticos que constituem o discernimento do profissional e representam necessidades de sua condução apoiado na moral. Desta forma é de total relevância colocar em ação a ética no local de trabalho, em que se defende os princípios institucionais auxiliando os associados a atingirem a

eficácia por intermédio do respeito as leis, também aos princípios e regras da empresa que usam o código de conduta.

De acordo com Reymão (2014), na administração é observado o código de conduta desde a teoria clássica que veio se aperfeiçoando em especial na teoria burocrática e reformulada na administração contemporânea que é considerada uma ferramenta que serve para orientar as relações internas e externas; e disciplinar seus colaboradores independentemente das suas atribuições e responsabilidades.

Ainda para o mesmo autor o ato de administrar é uma tarefa cíclica repleta de gargalos que cabem ao administrador suprir as falhas proporcionando um bom *feedback* entre os colaboradores e o eficiente atendimento das necessidades que o mercado exige.

Os gestores carregam a probabilidade de estarem sempre aptos a serem analisados, pois estende além da imagem profissional, a representatividade da organização para quais trabalham, ratificando assim, sua obrigação junto a moral e o bom profissionalismo em sustentar uma boa relação com todos que ajudam o crescimento organizacional, servido assim, como modelo para todos que compõem a organização (REYMÃO, 2014).

## **2.7 Conclusão do Capítulo**

Um dos motivos primordiais no qual os indivíduos se embarçam em condutas antiéticas é a sua essência competitiva e a procura dominante pelo benefício de adquirir alguma coisa ou vantagens sobre pessoas.

Neste estudo procurou a compreensão, a pesquisa da gestão ética, como um desafio das organizações modernas, com o propósito de evidenciar historicamente as primícias da ética até os dias atuais, percebido que qualquer comunidade não pode adotar um conjunto de normas e regras que iguale a harmonia e impulsiona ao respeito entre seus integrantes sem o entendimento do que é moral, sempre que conduta cabível e a ética como princípio de tempo e espaço da conjunção humana.

A vivência de princípios de qualquer natureza e independente da competência de quem tenha a inventada, não garantem por si que todos os propósitos sejam obtidos de forma prevista, deste jeito quem infringir a estas normas que foram direcionadas a serem seguidas acertadamente, ocorre ao indivíduo uma penalidade pelo não cumprimento, portanto pode-se admitir que valores éticos são valores morais determinados pela sociedade indicando o certo e o errado na conduta do homem perante o seu meio, contribuindo na formação um cidadão com ideologias afirmadas na

moral, nos bons costumes e na dignidade.

## Capítulo III - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

---

“Para todas as coisas, há uma estação e existe um tempo para cada propósito sob os céus”.

**Eclesiastes 3-1**

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para descrever a gestão ética como elemento catalisador de justiça e virtude em ambientes desafiadores das relações sociais e negociais. A partir da necessidade de execução do Trabalho de Conclusão de Curso, com o objetivo de expor os caminhos a serem percorridos no levantamento dos dados do estudo, bem como das próprias características expostas no trabalho, delineou-se os itens posteriores com o intuito de responder o problema da pesquisa e expor o achado da investigação.

#### 3.1 Quanto aos Fins e Meios

Para que se desenvolva uma pesquisa é necessária a determinação dos métodos dentro da metodologia de pesquisa. Para Andrade (2003, p.129) “metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Estes métodos são caracterizados por um conjunto de etapas utilizado na investigação de fatos.

Segundo Marconi e Lakatos (2000, p.253), “O método consiste em uma série de regras com a finalidade de resolver determinado problema ou explicar um fato por meio de hipóteses ou teorias que devem ser testadas experimentalmente e podem ser comprovadas ou não”.

Ainda, quanto aos meios da pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica e telematizada, considerando que a pesquisa bibliográfica se baseia em material publicado em livros, revistas especializadas, e dissertações sobre trabalhos científicos recentes pertinentes ao assunto; e na telematizada as informações são coletadas majoritariamente por meio da internet.

De acordo com Vergara (2000), a pesquisa é descritiva por expor características do universo ou população observado, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações. Sendo assim, esta pesquisa pode ser considerada como descritiva, pois expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem.

Por ser elaborado a partir dos dados de uma única empresa, este trabalho pode ser tratado, também, como um Estudo de Caso da empresa W. A mesma autora afirma que, Estudo de Caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000, p.49).

Já quanto aos fins, optou-se pela pesquisa metodológica, explicativa e exploratória, pois a metodológica está associada aos caminhos, formas, maneiras e procedimentos utilizados para atingir determinado fim. Já a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar as ações estudadas em dados de fácil compreensão, justificando e explicando os seus principais motivos e o "porquê" das coisas. Já de acordo com Oliveira (2003), os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para elaboração de hipóteses.

### **3.2 Ambiente de investigação**

A empresa a ser estudada se trata de uma multinacional, denominada empresa W, que atua por meio de um atendimento personalizado, a companhia oferece uma extensa gama de produtos inovadores e com a mais alta tecnologia, organizados em cinco divisões voltadas ao atendimento de profissionais de segmentos diversos, tais como indústrias, veículos leves e pesados, máquinas agrícolas, madeireiras e construção civil. Suas atividades abrangem o comércio de peças de fixação, produtos químicos, ferramentas manuais, elétricas e pneumáticas e equipamentos de proteção individual. Ela não será divulgada devida o compromisso assumido com esta empresa e, também, devido ao estudo do presente trabalho ser a temática da ética.

A referida empresa iniciou suas atividades nos país em dezembro de 1972, sua primeira sede foi instalada no estado de São Paulo, com sua competente administração de negócios, a empresa W expandiu sua atuação com o apoio de duas filiais: em porto Alegre e na Paraíba, as quais beneficiam o atendimento aos clientes quanto a rapidez e ao prazo de entrega.

### **3.3 Variáveis de investigação**

De acordo com Marconi (1996), o termo variável pode ser considerado como "uma classificação ou medida, uma quantidade que varia". Assim, para o objeto do estudo proposto, a presente pesquisa assumiu como variáveis de investigação: Ética e a Ética na Administração.

### **3.4 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados**

A coleta dos dados se deu por meio de um questionário semiestruturado. Foi realizada com a presença do pesquisador junto com alguns entrevistados, sendo eles gerentes de área nos Estados de Pernambuco e da Paraíba já que são responsáveis por equipes de vendas para alcançar resultados e que gerenciar é decidir o que fazer e conseguir que seja executado por outras pessoas, além de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos gerentes é fragmentado e analisado todo o tempo, principalmente suas atitudes éticas e moral. Nesse questionário combinaram-se perguntas subjetivas e objetivas, visto que o informante teve a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador seguiu com um conjunto de questões previamente definidas, tipo de questionamento muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. A pesquisa bibliográfica foi elaborada com materiais das Bibliotecas Central e Setorial da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e também retiradas da internet.

Entretanto os gerentes não podem delegar tudo e muitas vezes devem se envolver pessoalmente e contar com seus próprios recursos para que as coisas aconteçam. Estes recursos podem ser: experiência, habilidades, competências e tempo onde estes devem ser usados para dirigir e motivar as pessoas, compreender situações e na análise de problemas.

### **3.5 Tratamento dos Dados**

De acordo com Vergara (2006), os dados podem ser tratados através da abordagem quantitativa e qualitativa. No tratamento quantitativo, utilizam-se procedimentos estatísticos e o qualitativo está mais relacionado no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população.

Nessa pesquisa, foi aplicada a abordagem qualitativa por possuir facilidade de descrição quanto à complexidade do problema, analisando a interação das variáveis, para poder compreender e classificar os processos, apresentando contribuições no processo de mudança, criação e/ou formação de opiniões dos entrevistados e permitindo, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos participantes da pesquisa.

A abordagem qualitativa caracteriza-se, também, através de enfoque interpretativo, para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações,

crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

### **3.6 Conclusão da seção**

Com finalidade de atingir os objetivos do trabalho, foram organizadas seleções bibliográficas das obras coletadas servindo como base para a leitura, elaborada de forma qualitativa, visto que equiparou-se os conceitos teóricos com a prática exercida na organização, deste modo essa pesquisa possibilitou gerar dados aproximando-se da perspectiva que os participantes têm dos fatos, mesmo que não consigam associar. Ao decorrer do capítulo é possível adquirir informações sobre a questão da pesquisa, logo em seguida os dados coletados foram analisados e associados com a teoria dos autores citados sendo assim, todo o processo considerado interpretativo, com o objetivo de alcançar um ótimo resultado, conseguindo ao final da pesquisa, comparar a gestão ética, como um desafio das organizações modernas, pode contribuir para um ambiente negocial mais justo e virtuoso.

## Capítulo IV - Resultados da Investigação

---

“O ignorante afirma, o sábio dúvida, o sensato reflete”.

**Aristóteles**

### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada uma breve descrição do ambiente da pesquisa e foram expostos os dados obtidos em conformidade com a pesquisa proposta e discutidos os resultados, considerando os objetivos propostos.

#### 4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa

Para aplicação do questionário, escolheu-se uma multinacional que atua no mercado brasileiro há 45 anos, atende mais de 180.000 clientes; possui 10.000 produtos e conta com mais de 1.500 colaboradores, cerca de 1.300 atuam na área de vendas, quais sejam: vendedores, supervisores e gerentes.

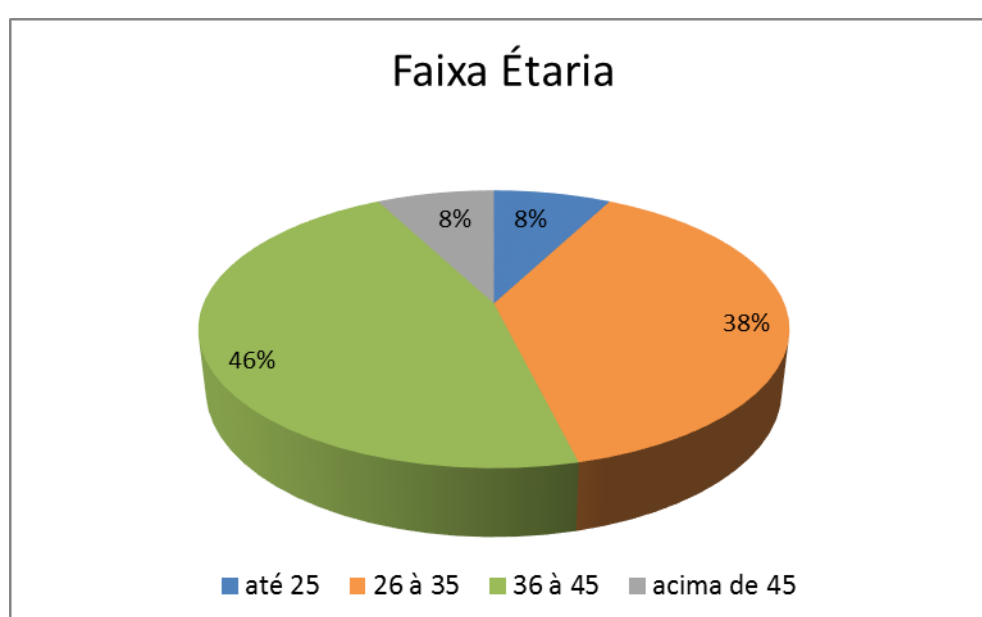
#### 4.2 Apresentação dos dados e dos resultados

Relata-se a partir de então, os resultados conseguidos com a aplicação do questionário na empresa citada anteriormente. A ferramenta de coleta de dados foi reservada apenas aos gerentes do estado da Paraíba e Pernambuco, observando que nesta organização todos os envolvidos, que antes de gerenciar equipes já foram vendedores e já frequentaram a academia da empresa, uma escola de negócios voltada exclusivamente para seus colaboradores criando uma base sólida para capacitação, dando-lhes a oportunidade de desenvolvimento dentro do grupo. A escola de vendas está orientada à formação e atualização de toda rede de vendas e escola de líderes. A escola de líderes tem o objetivo de formar os cérebros, aqueles que terão o privilégio de orientar o capital humano em suas carreiras.

Desta forma, com base nesses colabores foi pesquisada a gestão ética e o desafio nas organizações modernas, assim como tal fato pode auxiliar na evolução da organização. Foram selecionados 13 (treze) gerentes com o propósito de compreender seus comportamento e atitudes

sobre o tema abordado. Foi citado um breve resumo sobre o que os autores citados, falam sobre a ética como princípio, logo após em separado, foram aplicados os questionários com uma rápida explicação sobre o objetivo da pesquisa e a segurança e a discrição dos resultados conseguidos individualmente.

Na sequência, para sistematização do Documento monográfico, são apresentados os resultados do questionário, passando da teoria abordada anteriormente, para comparar as informações coletadas ao conceito dos autores sobre a gestão ética e o desafio das organizações modernas.



**GRÁFICO 1:** Faixa etária  
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Com base nos dados do Gráfico 1 pode visualizar que maior parte dos gerentes tem entre 36 e 45 anos, representando 46%. Também pode-se observar 8% dos gestores são jovens. Como dito antes, todos os gerentes já foram vendedores e já frequentaram a academia da empresa, onde todos os líderes desenvolvem suas habilidades para orientar o capital humano em suas trajetórias.

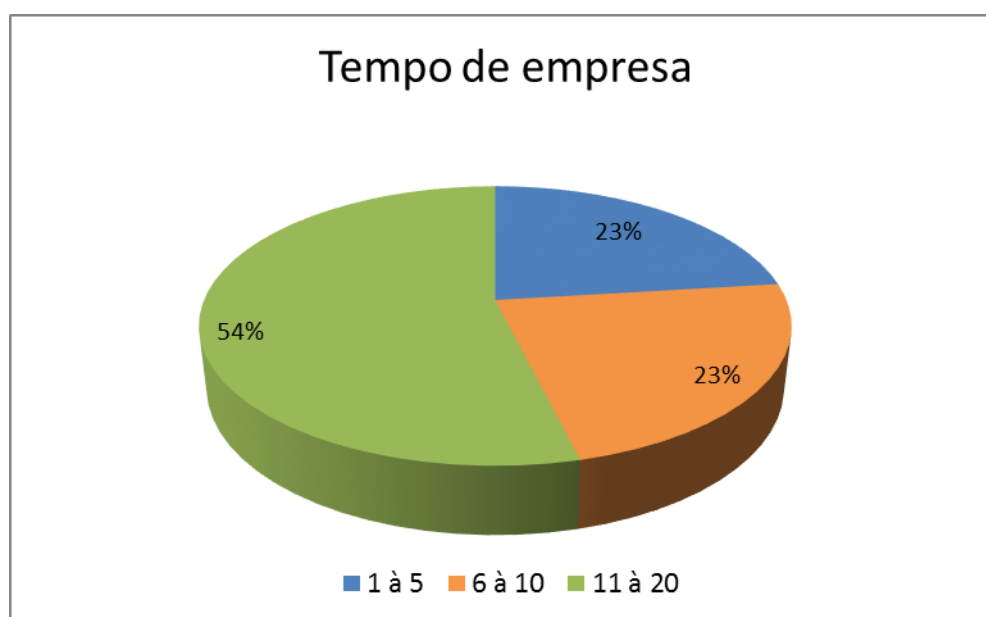
Através da cultura organizacional é possível contribuir para o avanço e treinamento de seus colaboradores, a empresa em questão dar oportunidade a seus colaboradores para fazer carreira na organização sempre com atitudes éticas. Desta maneira, o fato de ter cerca de 46% dos gerentes acima de 36 anos e já ter atuado em outras funções, bem como se qualificado na academia da empresa, mostra, certamente, absorveram a filosofia de trabalho da empresa e que já adquiriram a cultura da gestão ética; e isso influencia diretamente os mais jovens no trato da moral e da ética.

Para Fromm (1969), através dos valores, que são princípios morais, o homem adquire o comportamento ético, que rege suas atitudes na sociedade em que vive. O comportamento ético conduz o homem a fazer o que considerar importante em sua vida.



**GRÁFICO 2:** Nível de escolaridade  
**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

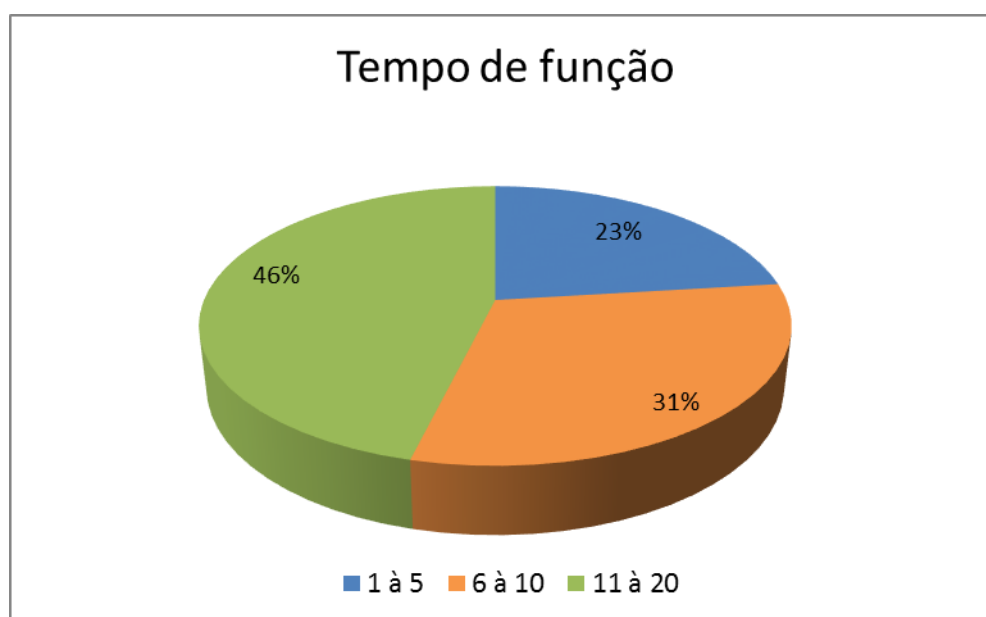
Já os dados Gráfico 2 apresenta o nível de escolaridade dos gerentes da empresa, logo 54% dos gestores possuem superior completo e 46% dos gerentes com superior incompleto. Em um futuro próximo todos estarão com o grau superior. Assim sendo, pode afirmar que o nível de instrução e a boa formação são importantes nas atitudes dos gerentes, principalmente para os desafios das organizações modernas. A dedicação à educação é um ponto fundamental que expõe oportunidade na melhora do profissional. Sendo assim, pode-se supor que o nível escolar, com uma boa formação, influencia as atitudes dos gestores facilitando o entendimento dos princípios éticos e morais buscados pela empresa, transformando o gestor mais preparado para o mercado de trabalho. Os resultados obtidos a partir de um nível de cultura interna e assimilada em faculdades, definem que a variável de conhecimento tem mais influência nos indicadores de percepção moral, isso quer dizer quanto menor o grau de formação menor será sua compreensão moral.



**GRÁFICO 3:** Tempo de Empresa  
**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

Com base nos dados do Gráfico 3 é possível perceber que 54% dos gestores possuem entre 11 a 20 anos de empresa, 23% trabalha entre 1 a 5 anos e também 23% entre 6 a 10 anos. O tempo de atividade na empresa é um diferencial para que os gerentes possam tomar decisões assertivas e gerir seus colaboradores, destacando-se um profissional ético para sua organização.

É essencial que os administradores tenham uma visão da empresa por completo, bem como o(s) possível(is) conflito(s) que suas decisões podem causar. Logo, o tempo de atividade na empresa é um diferencial para que estes sejam aptos a divulgar com segurança e verdade as ações tomadas, de modo que isso consiga assegurar que todos notem as ações organizacionais holisticamente e de forma positiva; assim sendo, pode-se mostrar que o tempo de função traz ao funcionário, o conhecimento profundo da ética empregada no ambiente de trabalho, relevando o profissional cada vez mais para o mercado de trabalho.



**GRÁFICO 4:** Tempo de função na empresa  
**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

Os dados do Gráfico 4 revelam que dos gerentes, que 23% exercem a função de 1 a 5 anos; enquanto que 31% entre 6 a 10 anos. E 46% entre 11 a 20 anos. Ou seja, 77% tem mais de 6 anos de função. Por se tratar de uma organização onde os gerentes já foram vendedores e frequentou a academia da empresa, eles praticam a cultura ética da organização e cada vez mais se destacam em seu campo de atuação.

Por se tratar de uma organização onde os gerentes têm que obrigatoriamente passar por todas as funções, isso garante que eles se destacaram, inclusive eticamente, em seu campo profissional, como visto anteriormente e de acordo com a literatura, mais precisamente com o pensamento de Chiavenato (2003) “cabe ao administrador estabelecer metas cruciais ao sucesso do negócio”. No desempenho das suas atividades, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade.

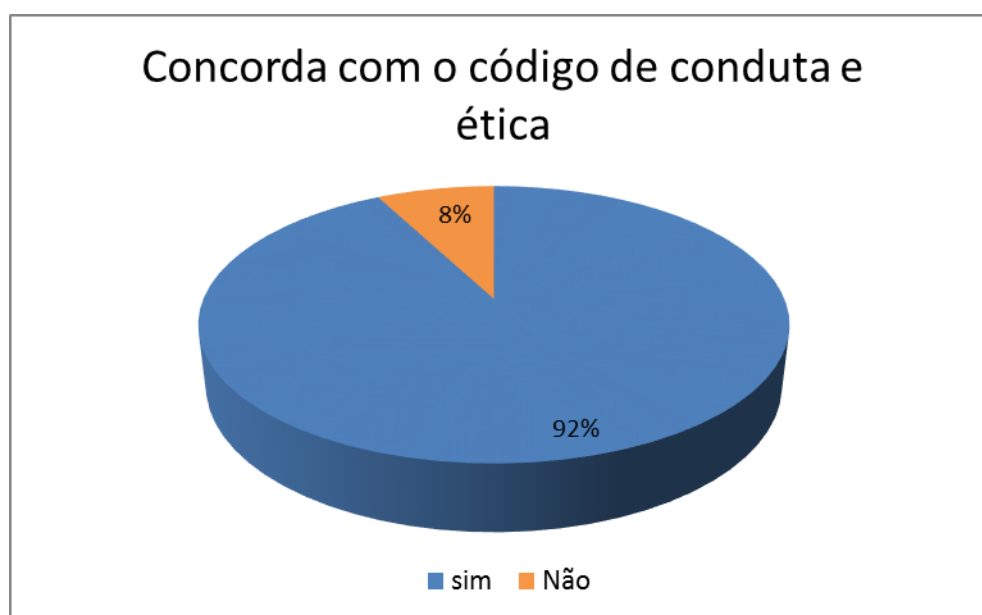
Portanto, o tempo de função traz para o profissional o destaque para garantia do seu comportamento ético considerando a evolução do mesmo na organização, pois “[...] as doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens, e, em particular pelo seu comportamento moral efetivo” (VÁZQUEZ, 2008, p.267).



**GRÁFICO 5:** Código de ética  
**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

De acordo a interpretação dos dados do Gráfico 5 pode-se afirmar que 92% dos entrevistados conhecem o código de conduta e ética, isso demonstra que a organização tem obrigação e compromisso de que seus funcionários tenham conhecimento do mesmo. As empresas necessitam ter o discernimento que ao introduzir o código de ética, todos os integrantes da empresa, iniciando dos administradores até o mais novo funcionário precisam acompanhar e assumir atitudes éticas e seguindo os passos nele definido. Cada pessoa tem suas características singulares, seus valores pessoais, suas crenças, que determinarão grande parte de suas ações. Com o objetivo de alinhar estas características pessoais a organização existe o código de ética (ARRUDA, 2009).

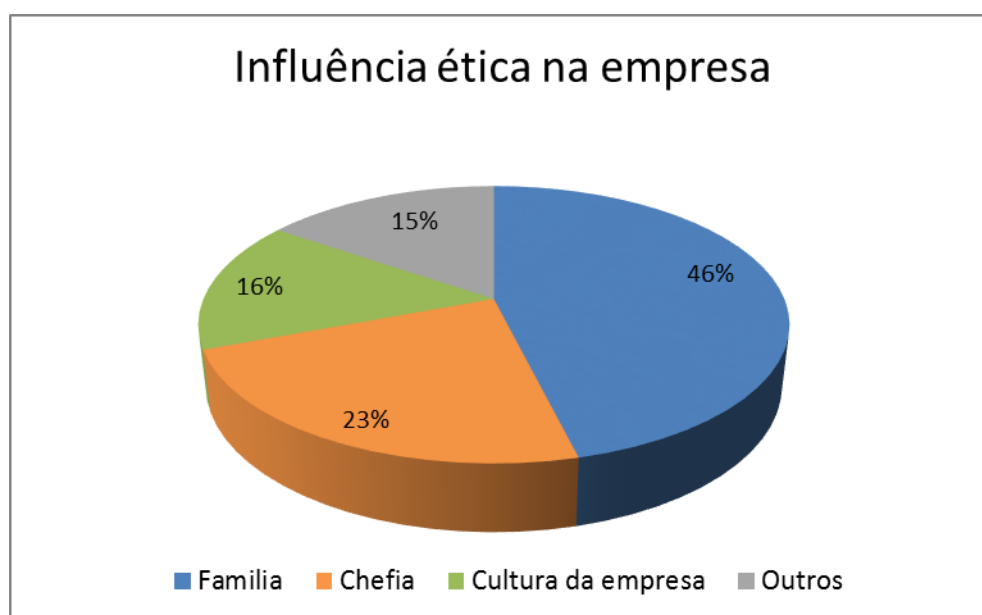
Segundo Moreira (2002), cada pessoa possui formação cultural e científica diferente, em paralelo, a empresa moderna vê seu cenário sendo transformado frequentemente no ritmo das inovações, e é neste universo é implantado o código de ética para padronizar os relacionamentos e operações. O autor destaca, ainda, a importância da participação de todos os empregados e da administração na confecção do código. A utilização de uma assessoria externa especializada pode facilitar e acelerar o processo. Seguindo o pensamento do mesmo autor, pode-se afirmar: “a existência do código de ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam a aplicação dos princípios”.



**GRÁFICO 6:** Concorda com o código de ética  
**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

De acordo com o Gráfico 6, pode-se observar que 92% dos entrevistados concordam com o código de conduta e ética, o código de ética pode ajudar a organização nas respostas de perguntas variadas, antes que se tornem grandes quebra-cabeças organizacionais.

Para Souza (2009) o código é documento formal onde se encontram as obrigações éticas em conformidade com a cultura organizacional, formulado sobre padrões morais. Não existe uma receita, um padrão para elaborá-lo, também não pode ser simplesmente copiado de outra empresa, devem constar características específicas da organização e de seu ramo de atuação. O código não visa solucionar problema da organização, ela servira de instrumento regulador da relação dos colaboradores entre si e estes em relação aos *stakeholder*, encontrando o caminho ético para acompanhar no cotidiano.

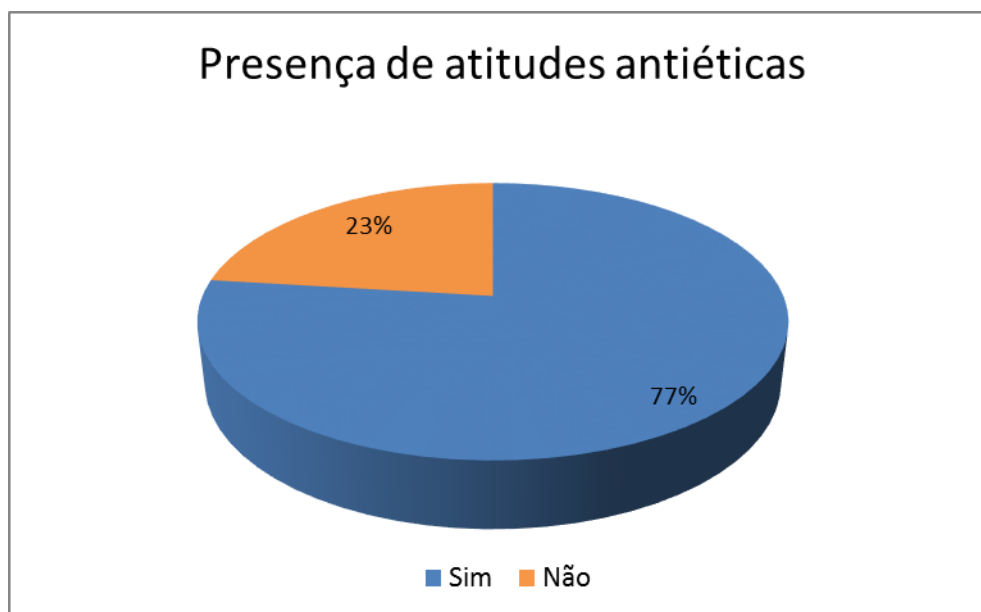


**GRÁFICO 7:** Influência ética na empresa

**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

Com base nos dados do Gráfico 7, cerca de 46% dos gerentes da empresa em questão tem influência direta de sua família nas atitudes tomadas na empresa, já 23% dos gestores tem a chefia como parâmetro, 16% são influenciados na cultura da empresa e por fim 15% são influenciados por outros fatores.

A formação acadêmica também tem influência de forma positiva para o profissional absolver a cultura ética na organização. Para Durant (1965, p.94), “[...] a família é a primeira unidade social em que os indivíduos aprendem a lealdade e a obediência; e o desenvolvimento moral do indivíduo se resume em ir ampliando a órbita dessa lealdade e dessa obediência até atingir as fronteiras da pátria”. Com o passar do tempo a pessoa desenvolve seu próprio caráter, então pode-se afirmar que aquele que já possui uma formação ética mostrara sinceridade em sua conduta, seguindo as doutrinas e as práticas da gestão ética.

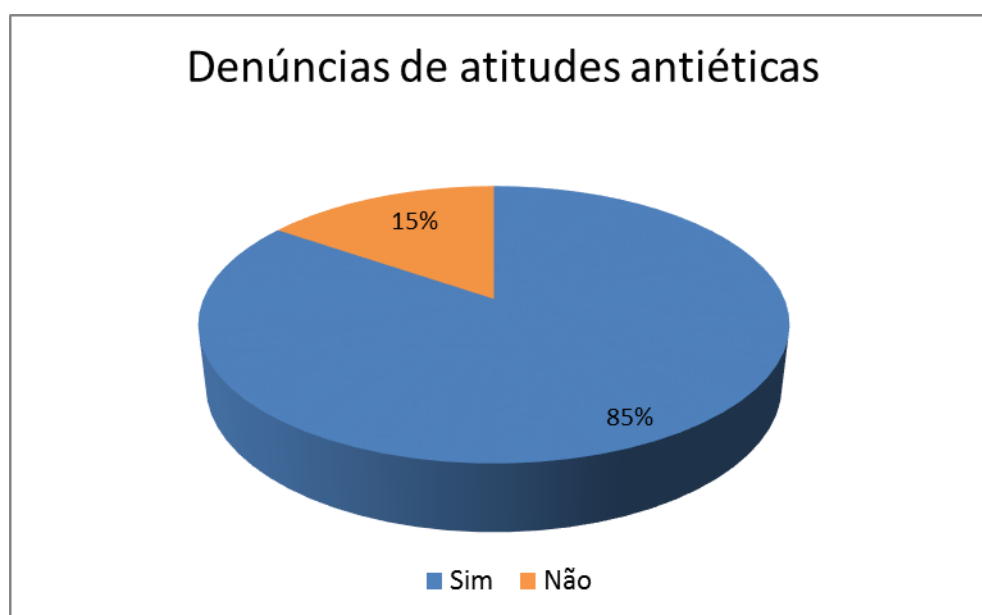


**GRÁFICO 8:** Presença de práticas antiéticas

**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

No Gráfico 8, criados a partir dos dados catalogados dos questionários de investigação, pode-se observar que 77% dos gerentes da empresa já presenciaram algum tipo de atitude antiética dentro da organização. Nessa indagação, os gerentes tiveram a chance de relatar sobre essas atitudes. Sendo assim, os gestores declararam já ter presenciado algum tipo de assédio moral que gerou perda da saúde mental de alguns colaboradores, e também já presenciaram desvio de mercadoria de alguns vendedores através de reclamações e acompanhamentos junto com o próprio vendedor, no caso de assédio moral foram feitas algumas denúncias como mostra o próximo Gráfico, e no desvio de mercadoria relataram que os funcionários foram demitidos por justa causa.

Desta forma, fica claro que o conhecimento do papel moral do indivíduo no ambiente de trabalho associado ao conhecimento teórico dos princípios éticos, geradores da ação moral, como modelo de direcionamento de ações humana, mostra uma credibilidade e confiança em seus diversos seguimentos de mercado fazendo com que o colaborador adquira gestão ética diante os demais. Tal preocupação repousa, invariavelmente, na percepção de Nash (1990, p.3) que afirma que “a atividade de ganhar dinheiro sempre teve uma aliança meio desconfortável com o senso particular de moralidade das pessoas”.



**GRÁFICO 9:** Denúncias de práticas antiéticas

**Fonte:** Pesquisa Direta (2017).

O Gráfico 9 mostra, a partir dos dados coletados, que para 85% dos gerentes é possível denunciar atitudes antiéticas, junto ao departamento pessoal ou de recursos humanos. Enquanto isso, 15% afirmaram que é uma situação muito constrangedora e na maioria das vezes não tem um retorno da empresa, por isso, afirmam que não há essa possibilidade. Segundo Moreira (2002, p.31), o comportamento ético é “a única forma de obtenção de lucro com respaldo da moral”. Mediante a isso, o agir com ética dentro das organizações, nada mais é do que buscar manter a reputação de integridade, honestidade e lealdade em suas atividades desenvolvidas, seja com seus funcionários, clientes, fornecedores e/ou concorrentes.

Diante as denúncias fazem com que os outros funcionários não cometam a mesma falha, oferecendo mais autoconfiança para o ambiente de trabalho. Segundo Moreira (2002, p.31), “Os procedimentos éticos facilitam e solidificam os laços de parceria empresarial, quer com clientes, quer com fornecedores, quer, ainda, com sócios efetivos ou potenciais”.

A importância de ter um profissional ético na empresa hoje é fator primordial, visto que o profissionalismo com seus colegas e principalmente com os clientes da grande importância a esse funcionário. A ética seria um tipo de seleção que não iria concordar em prejudicar um colega, a empresa e, sobretudo, o “mercado” com falsos e até mesmo com ações moralmente hediondas. Os gerentes têm que ser profissionais éticos, para desempenhar suas funções com sabedoria e o bem

de um todo. Portanto, se valida que a ética como o conhecimento do estudo da moral procura guiar o profissional como ser integrante do ambiente.

Logo, o profissional ético através de princípios morais assume a responsabilidade da própria existência e assim, com uma conduta ética, estará no caminho certo para o alcance da gestão ética no mercado de trabalho.

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, profissionais que apresentam valores éticos estão cada vez mais valorizados, e se forem eficientes, mas ao mesmo tempo em que não faça qualquer coisa para alcançar resultados e obter vantagens.

Com isso, segundo Amorim e Pedro (2007, p.7) “hoje, mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser o seu diferencial no mercado”. Logo, o conhecimento ético vai afetando significativamente em atitudes profissionais destacando a postura ética como diferencial para a longevidade e para a ascensão da carreira de um profissional (Souza, 2007), garantindo o destaque entre concorrentes através do conhecimento da ética para inserção do profissional no mercado de trabalho.

## Capítulo V - Conclusões da Pesquisa e recomendações para trabalhos futuros

---

“Se Deus não existisse, seria preciso inventá-lo”.

**Voltaire**

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no apanhado dos capítulos anteriores, esta seção teve como objetivo apresentar as considerações conclusivas pertinentes ao conteúdo investigado. Assim sendo, a presente seção apresenta apenas um resumo destas principais considerações, apontando igualmente as recomendações finais decorrentes da execução deste estudo.

#### 5.1 Conclusões

Após análise e interpretação dos resultados, é possível afirmar que os gestores buscam implantar um clima de gentileza e civilizado, atuando com ética de maneira que possa meditar sobre sua respectiva atuação. Modificar a organização em um ambiente completamente ético é muito difícil, cada funcionário novo ao ser contratado, carrega consigo uma particularidade, valores do seu meio de convivência obtidos desde a meninice. Mesmo que afirme que é de extrema importância ser ético no trabalho, não deixa-se de presenciar atitudes antiéticas dentro da organização. Foi factível comprovar, via dados coletados, que o tempo de empresa e de função os habilita para tomar decisões mais rápidas com relação a atitudes antiéticas que acontece no ambiente corporativo.

A pesquisa apresentou, ainda, observações importantes sobre a gestão ética na organização, frisando condutas que envolvem a ética e a moral como um desafio para as organizações modernas. A pesquisa ainda verificou que uma organização ética é aquela que estima o indivíduo, agindo de maneira consciente, balanceando seus interesses econômicos com os sociais. A ética faz com que as empresas sejam observadas como estruturas vivas, sendo assim, é de grande importância do profissional administrador, antes de lidar com planilhas, números e tecnologia, precisa aprender a administrar pessoas sempre com ética e sabedoria.

## **5.2 Sugestões e recomendações**

De acordo com todas as informações e resultados obtidos, aconselha aos administradores, mostrem suas ideias, conceitos e seus valores morais e éticos, porque a confiança e transparência fazem toda a diferença na gestão ética das organizações modernas.

Sendo assim, se recomenda que a gestão ética deva ser observada pelos administradores que querem se conservar no mercado de trabalho, já que muitos se dedicam de corpo e alma pelas organizações e desta forma possam servir de modelo para outras pessoas, a ética sempre será uma aliada ao sucesso de uma organização. Pode-se dizer que no auge competitivo em que o mercado se encontra, a ética é um fator definitivo para certificar a supervivência no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Cacildo Lacerda; PEDRO, Weber Dias. Abordagem Conceitual de Ética Profissional Contabil. Revista Inter Ação. Vol.4, n. 1, jan./dez 2007. Disponível em <[http://www.fipar.edu.br/revista\\_Inter\\_Acao\\_v4\\_n1\\_2007.pdf#page=5](http://www.fipar.edu.br/revista_Inter_Acao_v4_n1_2007.pdf#page=5)>. Acesso em : 01 jun. 2017
- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. Código de Ética: Um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. Bauman sobre Bauman: diálogos com Keith Tester. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.
- CABRAL, João Francisco Pereira. "O conceito de animal político em Aristóteles"; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/filosofia/o-conceito-animal-politico-aristoteles.htm>>. Acesso em 01 de junho de 2017.
- CARMO, Luís Alexandre Dias. Ética do discurso: fundamentação e relação entre moral e direito. Argumentos, Ano 3, N°. 5, p. 14-22, 2011. Acessado em 10/10/2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e pratica / Idalberto Chiavenato. – 4.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier. 2007 – 3° reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Ver. E atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: Abordagens Prescritivas e Normas, Volume 1 7th edição. Manole, 01/2014. VitalSource Bookshelf Online.
- DICIONÁRIO AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA FERREIRA. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999;
- DRUCKER, Peter F. Uma Era de Descontinuidade. Rio de Janeiro: Zahar, 1970. Editora Atlas S.A – 2009;
- DURANT, Will. Filosofia da Vida. Tradução Monteiro Lobato. 13ª edição, 1 volume – São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1965. 268p.
- ENRIQUEZ, Eugène. "Os desafios éticos nas organizações modernas." *Revista de Administração de Empresas* 37.2 (1997): 6-17.
- FROMM, Erich. Análise do Homem. Tradução Octavio Alves Vellho. 6° edição – Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969. 211p.
- JUNQUEIRA, Camila e COELHO JUNIOR, Nelson Ernesto. Considerações acerca da ética e da consciência moral nas obras de Freud, Klein, Hartmann e Lacan. *Psychê* [online]. 2005, vol.9, n.15 [citado 2017-03-22], pp. 105-124 . Disponível em:<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-11382005000100009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-11382005000100009&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1415-1138. acesso em 21 de mar.2017

JUNQUEIRA, Camila, Coelho Junior, and Nelson Ernesto. "Considerações acerca da Ética e da Consciência Moral nas obras de Freud, Klein, Hartmann e Lacan." *Psychê* 9.15 (2005): 105-124.

JUSTINO, Daniel. A ética platônica e aristotélica, 2012. Disponível em: <http://webartigos.com/artigos/a-etica-platonica-e-aristotelica/87414>. Acesso em: 21 de fev.2017.

LISBOA, Lázaro Plácido – Ética Geral e Profissional em Contabilidade – São Paulo - Editora Atlas S.A – 2009; LODI, J. B. Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCONDES, Danilo. Textos Básicos de Ética, De Platão à Foucault. Zahar, 2007-01-23. Vitalsource Bookshelf Online. MARCONDES, Danilo. Textos Básicos de Ética, De Platão à Foucault. Zahar 2007-01-23. Vitalsource Bookshelf Online.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 6. Ed. São Paulo: Atlas 2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes. Nova Fronteira, 1999;

MOREIRA, Joaquim Manhães – A ética empresarial no Brasil. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002;

NASH, Laura L. Ética nas empresas. Trad. Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1990

OLIVEIRA. Antônio Almeida de Oliveira. O ensino público. Brasília: Senado Federal, Conselho editorial, 2003.

REYMÃO, Gleyson. A ética na administração, 2014. Disponível em: < <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/a-etica-na-administracao/> >. Acesso em: 24 de abr.2017.

SENA, Pierson. Disponível em <http://piersonsena.blogspot.com.br/2008/10> 02 de maio.2017.

SOUZA, Márcia Cristina. Ética no ambiente de trabalho: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez – Ética – Rio de Janeiro - Editora Civilização Brasileira – 2008;

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANELLA, Diego Carlos. A ética comunicativo-discursiva de Jürgen Habermas. Thaumazein, Santa Maria, ano V, n, 10, pp. 131-149, dez/2012. Disponível em: <

<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/products/etica-do-discurso/>>. Acesso em 14 de mai.2017.

## APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa



Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Administração  
Curso de Administração



### PESQUISA DE CAMPO

Este “questionário de pesquisa” faz parte do processo de elaboração do Trabalho Monográfico exigido pelo Curso de Bacharelado em Administração, para obtenção do título de Bacharel em Administração. Assim sendo, gostaríamos de solicitar aos Senhores(as) Pesquisados(as) o comprometimento e a fidedignidade nas respostas, haja vista que, o trabalho final sobre a **GESTÃO ÉTICA, como um desafio das organizações modernas, pode contribuir para um ambiente comercial mais justo e virtuoso**, culminará com a veracidade transmitida por Vossa Senhoria.

O pesquisador, em nome do DA/CCSA/UFPB, agradece.

**Luiz Claudio**

E-mail: luizclaudio.santana@hotmail.com / fone: (83) 98885-5499

#### 1 – Marque a alternativa que corresponde a sua faixa etária?

Até 25       26 à 35       36 à 45       acima de 45.

#### 2 – Qual o seu nível de escolaridade?

2º grau completo       Superior incompleto       Superior Completo

#### 3 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

1 à 5                       6 à 10                       11 à 20

#### 4– Tempo de função na empresa?

1 à 5                       6 à 10                       11 à 20

#### 5 – Você conhece o código de conduta ética da sua empresa?

Sim                       Não

#### 6– Você concorda com as regras do código de conduta e ética da sua empresa?

Sim                       Não

#### 7 – Para você, o que influencia diretamente em atitudes éticas na sua empresa?

Família  
 Chefia  
 Religião  
 Outros-----

**8 – Você já presenciou atitudes antiéticas?**

Sim                       Não

---

---

**9 – É possível denunciar práticas antiéticas?**

Sim                       Não

---

---

**10 – Qual a importância de um profissional ético em sua organização?**

---

---

---

---