



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

ÉTICA E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

MICHAEL RAFAEL MENDES SILVA BERMUDEZ
MATRÍCULA Nº. 2020143/8

PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO R. DO NASCIMENTO

Brasília – DF

2007

MICHAEL RAFAEL MENDES SILVA BERMUDEZ

ÉTICA E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio R. do Nascimento

Brasília – DF

2007

MICHAEL RAFAEL MENDES SILVA BERMUDEZ

ÉTICA E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Brasília, _____ de _____ de 2007.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. José Antônio R. do Nascimento
Orientador

Prof.
Examinador(a)

Prof.
Examinador(a)

“Uma economia de mercado não pode funcionar sem uma base moral”.
(Willis Harman)

Aos meus pais, que sempre me apoiaram.

A meu irmão, pelo apoio moral e humano.

Aos avôs, pelos exemplos de serena força.

Aos amigos sinceros, por suavizar a áspera existência.

RESUMO

Para que as organizações possam competir em escala global é necessário que atendam a um maior número de *stakeholders*, adotando condutas empresariais éticas exigidas nos padrões mundiais, como cumprimento das leis, transparência nas operações e preocupação com a qualidade de suas relações sócio-organizacionais. O presente trabalho tem como intuito mostrar os benefícios da adoção de práticas empresariais éticas para as empresas. O objetivo geral é relacionar as práticas empresariais éticas com o exercício da liderança nas organizações. No trabalho se encontram descritos conceitos de ética, os estilos de liderança e indicadores de práticas éticas profissionais. A maior dificuldade para a realização deste trabalho foi contornar a subjetividade dos conceitos apresentados, de forma a poder utilizá-los nas organizações através de ações práticas. No trabalho, os estudos de casos foram realizados com empresas brasileiras e estrangeiras de modo a abranger diferentes realidades organizacionais. Apoiando-se no referencial teórico o estudo de caso apontou as similaridades e diferenças referentes aos estilos de liderança, e os resultados obtidos pelas empresas com a adoção das práticas empresariais éticas.

Palavras - chave:

Relações Sociais; Ética Empresarial; Liderança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
2.1 Ética	9
2.2 Ética Empresarial	11
2.3 Práticas Éticas Esperadas de uma Organização	12
2.3.1 <i>Indicadores e Ações Éticas Empresariais</i>	13
2.4 Liderança.....	15
2.5 Influências do Exercício dos Valores Éticos na Concepção das Organizações. .	18
2.6 Prováveis Resultados na Adoção das Práticas Éticas nas Organizações	19
3 ESTUDO DE CASO	19
3.1 Caso JETBLUE	20
3.1.1 <i>Estilo de Liderança e Práticas Éticas Empresariais Observadas</i>	23
3.2 Caso O Reino da Tolerância Zero.....	23
3.2.1 <i>Estilo de Liderança e Práticas Éticas Empresariais Observadas</i>	26
3.3 Caso T&M	26
3.3.1 <i>Metodologia</i>	26
3.3.2 <i>Identificação</i>	27
3.3.3 <i>Resultados</i>	27
3.3.4 <i>Práticas Éticas Observadas</i>	27
3.3.5 <i>Crenças E Valores Éticos Dos Sócios Da Empresa</i>	30
4 DISCUSSÃO TEÓRICA	31
4.1 Caso JETBLUE.	31
4.2 Caso O Reino da Tolerância Zero.....	31
4.3 Caso T&M	31
5 CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICE - A ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	34
ANEXO A - INDICADORES ETHOS–SEBRAE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VERSÃO 2006.....	34

1 INTRODUÇÃO

A integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais têm sido o traço notável da evolução da economia mundial. Para as organizações, isto significa a inserção, muitas vezes forçada, na competição em escala global. Para enfrentar este desafio, as empresas precisam mudar suas estratégias de negócio e seus padrões gerenciais a fim de aproveitar a ampliação de seus mercados potenciais, atender às demandas sociais e enfrentar a concorrência. O modo pelo qual o líder exerce liderança nas organizações define o sucesso ou o fracasso da empresa. O conjunto de princípios e valores do líder influi na concepção organizacional bem como no estilo de liderança que este adota para conduzir a organização. O exemplo de ética do líder atrelado ao senso de quanto e qual estilo de liderança adotar de acordo com o ambiente, permite o crescimento organizacional e pessoal dos envolvidos na organização.

A escolha do tema para este trabalho, se deu pela relevância da discussão sobre ética no Brasil atual. E tendo em vista a necessidade do Brasil ser um forte competidor comercial no mercado mundial, é relevante que as organizações brasileiras adotem condutas empresariais éticas exigidas e reconhecidas nos padrões mundiais, como cumprimento das leis, transparência nas operações, respeito aos direitos humanos e preservação do meio ambiente.

O problema proposto é identificar os benefícios para as empresas, da adoção e uso de Relações Empresariais Éticas.

O objetivo geral desta monografia é relacionar o uso das práticas e valores empresariais éticos com o exercício da liderança nas organizações. Os objetivos específicos são: Identificar ações empresariais que denotem valores éticos, definir os aspectos dos estilos de liderança e conjecturar sobre os prováveis resultados da adoção das práticas empresariais éticas nas organizações.

A metodologia aplicada foi a exploratória, pois segundo Gil (2002) “proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e auxilia no aprimoramento de idéias e descoberta de intuições”. Por possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos aos fatos estudados, envolve: Levantamento bibliográfico, que é a consulta de materiais publicados, buscando esclarecimento acerca dos principais conceitos que envolvem o tema, e análise de exemplos que estimulem a compreensão do problema e estudos de casos cujo propósito é

descrever as variáveis causais relativas à pesquisa. Os estudos de casos serão então confrontados com a bibliografia teórica para a concepção da conclusão.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de fenômenos, com maior abrangência do que aquela que poderia pesquisar utilizando-se de outros métodos de pesquisa. (GIL, 2002, p.45).

E ainda, trata-se de pesquisa descritiva, pois “tem como objetivo primordial o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p. 42). Foram utilizados os métodos fenomenológico e o método dedutivo, o qual pressupõe a existência de verdades gerais já afirmadas e que estabelece distinção entre os fatos e os valores. (GIL, 2002).

Com a realização de pesquisa qualitativa descobriu-se que organizações orientadas por condutas empresarias éticas utilizam macro gerenciamento, têm a liderança focada na implementação das estratégias, menos níveis hierárquicos, menores necessidades de mecanismos formais de controle e, portanto, são mais competitivas e lucrativas.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O capítulo objetiva fazer uma revisão da literatura sobre Ética e Liderança, revendo alguns conceitos clássicos e utilizando resultado de trabalhos atuais, como fatos e instrumentos para uso prático dos conceitos apresentados. Devido à amplitude e complexidade das definições e conceitos envolvidos, priorizaram-se os enfoques nos aspectos teóricos que possam auxiliar na compreensão das conclusões apresentadas neste trabalho.

A intenção é resgatar conceitos gerais de ética e liderança, incluindo modelos propostos por autores de épocas diversas demonstrando a evolução de tais conceitos de forma que esta contribua para a análise das inter-relações dos tópicos.

O referencial teórico estrutura-se em duas seções, abordando a primeira, aspectos da ética; a segunda seção aborda a liderança nas organizações.

2.1 Ética

O período áureo do pensamento grego foi entre os anos 500 a 300 a.C., e nesse período surgiram muitos conceitos, teorias e definições que nos acompanham até hoje, acerca do agir do homem. A reflexão grega surgiu como uma busca pela natureza do bem moral e por um princípio absoluto de conduta. Esta pesquisa foi a mãe das idéias éticas, como as mais conhecidas: "nada em excesso" e "conhece-te a ti mesmo".

Platão parte da idéia que todos os homens buscam a felicidade, e colocava esta idéia no centro das preocupações éticas através da procura incessante pelo sumo bem. Assim o que caracteriza a ética Platônica é a idéia do sumo bem, do ideal buscado pelo homem virtuoso que é a imitação e assimilação de Deus: aderir ao ser divino, à correlação entre o Ser e o Bem.

A questão platônica do sumo bem dá lugar, em Aristóteles (2007), à pesquisa sobre os bens em concreto para os homens, e neste sentido, pode-se dizer que a ética aristotélica é finalista e eudemonista (Doutrina pela qual a felicidade é o bem supremo (MICHAELIS, 1975)), marcada pelos objetivos que devem ser alcançados para que o homem atinja a felicidade. Aristóteles sabe que o homem precisa de um conjunto de bens de tipos diferentes, como a amizade, a saúde e até alguma riqueza para obter felicidade. A resposta de Aristóteles para a questão de qual é o sumo

bem, parte do fato que o homem assemelha-se à Deus e distingue-se dos animais pelo uso da razão, e a razão para não se deixar ela mesma desordenar precisa da virtude, da vida virtuosa, da vida de contemplação dedicada ao estudo, a vida da inteligência. Para Aristóteles o pensamento é o elemento divino no homem, e o bem mais precioso, e assim quem é sábio não carece de outras coisas, pois a vida humana mais feliz é a contemplativa.

Aristóteles valoriza a vontade humana, a deliberação e o esforço em busca de bons hábitos de acordo com a razão, e insiste que a felicidade é conquistada pela virtude, que é uma força adquirida, um hábito que sobrepuja as paixões do corpo e não brota espontaneamente da natureza. A virtude é uma segunda natureza, que se adquire pela razão livre. (ARISTÓTELES, 2007).

Para Passos (2006) a ética é uma daquelas coisas que as pessoas sabem o que é, mas que não conseguem explicar. Tradicionalmente ela é entendida como um estudo ou reflexão científica, filosófica e até teológica sobre os costumes e ações ou comportamentos humanos, é uma ciência.

Arruda (2005) corrobora a idéia de que Ética é uma ciência, pois tem objeto, leis e métodos próprios. Sendo o objeto da Ética a moral, que é um dos aspectos do comportamento humano e deriva de uma palavra romana com sentido de costumes.

A ética está relacionada com os costumes e com o conceito de liberdade, e como esta deveria ser exercida na prática. Entretanto existe uma questão ética especificamente fundamental: Os costumes mudam e o que ontem era considerado crime hoje pode ser aceito. Ainda hoje não são evidentes as relações entre conjunto de valores e costumes. (PASSOS, 2006).

A ética não apenas retrata os costumes; procura conhecê-los, apoiando-se em estudos antropológicos e culturais de diferentes épocas e lugares. Em certos aspectos, a ética vigente numa ou outra sociedade é conhecida apenas através de documentos não escritos, tais como pinturas, esculturas, formulações jurídicas e políticas. O que leva a questão aos seguintes termos: Não são apenas os costumes que variam, mas também o conjunto de valores que os acompanham, os ideais, e a própria sabedoria de um povo a outro.

Pesquisando os costumes em profundidade, descobre-se que por trás das normas explícitas havia outros valores preponderantes, coesão social local, numa estrutura baseada na cultura de guerra com outros povos, por exemplo.

Segundo Arruda (2005) a mera conceituação de ética resulta em não confundi-la com moral, ainda que a origem etimológica pese nesse sentido, pois a ética é a ciência dos costumes, sendo uma disciplina normativa no sentido de descobrir normas e elucidá-las, se tratando de normas de comportamento, porém Passos (2006) afirma que em se tratando dos costumes considerados corretos, pareceria com ciência descritiva.

Weber (2000) diz que a ética não é simples, clara e acessível a todos, e que a boa teoria ética deve atender à pretensão da universalidade, explicando as variações de comportamento, bem como as características das formações culturais e históricas. Um dos princípios da ética está baseado no conceito de igualdade entre os homens.

2.2 Ética Empresarial

Para Laura Nasch (1993, *apud* PASSOS, 2006, p.66) a ética nas organizações é “o estudo pelo qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial”. A ética empresarial está relacionada com as normas e valores dominantes, em acordo com a filosofia e a cultura de uma organização. O ambiente interno organizacional é permeado por conflitos entre os interesses individuais dos funcionários e os interesses da instituição. Por isso a ética serve como regulador/mediador destas relações, colocando limites e estabelecendo parâmetros a serem seguidos e é responsável pela saúde física e mental dos indivíduos que trabalham na empresa. A ética nas organizações possibilita, para Passos (2006, p.66) que:

Eles tenham alegria com o que fazem, fortaleçam o compromisso com a organização, renovem e coloquem em prática o poder criativo que possuem, enfim, as condições necessárias à manutenção da organização.

Por isso a ética começa a ser vista como questão institucional para as empresas que esperam sobreviver e crescer. A ética é explicitada e demonstrada pelo líder, bem como reflete a cultura e os valores morais pessoais deste. Entretanto estudos mostram que os empresários em sua grande maioria não têm boa formação ética e suas preocupações em relação ao tema estão relacionadas ao receio quanto a prejuízos causados por atitudes antiéticas. (PASSOS, 2006).

A tendência em relação à ética organizacional é o modelo de gestão flexibilizada, que se define por transpor os paradigmas fordistas e pós-fordistas de gestão, centrados na razão instrumental e que se orienta por uma administração estratégica voltada para a produção e não para as pessoas. (TENÓRIO, 2002). Neste modelo, a organização rumaria para a democratização das relações sociais obtendo assim menores diferenças hierárquicas, maior circulação de informações e integração entre as pessoas além de mais autonomia em relação às regras. (PASSOS, 2006).

Tal organização teria a integridade como fonte de sucesso, ganhando a confiança dos clientes e o lucro virtuoso, que é posto a serviço do desenvolvimento social.

Arruda, Whitaker e Ramos (2005, p.125):

Se o profissional for um membro da alta administração, em quem a organização se apóia muito, como é o caso de Presidentes, Vice-Presidentes ou Gerentes gerais, o poder de influência sobre os demais funcionários será enorme e o exemplo pode ocasionar mudanças para melhor no clima ético da organização. Nessa situação, o profissional pode fortalecer as normas e diretrizes éticas da empresa, positivando-as em códigos de ética, programas de ética, manuais e treinamento. Seu comprometimento com a ética pode desencadear um processo construtivo de mudança organizacional consciente.

2.3 Práticas Éticas Esperadas de uma Organização

A adoção de práticas éticas empresariais que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente é uma exigência cada vez mais presente no mundo. A atuação baseada em princípios éticos e a busca pela qualidade nas relações organizacionais são manifestações da responsabilidade social empresarial. (PASSOS, 2006).

O Instituto Ethos, em um esforço para desenvolver a Responsabilidade Social das empresas brasileiras desenvolveu junto com a Fundação Cabral e seus colaboradores um conjunto de Indicadores de Responsabilidade Social que são medidos através de Indicadores das Práticas Éticas Empresariais.

Para contornar a subjetividade da discussão acerca das Práticas Éticas Empresariais, utilizaremos o conjunto de Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial – 2006.

2.3.1 Indicadores e Ações Éticas Empresariais

Instituto Ethos –Sebrae 2006 (www.ethos.org.br)

Indicadores e Ações Éticas Empresariais		
TEMAS	INDICADORES	AÇÕES ÉTICAS
VALORES TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Compromissos Éticos	Usar documento escrito que esclarecem quais são os comportamentos incentivados por ele no que se refere às relações pessoais e comerciais
	Práticas Antipropina	Estabelecer regras claras proibindo a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objetivo facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas.
	Prática Anticorrupção	Adotar uma forma de relacionamento ético da empresa com o governo de modo a coibir sonegação e garantir a transparência nos registros e balanços.
	Balanco Social	Utilizar relatórios de informações sobre as contribuições da empresa para a sociedade e vice-versa.
	Governança Corporativa	Estabelecer uma separação clara acerca dos negócios dos acionistas com os negócios da empresa inclusive em questões relacionadas à responsabilidade social e doações
PÚBLICO INTERNO	Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	Cumprir as obrigações determinadas por lei, e a empresa se preocupar em oferecer a seus empregados um ambiente físico agradável e seguro, incentivando os cuidados com higiene e saúde e estar aberta a críticas e sugestões relativas a esses aspectos.
	Benefícios Adicionais	A empresa oferecer benefícios adicionais aos empregados e a seus dependentes.
	Critérios de Contratação	Na contratação de profissionais, a empresa divulgar os critérios objetivos que vai utilizar na seleção dos candidatos.
	Valorização da Diversidade e Promoção da Equidade	Adotar critérios de seleção de pessoal isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer dos temas: gênero, raça, orientação sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como á portadores de deficiências.
	Inclusão de Deficientes	Incluir pessoas com deficiências no mercado de trabalho e consumo, além de nas dependências da empresa haver recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou maquinas etc.)
	Relações com Sindicatos	Como demonstração de respeito ao individuo e transparência em suas relações com os empregados, a empresa entender que é direito do empregado participar de sindicatos e associações de classe e permitir que

		representantes sindicais compareçam a empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade	A empresa valorizar e incentivar o desenvolvimento profissional de seus empregados.
	Acesso a Informação	A empresa facilitar o acesso a informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados.
MEIO AMBIENTE	Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços	A empresa procurar conhecer, entender, e avaliar o impacto de suas atividades no meio ambiente, mantendo relatório que meçam esses impactos (por exemplo: de emissão de poluentes, de erosão do solo, de consumo de energia, de água e combustível etc.).
	Comprometimento da Empresa com a Melhoria da Qualidade Ambiental	A empresa procurar implementar em suas dependências e atividades ações que visem preservar o meio ambiente.
	Educação e Conscientização Ambiental	Busca da empresa, por meio da educação ambiental para seus empregados, familiares e comunidade de uma forma de reduzir os impactos ambientais.
	Crítérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores	A empresa deve adotar critérios adicionais para decidir a contratação ou iniciar relacionamento com um novo fornecedor, avaliar se ele possui práticas de responsabilidade social além da apresentação de boa proposta comercial (qualidade prazo e preço),
FORNECEDORES	Empregados dos Fornecedores	A empresa verificar constantemente as condições proporcionadas aos empregados dos fornecedores.
	Responsabilidade Social dos Fornecedores	A empresa procurar orientar os fornecedores a seguir seus princípios de responsabilidade social e se dispor a ajudá-los na implementação.
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	Buscar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores, associações de bairro e projetos de geração de renda (cooperativas de artesãos, incubadoras de negócios, micro e pequenas empresas em geral).
CONSUMIDORES E CLIENTES	Excelência do Atendimento	Possuir canal formal de comunicação com seus consumidores/clientes.
	Dúvidas Sugestões e Reclamações	Analisar as duvidas, sugestões e reclamações recebidas e as utilizar como instrumento para aperfeiçoar suas atividades?
	Satisfação dos Consumidores/Clientes	Realizar pesquisa de satisfação junto aos seus consumidores/clientes visando avaliar e, com base nos resultados, implementar melhorias em seus produtos e serviços.
	Políticas de Comunicação Comercial	Evitar utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor a erro de entendimento.
	Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços	A empresa pesquisar e divulgar os riscos que seus produtos e serviços podem causar a saúde e segurança de seus consumidores/clientes.
	Gerenciamento do Impacto da Empresa	A empresa esta sempre em contato com a comunidade de entorno, procurando minimizar

COMUNIDADE	na Comunidade de Entorno	os impactos negativos que suas atividades possam causar.
	Relações com a Comunidade de Entorno	Estar ciente de que para as micro e pequenas empresas, a prosperidade e a situação da comunidade local podem refletir diretamente no sucesso do negócio, práticas de gestão que beneficiam o desenvolvimento local.
	Trabalho Voluntário	Incentivar o trabalho voluntário de seus funcionários.
	Envolvimento da Empresa com a Ação Social	A empresa “adotar” pelo menos uma organização de sua comunidade e mobilizar rede de contatos em favor dela.
	Relações com Organizações Beneficiadas	Conversar francamente com as organizações por ela beneficiadas sobre o papel de cada uma nas parcerias.
	Participação Comunitária	Buscar de algum modo conciliar seus interesses com projetos na comunidade .
	Benefícios para o Negócio	Assegurar obter benefícios para o negocio através das atividades na comunidade.
GOVERNO E SOCIEDADE	Participação e Influência Social	A empresa procurar participar de organizações que integrem empresários.
	Envolvimento em Campanhas Políticas	Ser criteriosa sobre o envolvimento em campanhas políticas.
	Participação e Acompanhamento das Administrações Públicas	Informar seus empregados sobre a importância da participação e acompanhamento das administrações públicas (orçamento participativo, eleições de conselhos municipais, consultas públicas etc.).
	Melhoria dos Espaços Públicos e Apoio a Iniciativas Sociais Governamentais	- Sempre que necessário (e possível), a empresa colaborar com a melhoria dos espaços públicos da sua região (como escolas, postos de saúde, praças, áreas verdes etc.).

Quadro 1: Indicadores e Ações Éticas Empresariais.
Fonte: Instituto Ethos 2006.

Estes indicadores foram considerados neste trabalho como um conjunto de boas práticas éticas empresariais e se relacionam a sete grandes temas: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, Governo e Sociedade. Para cada um destes temas são definidos Indicadores e as Ações que denotam sua prática:

A responsabilidade social empresarial, ou prática empresarial ética, deve ser uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do processo. (TENÓRIO, 2002).

2.4 Liderança

O exercício da liderança está relacionado diretamente com o uso do poder de forma ética. Entretanto, influenciar as pessoas nas organizações significa muitas vezes conseguir que as tarefas sejam realizadas e as metas atingidas apesar da resistência dos outros. (USSEM, 1999).

Para Maximiano (2000, p. 405) “Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoas a pessoas”. O estilo varia de autocrático, democrático ou liberal dependendo da centralização ou compartilhamento da autoridade do líder com os liderados.

Estilo autocrático: A autoridade está centralizada na figura do líder, e as decisões não são discutidas com os representantes dos níveis hierárquicos, e independem de participação ou aceitação.

Estilo democrático: As decisões são influenciadas pelos integrantes do grupo, e envolvem a participação dos liderados no processo de decisão ou uso da autoridade.

Estilo liberal: O líder transfere sua autoridade para os seguidores, conferindo-lhes o poder de tomar as decisões. Ser liberal implica abdicar deliberadamente do poder e delegar as decisões.

Os estilos de liderança são um reflexo do conjunto de valores pessoais do líder relacionados com a natureza das tarefas que precisam ser executadas e o ambiente em que a organização se insere. Portanto, podem variar ou se alternar, de acordo com a situação e o contexto organizacional. (HUNTER, 2004).

Isso implica que o líder deve conhecer tanto o lado democrático quanto o autocrático da liderança. O líder democrático exerce a liderança baseado no poder legítimo que lhe empresta a sua autoridade, bem como em seus próprios poderes de competência sobre certas habilidades e conhecimentos ou os de referência, onde suas características pessoais e o carisma que possui são capazes de influenciar pessoas. O líder autocrático se apóia em seus poderes sobre recompensas, coerção e punições para exercer liderança. (BATEMAN e SNELL, 1998).

Uma abordagem útil para compreender o modo pelo qual o líder exerce liderança e poder na organização é através das cinco fontes de poder desenvolvidas por Bateman Snell. (BATEMAN e SNELL, 1998).

- 1) **Autoridade ou poder legítimo:** O líder tem o direito ou a autoridade de ordenar seus seguidores e estes o dever de obedecer.
- 2) **Poder ou Controle sobre as recompensas:** O líder com poder sobre recompensas influencia os outros por causa das recompensas almeçadas, as pessoas obedecem ao líder para receber as recompensas. Por outro lado, se a política da empresa dita com clareza, que todos devem receber o mesmo

aumento de salário, o poder sobre recompensas do líder diminui porque ele não é capaz de conceder aumentos maiores.

- 3) **Controle sobre as punições ou Poder de coerção:** As pessoas obedecem para evitar as punições. Um líder tem menos poder de coerção se um contrato sindical proibir as punições severas, por exemplo.
- 4) **Características pessoais atrativas ou poder de referência (carisma):** A obediência dos colaboradores se dá pela admiração ou estima pessoal granjeada pelo líder. Os seguidores têm desejo de ser aprovados e apreciados pelo líder.
- 5) **Conhecimento, perícia ou poder de competência:** Os seguidores obedecem por acreditar nos conhecimentos ou habilidades que o líder possui e pela perspectiva de aprender ou obter vantagens destas.

Bateman e Snell (1998, p.339):

As pessoas que estão em posição de dizer aos outros o que fazer, que detêm poder sobre punições e recompensas ou que possuem características ou habilidades que inspiram os outros, são membros poderosos nas empresas. Embora se presume que os líderes que detenham autoridade ou poder sobre punições e recompensas exerçam maiores influências, é importante não subestimar as fontes de poder mais pessoais, como os poderes de referência/carisma e a perícia. Estas formas são as que se relacionam mais diretamente com a motivação das pessoas.

É pelas fontes de poder mais pessoais que o líder, personificando ostensiva e permanentemente valores éticos e aplicando-os em suas relações, exemplifica o uso dos valores na organização e mostra os benefícios da adoção destes. (KOTER, 2000). Entretanto, quando o exemplo não é suficiente para a implementação destes valores na empresa, as fontes de poder baseadas na autoridade, assim como as normas e regulamentações formais podem e devem ser utilizadas para assegurar a efetividade do processo de adoção dos valores e práticas de conduta organizacional éticas.

2.5 Influências do Exercício dos Valores Éticos na Concepção das Organizações.

Para Michaelis (1998, p. 551) “concepção: ato de conceber, gerar, faculdade de perceber e imaginar. Criação ou obra do espírito. Imagem subjetiva do mundo concebida por indivíduo de acordo com determinado ponto de vista”.

O ponto de vista de que parte o líder na concepção de sua organização é seu conjunto de valores pessoais atrelado a uma imagem do sistema que seria ideal e adequado a concretização de seus objetivos. O líder utiliza suas referências ideológicas para estruturar este sistema. A concepção das empresas está relacionada com a competência intelectual do líder.

Para Maximiano (2004, p. 26) “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo. Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho”.

Na concepção das organizações, o planejamento é a ferramenta para administrar as relações que serão colocadas em prática no futuro. Um dos fenômenos do comportamento humano que afeta o modo pelo qual as organizações são concebidas é a resistência ao controle. (MAXIMIANO, 2004). A principal justificativa para a resistência ao controle é o sentimento de perda de liberdade, um dos valores centrais da existência humana. (FOWLER, 2000). No entanto, o estabelecimento de padrões de controle é parte do processo de concepção e administração das empresas, tanto nos processos de transformação quanto na divisão do trabalho.

Valores empresariais éticos ajudam a contornar a resistência natural das pessoas ao controle por serem reconhecidos como legítimos, no estabelecimento das normas. As participações dos liderados nas definições dos padrões tornam os processos de controle compatíveis com as pessoas na concepção das organizações. Portanto, a estrutura organizacional bem como o conjunto de processos produtivos e os mecanismos de controle utilizados para garantir que o concebido seja implementado de acordo com o planejado, serão um reflexo do conjunto de valores do líder em consonância com as demandas setoriais e macro ambientais da organização.

A organização terá tanto mais conduta ética quanto o tiver seu líder. (DRUCKER, 2003).

2.6 Prováveis Resultados na Adoção das Práticas Éticas nas Organizações

Síntese do artigo introdutório sobre o Programa de Responsabilidade Social publicado no Boletim Interno nº. 16 (SEBRAE, 2006).

Na era da informação, a acelerada evolução tecnológica apresenta um desafio para as empresas, a conquista de níveis cada vez maiores de produtividade e competitividade introduzindo a preocupação com a legitimidade social de sua atuação. (SÁ, 2001).

Como respostas, as empresas passaram a investir em qualidade através do aprendizado que inicialmente se voltou para os produtos, evoluiu para os processos até chegar ao tratamento das relações compreendidas na atividade empresarial, com os empregados, fornecedores, consumidores, comunidade, sociedade e meio ambiente.

A gestão com enfoque apenas nos interesses dos acionistas é ineficaz no novo contexto. Ele requer uma gestão que abranja um conjunto maior de partes interessadas (stakeholders). A busca de excelência pelas organizações passa a ter como objetivo a qualidade das relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental e a adoção de comportamento que vai além do cumprimento das exigências legais.

O resultado da adoção das práticas éticas é a constituição do ambiente de trabalho saudável e propício a satisfação profissional das pessoas, aumento da capacidade organizacional de recrutar e manter talentos, fidelização dos clientes e agregação de valor à imagem da empresa. A adoção da postura clara e transparente e que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social e suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações. (SEBRAE, 2006).

3 ESTUDO DE CASO

Os escritos que norteiam este estudo abrangem além dos autores clássicos e modernos, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Foram adotado estes Indicadores por serem Instrumento Padronizado de Pesquisa e em uso.

Foram excluídos desta discussão, aspectos de época e cultura próprios de cada empresa, incluindo somente o presumível conjunto de princípios e valores que age no homem virtuoso de qualquer época e em qualquer lugar. A ampla base para generalizações vêm de autores contemporâneos renomados das áreas de administração, estratégia e liderança em consonância com teóricos da literatura clássica mundial no que se refere aos aspectos de Liderança, Poder e Ética.

Este trabalho de análise dos casos tem como foco os valores organizacionais expressos através de ações concretas que denotem o Uso das Boas Práticas Éticas Empresariais, se abstendo de analisar os valores pessoais e psicológicos dos líderes organizacionais.

O objetivo do estudo de caso é explicar ligações causais e imparcialmente, relacionar fenômenos contemporâneos da vida real com os conceitos apresentados no embasamento teórico, nas Práticas Empresariais Éticas e nos Indicadores de Responsabilidade Social Ethos-Sebrae 2006. A questão orientadora inicial da pesquisa está vinculada aos ganhos para a organização com o uso de práticas éticas empresariais.

As considerações finais serão compostas pela Identificação das Ações e Práticas Empresariais Éticas.

Foram trabalhados três casos sendo os dois primeiros casos, pesquisados em revistas. Para o terceiro caso foi escolhida uma empresa brasileira, e a metodologia usada foram entrevistas e registros das informações e observações.

3.1 Caso JETBLUE

JETBLUE *HSM Management*, São Paulo, n. 46, p. 112, setembro-outubro 2004.

Em época difícil para a aviação norte americana a companhia Jetblue Airways, fundada em 1999 e em vôo desde 2000 registra anos consecutivos de lucro, alcança US\$ 1 bilhão de faturamento anual e tem sido apontado pelo “pai da estratégia”, o professor Michael Porter como o novo “bom exemplo”. A Jetblue se

revelou um exemplo do que pode ocorrer quando um líder com a idéia certa entra em ação no momento adequado.

O desafio agora enfrentado pelo presidente da Jetblue Airways, David Neeleman é levar a empresa a competir com as grandes companhias do setor sem perder as características de pequena empresa que lhe permitiram diferenciar-se e ter os elogios de Porter. O caso detalha a história de David Neeleman e seus planos de futuro, bem como as lições que aprendeu.

Neeleman se diferencia de outros presidentes de empresa por seus hábitos e ações. Ele mesmo dirige seu carro, uma Chevy Tahoe, que sugere praticidade, mas levando-se em conta seu entusiasmo empreendedor do tipo líder “mão na massa” fica evidente que Neeleman já começou o negócio pensando grande, e um dos indicadores é o grupo de executivos renomados que reuniu para administrar a organização e a tecnologia sofisticada utilizada como *start up*. A Jetblue é o tipo de organização na qual os funcionários se dirigem ao presidente com um “oi David!”, pois o chefe conhece muitos destes pelo nome. Entretanto para crescer David Neeleman terá de contar com mais que a proximidade dos funcionários e seus instintos.

O setor de aviação norte americano está cheio de empresas iniciantes, mas desde 1978 com a desregulamentação da aviação, mais de cem empresas surgiram e poucas sobreviveram.

A empresa de Neeleman já é alvo da concorrência. Duas grandes companhias lançaram versões da Jetblue o que acentua a conseqüência do crescimento, com o aumento de custos e diminuição de margens de lucro, e isso não se dá por causa de uma administração pouco criativa.

Aos quarenta e quatro anos Neeleman tem uma lacuna em seu currículo, nunca administrou uma organização grande nem mesmo trabalhou em uma por muito tempo. Seu forte é o lançamento de novos negócios, entretanto, e talvez por isso, sabe bem como atrair e recrutar talentos maduros para empresas jovens. Dave Barger, presidente do conselho de administração e diretor de operações já administrou a sede da Continental e Newark. John Owen, diretor financeiro, trabalhou na Southwest, assim como Ann Rhodes, responsável pelos recursos humanos da Jetblue. Neeleman e Barger formam dupla notável. O primeiro é um empreendedor idealista, o outro um detalhista e organizador equilibrado. O que partilham é o estilo prático e a ética de trabalho incorruptível (trabalham doze horas

por dia). Ambos sabem que para crescer é preciso agir com grandeza, e, portanto, recentemente foi desenvolvida uma ferramenta para dar suporte ao crescimento organizacional. Um sistema de “Recuperação Operacional”. Software que de acordo com circunstâncias é capaz de redirecionar as aeronaves, bem como calcula necessidades de manutenção e combustível de cada avião. Com a frota atual de cinquenta e sete aeronaves o sistema ajuda, mas com os prognósticos da empresa será indispensável para manter a eficiência, os custos baixos, crescer, padronizar e automatizar as operações sem perder o toque pessoal.

Outro desafio da perspectiva de crescimento é manter a motivação dos colaboradores antigos e dos novos, e para tanto Barger acredita que isso é possível fazendo-os perceber a significância de suas contribuições. Uma das razões para o sucesso de Neeleman na formação da equipe é sua visibilidade, que não se limita a recurso de marketing. Neeleman se dedica a cultivar e defender a cultura da empresa nas linhas de frente, participando de eventos de apresentação da organização a novos funcionários e a reuniões tira-dúvidas mensais. No entanto quando ocorrer o crescimento da empresa, Neeleman ficará menos visível, mas para combater o anonimato gerencial foi designado um encarregado para cada um dos destinos da linha aérea e estes funcionários regionais estabelecem os laços com os executivos dos escritórios centrais. Este esforço visa cultivar e preservar a cultura desde a orientação inicial. No primeiro dia de um funcionário na empresa, Barger explica a marca e Neeleman ensina como a empresa ganha dinheiro e como cada colaborador contribui para o lucro final. A equipe tem compreensão do negócio e se dedica, pois seus esforços afetam a participação de cada um nos lucros. O programa POL (*Principles of leadership*) comandado por Neeleman é uma espécie de correção de rota cultural, pois em 2002 em pesquisa realizada na empresa, um terço dos funcionários se mostrou insatisfeitos com os superiores. Neeleman descobriu que estava promovendo as pessoas sem lhes ensinar como gerenciar. O objetivo do programa é transmitir e reforçar os elementos culturais da Jetblue e estimular a adoção de princípios básicos: 1) trate bem o pessoal. 2) comunique-se com a equipe. 3) Inspire grandeza. 4) estimulem a iniciativa e a inovação. 5) faça certo (ética)! Em vez de vinte e cinco encarregados tem-se 800 pessoas em postos de liderança “ungidos” com esta cultura.

Meia noite e meia e Neeleman parece cansado carregando cobertores e travesseiros pelo corredor do Airbus A320, todos os funcionários ajudam a limpar o

avião após o pouso. O trabalho ultrapassa os títulos do cargo. A seu modo Neeleman preserva as qualidades da “pequena” Jetblue enquanto esta cresce. É um executivo de uma grande empresa em formação, que tem uma habilidade natural para agregar pessoas e é apaixonado por garantir a atratividade e a inovação do negócio mantendo os custos baixos.

A liderança homem a homem de Neeleman pode parecer exótica e exagerada em uma empresa grande, mas é seu meio de transmitir as pessoas a sua visão e a ética em seu trabalho para soerguer uma grande empresa.

Depois da uma da manhã, Neeleman chega ao saguão onde enfrenta enorme fila pra alugar um carro. Chegada sua vez apresenta um cartão que lhe dá direito a atendimento sem fila. Ele poderia ter se valido do privilégio, mas isso não faz parte do modo de ser de Neeleman.

3.1.1 Estilo de Liderança e Práticas Éticas Empresariais Observadas

As Práticas Éticas Empresariais identificadas no caso se referem ao Compromisso Ético, Promoção da Equidade e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional dos Empregados.

As influências dos valores do Líder na concepção da organização são evidentes, nos aspectos de Incentivo a Eqüidade Entre os Funcionários, no Compromisso Ético expresso pelo programa de Reforço da Cultura Organizacional, na estrutura empresarial fundamentada na simplicidade e praticidade dos serviços.

3.2 Caso O Reino da Tolerância Zero

O REINO DA TOLERÂNCIA ZERO, *Harvard Business Review*, São Paulo, p. 19, novembro. 2006.

Simon Pemberton era funcionário de uma empresa de tecnologia. A Apllied Devices. Certo dia seguranças da empresa chegaram à sua baia de trabalho e levantando-o pelos braços fizeram-no acompanhá-los até seu carro. A gerente de recursos humanos Sallie Tillotson o aguardava para avisá-lo de que seus pertences pessoais seriam entregues em sua casa acompanhados de uma carta do RH com a relação das normas que ele havia violado, bem como dos termos de sua rescisão contratual. A carta registrava que o uso não autorizado de correio eletrônico e

internet justificavam sua demissão. Um ano antes, a empresa adotara um programa de tolerância zero, que cobria várias áreas de conduta. Apesar de preocupado com as implicações desta demissão, Simon ficara impressionado com a ética de trabalho dos colegas da empresa. Era compreensível entender que a AD quisesse impedir o vazamento de segredos comerciais aos concorrentes, mas disso Simon não era culpado, e muitas vezes, ficava no trabalho até altas horas, para compensar o tempo gasto em assuntos particulares. A AD não estava interessada nisso.

Embora a maioria dos colegas de seu setor considerasse um exagero a medida tomada contra Simon, o programa de tolerância zero contava com o apoio do pessoal em geral, devido a um incidente envolvendo armas na empresa, ocorrido anteriormente. Pouco depois deste, a diretora de RH Shirlee North começou a examinar políticas de tolerância zero de outras empresas e descobriu que contavam com forte apoio da ala executiva. Com a ajuda do departamento jurídico, Shirlee traçou uma política destas para a AD.

Na assembléia geral da organização a posse de armas e drogas, bem como qualquer sinal de intoxicação no trabalho ou desvio de bens da empresa ou uso não autorizado de e-mail e internet surgiram como pontos a serem acrescentados na política, e a cada mês surgiam novos tópicos, que eram enviados por e-mail a todos.

Don era mestre faixa preta do Six Sigma e freqüentador da igreja Batista, sua aplaudida passagem pela vice-presidência de manufatura lhe rendera o posto máximo da empresa. Presidente a quase três anos, quando assumira o cargo a relação entre refugo e produção da AD era 57% maior que a média do setor. A duração de ciclos e prazos eram piores, peças do maquinário se desgastavam prematuramente e ninguém descobria por que variava tanto o volume de cobre usado nos microprocessadores da AD. Em dezoito meses o ritmo de crescimento da produtividade triplicara. Don levou a disciplina também para a área de recursos humanos e logo viu uma queda considerável em pagamentos de licença médica e no tempo levado para o preenchimento de vagas. Don acreditava que desvios em relação a um padrão de comportamento definido não deviam ser tolerados na AD, pois era um grande risco à saúde, à segurança e à moral, para não dizer à produtividade e reputação da Applied Devices e por isso aceitou com entusiasmo a idéia de Shirlee devidamente ajustada àquilo que a lei permitia.

Melisa Dresser vinha logo abaixo de Shirlee North no comando. Pressentira a demissão de Simon e ficara contrariada. O uso não autorizado de internet era algo

distinto de posse de arma, que precisava ser proibido ou todos estariam em perigo, mas na opinião de Don o uso não autorizado de e-mail era algo que drenava de modo substancial e cumulativo a produtividade da empresa. Os consultores em segurança ficaram preocupados com o contato freqüente de Simon com um morador de um país do oriente, seu colaborador em pesquisas que não constava na lista de contatos aprovada. As duas violações caracterizaram justa causa para demissão.

Em uma noite após o expediente Melissa pediu para falar com Shirlee sobre o rumo que a tolerância zero estava tomando. Disse-lhe que concordava com as restrições de armas e drogas e que aceitava porque entendia o que estava em jogo nestas situações, mas “quando a saúde e a segurança de todos não estão em jogo, é difícil justificar a demissão sumaria. O fato é que até quem tem um comportamento errado a nosso ver, pode ter algo a dizer em defesa própria, só que com o programa de tolerância zero isso se torna impossível, será que Simon não teria parado de usar a internet se tivesse sido advertido? Acho que o programa está servindo mais para punir as pessoas que para resolver problemas. A preocupação de Melissa era que o departamento estava falando em tornar qualquer aparente envolvimento conjugal entre gerentes e subordinados motivo para demissão, mas isso é quase impossível de evitar e uma transferência de setor e advertência séria resolveria o problema.

É evidente que um desequilíbrio de poder onde um gerente tivesse uma conduta aviltante, de assédio ou exploração da outra parte pediria solução drástica.

A AD fazia progressos constantes, mas lentos no desenvolvimento de microprocessadores, que era a menina dos olhos de Don. Nesse meio tempo uma empresa francesa havia fechado contrato com a maior concorrente da AD, e todos sabiam que vinha projetando um dispositivo semelhante ao da AD. A demissão de Simon estava prejudicando o trabalho e deixara seu chefe Gottfried surpreso, pois este sabia que só a troca de idéias sem restrições era capaz de solucionar problemas difíceis em pesquisa, o que tornou a demissão de Simon particularmente dolorosa para ele.

Com o anúncio do acordo da empresa francesa com a Tetragram, a maior concorrente da AD, o restante da equipe de P&D da Applied Devices se viu sob tal pressão que começou a baixar vários arquivos internos da empresa para seus laptops para continuar os cálculos em casa. Foi aí que chegou o aviso: “a política da AD é de tolerância zero para o download e remoção, das instalações da empresa, de todo e qualquer material que seja de propriedade intelectual da AD”.

Segundo um artigo do falecido senador Daniel Patrick Moynihan, enquanto sociedades onde a lei era levada a sério tendiam a tratar o crime menor como infração grave, aquelas nas quais a má conduta era disseminada em geral eram lenientes com tal comportamento, que era racionalizado e considerado inofensivo.

Don achava que seu maior dever era olhar pelo bem estar da instituição que tocava e não pelo punhado de almas errantes dentro dela. O caso estabelece um paralelo entre liderança burocrática, ética, controle organizacional rígido e suas implicações nos resultados operacionais.

3.2.1 Estilo de Liderança e Práticas Éticas Empresariais Observadas

O caso estabelece um paralelo entre administração burocrática, ética, controle organizacional rígido e suas implicações nos resultados operacionais.

Práticas Éticas Observadas:

As práticas éticas explicitadas no caso se referem aos Compromissos Éticos expressos na política “de tolerância zero” da empresa e aos Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho, uma vez que a empresa cumpre as obrigações determinadas por lei e se preocupa em oferecer ambiente físico seguro. Bem como está aberta a críticas e sugestões relativas a estes aspectos.

3.3 Caso T&M

3.3.1 Metodologia

Este caso foi elaborado baseado em 6 entrevistas e registros por escrito das informações obtidas através de perguntas não diretivas, sendo assim distribuídas: Três entrevistas com o CEO Martin Tornquist, uma entrevista com a psicóloga Elaine Bastos responsável pelo RH e duas entrevistas com dois Consultores-Sócios, Paulo Nannini e Otímário C. Junior.

As quatro entrevistas iniciais objetivaram a colheita de informações sobre a empresa e suas práticas empresariais. As duas últimas entrevistas foram realizadas com Martin Tornquist com o objetivo de apresentar e validar as informações obtidas.

3.3.2 Identificação

Empresa: T&M Testes de Software Ltda.

Principal Executivo: Prof. Martin Tornquist

Ramo de Atividade: Certificação de Soluções Software

Sede: São Paulo – Capital

A T&M Testes é uma empresa brasileira de médio porte com 80 colaboradores, fundada há 16 anos, com sede em São Paulo, pioneira e líder no seu nicho de mercado que é, Realizar Testes de Software de modo Melhor, Mais Rápido e Mais Barato que os seus Clientes, onde compete com mais 40 empresas com propostas semelhantes.

3.3.3 Resultados

Do total das 41 empresas que atuam no segmento de Serviços de Testes de Software, a T&M se destaca pela sua longevidade considerando que a idade média das empresas é menos que 5anos, a lucratividade e o reconhecimento da marca. Quando o assunto é Teste a T&M Teste está sempre entre as três mais lembradas.

A T&M cobra um valor homem hora semelhante aos dos seus concorrentes e utiliza as mesmas técnicas e ferramentas utilizadas pelos concorrentes.

A T&M atua neste mercado há 16 anos.

A T&M oferece ao mercado expertise em testes que é seu conhecimento e experiência, ao contrário de seus concorrentes que vendem somente tecnologia e ferramentas.

A forma de comunicação e relacionamento utilizados na empresa é amistosa e transparente, as salas de reuniões estão sempre abertas, é estimulado o trabalho em equipe e as decisões são tomadas em conjunto. Quando os entrevistados faziam referências aos seus funcionários, os chamavam de “colaboradores”.

3.3.4 Práticas Éticas Observadas

A T&M disponibiliza ao mercado “Profissionais Certificados e Experientes”.

Seus profissionais continuam a receber sua remuneração mesmo não estando alocados em cliente, ficando neste tempo em treinamento.

Este custo com o profissional ocioso é visto como investimento, e isto se reverte em “orgulho, satisfação, senso de crescimento, criação de espírito de equipe que resulta em colaboradores mais engajados e produtivos” segundo Martin.

A T&M mantém um Instituto de formação profissional – o IBQTS (www.IBQTS.com.br), entidade civil independente sem fins lucrativos que certifica a valores subsidiados todos os profissionais como Arquitetos, Engenheiros e Analistas de Testes.

A formação profissional, além do conteúdo técnico específico, 30% das disciplinas são sobre temas tão diversos como “cidadania política”, “como criar um fundo de poupança controlando seu orçamento pessoal”, “oratória e técnicas de apresentação”, “modus vestimendi” e palestras com “personal stylist”.

A T&M “briga” pelas férias e pelos finais de semana de seus colaboradores que são obrigatórios e as férias pagas - prática não usual em projetos “body shop” onde só se paga contra serviço prestado.

A T&M se recusa “comprar” férias, pois entende que “elas existem para o descanso e recarregar de baterias do colaborador”.

Todos os entrevistados relataram casos onde a T&M se posicionou firmemente com os clientes recusando o trabalho no final de semana por ser sem sentido e apenas desgastante para seus colaboradores. (Uma prática verbal típica na T&M é que se “você não consegue trabalhar e ganhar a sua vida trabalhando cinco dias de 8 horas cada por semana, vocês está trabalhando de forma improdutivo!!!”).

A T&M respeita o que considera básico como, por exemplo, a data de pagamento de seus colaboradores que são pagos sempre na data combinada independentemente de o cliente do projeto ter pagado em dia ou não.

Concretamente a T&M tem que por a mão em seu capital de reserva (ou do de seus sócios) todo mês para cobrir uma atitude pouco ética de muitos clientes que é a de sistematicamente atrasar pagamentos. A T&M poderia fazer como seus concorrentes fazem, pagar apenas quando recebem de seus clientes, mas isto não é considerado ético pela diretoria da T&M. “Não é ético repassar um erro de nossos clientes aos nossos colaboradores” diz a T&M.

Na T&M a liberdade de poder experimentar e errar são notórios. Martin afirma que “não fazer nada é o pior erro – acreditamos que a maioria das idéias na maioria das vezes são corretas, então... faça”

O que é mal visto é a reincidência do erro. Espera-se que as pessoas desenvolvam atitudes/processos/controles para que as falhas não se repitam.

Esta atitude cria um clima mais leve “oops errei ...”, é visto como oportunidade de crescer” e uma atitude saudável (não se escondem erros que assim podem ser mais bem resolvidos).

A taxa de retrabalhos (é como se chama a métrica de erros na empresa) oscila entre quatro e 8% (uma taxa extremamente baixa em TI que normalmente oscila entre 20 e 30%).

O foco de cobrança na T&M é por resultados não por procedimentos o que deixa os integrantes de cada projeto livres para criar a melhor forma de trabalhar que quiserem.

Existe uma metodologia de trabalho padronizada, mas as pessoas são incentivadas a sempre buscarem uma forma renovada, melhor, mais rápida e mais barata de trabalhar, Martin afirma que a metodologia reflete os projetos passados que, como diz o velho ditado correspondem à água que já passou pelo moinho.

A liderança na T&M é baseada em misto de poder pelo bom exemplo e liberdade de expressão da seguinte forma:

Os sócios (são quatro) determinam, mas sempre que a idéia ou sugestão de um colaborador for melhor que a idéia dos mesmos, ela é imediatamente assimilada e a autoria é explicitamente divulgada a todos os membros.

Os sócios vivenciam e praticam ostensivamente os valores que promulgam. Martin confirma isso dizendo que come a ração que vende.

A T&M tem apenas um nível hierárquico entre os sócios e seus profissionais e estes não são chamados de “diretores” mas sim de “mentores”.

Cada pessoa à medida que vai ganhando experiência é convidada a formalmente “adotar” alguém e prepara-lo para ser seu sucessor. O caminho sucessório e de crescimento está aberto para todos. Martin costuma firmar que “está presidente, até o dia que aparecer alguém que faça isto melhor, que será convidado a fazê-lo”.

Na T&M cada colaborador escolhe o nome e colorido que quiser dar ao seu cargo e cartão de visitas.

3.3.5 Crenças E Valores Éticos Dos Sócios Da Empresa

A plena convicção que os resultados diferenciados obtidos se devem a este tratamento ético de seus colaboradores e trazendo as seguintes vantagens tangíveis e intangíveis: Rotatividade baixíssima de pessoal (<1%) (os poucos que saem por livre vontade geralmente retornam nos próximos seis meses com afirmações do tipo “eu era feliz e não sabia/não dava valor”). Facilidade de Captar profissionais de melhor nível. Para profissionais do ramo, ir trabalhar na T&M é uma conquista. A empresa não teve nenhuma ação trabalhista em 16 anos. Engajamento, espírito de equipe, colaboração, vontade de se superar foco em resultados claramente percebido pelos clientes. Clima bom de trabalhar.

4 DISCUSSÃO TEÓRICA

4.1 Caso JETBLUE.

O caso caracteriza o processo de mudança de estilo de administração carismática para burocrática, exigido para organizações em crescimento. O estilo de liderança utilizado pelo líder é o democrático, que segundo Maximiano (2000, p. 406) é o comportamento que envolve alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão. O líder exerce a liderança e têm como principal fonte de poder a autoridade proveniente de seu carisma, que segundo Bateman e Snell (1998, p. 346) “o carisma exerce impacto emocional nos seguidores, que vai além da estima, admiração e confiança costumeiras. O carismático é um herói idealizado, um messias, um salvador”.

4.2 Caso O Reino da Tolerância Zero

O estilo de liderança predominante na organização é o autocrático que segundo Maximiano (2000) é o estilo que concentra a autoridade no líder, e o líder exerce a liderança principalmente pelo poder sobre punições que segundo Bateman e Snell (1998) é o controle baseado na coerção e aplicação das punições.

4.3 Caso T&M

Percebe-se nitidamente que a empresa acreditando, que boas práticas éticas fazem diferença e assim acreditando e praticando-as, elas surtirão efeito na forma de melhores resultados que a concorrência!

Observamos que o exercício de práticas éticas é um valor cultivado pela organização. Seus líderes adotam o estilo democrático.

Os líderes que vivenciam e praticam ostensivamente e permanentemente o que pregam, servindo de modelo para seus liderados.

A maioria das ações de Responsabilidade Social sugeridas pelo Instituto ETHOS e neste trabalho apontadas como exemplo de práticas éticas empresariais, são utilizadas pela T&M relacionados aos temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Governo e Sociedade.

5 CONCLUSÃO

Para uma organização praticar a ética é necessário que consiga trazer este conceito aparentemente muito filosófico e abstrato para a realidade do dia a dia. Nos estudos de casos isto foi conseguido por meio de pronunciamentos e vivências descritas dos líderes no caso Jetblue, por exemplo, pela divulgação de slogans/frases/provérbios adequados com forte carga metafórica no caso T&M, e pela aplicação de questionários pelo Instituto ETHOS, identificando as ações práticas que denotariam uma postura ética da empresa.

Podemos inferir também que qualquer estilo de liderança, seja democrático, autocrático ou liberal, não é um fator limitador para o desenvolvimento de ações éticas.

O líder que vivencia e personifica, ostensiva e permanentemente, ações concretas que denotem ética na organização, exerce o poder e a liderança utilizando a autoridade proveniente de seu caráter, valendo da autoridade oriunda do cargo para criar e implementar códigos, práticas e condutas que estimulem o desenvolvimento da organização e de seus colaboradores. Práticas organizacionais éticas podem ser aplicadas por qualquer dos estilos de liderança exercidos pelo líder na empresa.

Qual é o benefício da adoção e uso das práticas empresariais éticas? Percebe-se pelos casos que as empresas orientadas por práticas empresariais éticas têm maior probabilidade de crescer, se manter e liderar seus segmentos de mercado.

Além dos benefícios claros de imagem e integridade que são transpostas aos seus produtos e serviços, percebe-se que a concepção das empresas com postura ética desenvolvida permite estruturas mais enxutas, com menos controles, menos níveis hierárquicos e menos micro-gerenciamento (já que há uma clara definição de certo/errado as pessoas podem se auto regular em vez de serem “controladas/auditadas” por inúmeros níveis hierárquicos, um controle do tipo “ombudsman” bastaria para arbitrar e estabelecer questões envolvendo o “certo/errado”).

Isto gera reflexo nos resultados da organização na forma de redução de custos operacionais, aumento de produtividade, facilidade de captar e reter talentos, e liberdade de ação para os colaboradores e conseqüente lucratividade para os acionistas.

REFERÊNCIAS

- ARISTOTELES. *Política*. São Paulo: Editora Martin Claret, 2007.
- ARRUDA WHITAKER RAMOS, Maria Cecília Coutinho, Maria do Carmo, Jose Maria Rodrigues. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. 3°. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BATEMAN. SNELL. *Administração, construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Entrepreneurship*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FOWLER, Alan. *Negocie Influencie e Convença*. São Paulo: Nobel, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNTER, James. *O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTER, John. *Afinal, o que fazem os líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução á administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução á Administração*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.
- PASSOS, Elizete. *Ética nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SÁ, Antonio Lopes de. *Ética Profissional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Flexibilização Organizacional: mito ou realidade*. Rio de Janeiro: editora FGV, 2002.
- USSEM, Michael. *O Momento de Liderar*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 4. Ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Estabelecimento de Rapport.
2. Identificação da empresa.
 - 2.1 Histórico.
 - 2.2 Core Bussines.
 - 2.3 Concorrência, posicionamento no mercado.
 - 2.4 Diferencial competitivo.
3. Gestão.
 - 3.1 Estrutura Hierárquica.
 - 3.2 Relações entre os níveis hierárquicos.
4. Formação e capacitação dos funcionários.
5. Relacionamento com clientes e fornecedores.

Entrevistas realizadas na sede da empresa, com duração de cerca de 1 hora cada, no período de 07 á 11 de maio de 2007.

ANEXO A - INDICADORES ETHOS–SEBRAE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VERSÃO 2006

“Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com as quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresarias compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e redução de desigualdades sociais”.

Os indicadores de ética se relacionam a sete grandes temas:

Valores Transparência e Governança

Publico Interno

Meio ambiente

Fornecedores

Consumidores e clientes

Comunidade

Governo e sociedade.

QUESTIONÁRIO

Indicador 1- Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais?

Indicador 2- Práticas Antipropina

Na empresa é expressamente proibida a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objetivo facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas? (por exemplo propinas, comissões ilícitas e favores pessoais, estabelecendo regras claras para recebimentos de presentes, brindes etc.).

Indicador 3- Prática Anticorrupção

A empresa em sua ação, contempla de alguma forma o modo de relacionamento ético e transparente com o governo? (por exemplo: proibindo caixa dois , sonegação, explicitando transparência nos registros em geral e nos balanços).

Indicador 4- Balanço Social

A empresa tem informações sobre o balanço social?

Indicador 5- Governança Corporativa

A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário e os da organização (inclusive em questões relacionadas à responsabilidade social e doações)?

Indicador 6- Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

Além de cumprir as obrigações determinadas por lei, a empresa se preocupa em oferecer a seus empregados um ambiente físico agradável e seguro, busca incentivar os cuidados com higiene e saúde e esta aberta a críticas e sugestões relativas a esses aspectos?

Indicador 7- Benefícios Adicionais

A empresa oferece benefícios adicionais aos empregados e a seus dependentes?

Indicador 8- Critérios de Contratação

Na contratação de profissionais, a empresa divulga os critérios objetivos que vai utilizar na seleção dos candidatos (como escolaridade, tempo de experiência e conhecimentos exigidos)?

Indicador 9- Valorização da diversidade e Promoção da Equidade

Os critérios de seleção de pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer dos temas: gênero, raça, orientação sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como a portadores de deficiências?

Indicador 10- Inclusão de Deficientes

A inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho e consumo é crescente.

As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência da pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (por exemplo rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou maquinas etc.)?

Indicador 11 – **Relações com Sindicatos**

Como forma de demonstrar respeito ao individuo e transparência em suas relações com os empregados, a empresa entende que é direito do empregado participar de sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam a empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados?

Indicador 12 - **Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade**

A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional de seus empregados?

Indicador 13 – **Acesso a Informação**

A empresa facilita o acesso a informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados?

Indicador 14 – **Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços**

A empresa conhece, entende, e avalia o impacto de suas atividades no meio ambiente, mantendo relatório (por exemplo: de emissão de poluentes, de erosão do solo, de consumo de energia, de água e combustível etc.) que meçam esses impactos?

Indicador 15 – **Comprometimento da Empresa com a Melhoria da Qualidade Ambiental.**

A empresa procura implementar em suas dependências e atividades ações que visam preservar o meio ambiente?

Indicador 16 – **Educação e Conscientização Ambiental**

Uma forma de reduzir os impactos ambientais é por meio da educação ambiental para seus empregados e familiares e a comunidade. A empresa realiza esse tipo de atividade?

Indicador 17 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores

Quando inicia relacionamento com um novo fornecedor a empresa avalia se ele possui práticas de responsabilidade social, isto é, além da apresentação de boa proposta comercial (qualidade prazo e preço), a empresa adota critérios adicionais para decidir a contratação?

Indicador 18 – Empregados dos Fornecedores

A empresa verifica constantemente as condições proporcionadas aos empregados dos fornecedores? (por exemplo: um varejista que adquire produtos de um produtor rural.)

Indicador 19 - Responsabilidade Social dos Fornecedores

A empresa procura, se possível, orientar os fornecedores a seguir seus princípios de responsabilidade social e se dispõe a ajudá-los na implementação?

Indicador 20 – Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

A empresa busca fornecedores em cooperativas de pequenos produtores, associações de bairro e projetos de geração de renda? (por exemplo: cooperativas de artesãos, incubadoras de negócios, micro e pequenas empresas em geral, etc.)?

Indicador 21 - Excelência do Atendimento

A empresa possui um canal formal de comunicação com seus consumidores/clientes (por exemplo: caixa de sugestões, numero de telefone com os contatos de quem possa atender)?

Indicador 22 - Dúvidas sugestões e reclamações

A empresa analisa as duvidas, sugestões e reclamações recebidas e as utiliza como instrumento para aperfeiçoar suas atividades?

Indicador 23 – Satisfação dos Consumidores/Clientes

A empresa realiza pesquisa de satisfação junto aos seus consumidores/clientes visando avaliar e, com base nos resultados, implementar melhorias em seus produtos e serviços?

Indicador 24 – Políticas de Comunicação Comercial

Em sua comunicação (contratos, propagandas) a empresa evita utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor a erro de entendimento?

Indicador 25 - Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços

A empresa pesquisa e divulga os riscos que seus produtos e serviços podem causar a saúde e segurança de seus consumidores/clientes?

Indicador 26 – Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno

A empresa se preocupa em estar sempre em contato com a comunidade de entorno, procurando minimizar os impactos negativos que suas atividades possam causar?

Indicador 27 – Relações com a Comunidade de Entorno

Sabendo que para as micro e pequenas empresas, a prosperidade e a situação da comunidade local podem refletir diretamente no sucesso do negócio, a empresa tem práticas de gestão que beneficiam o desenvolvimento local?

Indicador 28 – Trabalho Voluntário

A empresa incentiva o trabalho voluntário de seus funcionários?

Indicador 29 – Envolvimento da Empresa com a Ação Social

A empresa “adotou” pelo menos uma organização de sua comunidade e mobiliza rede de contatos em favor dela?

Indicador 30 – Relações com Organizações Beneficiadas

Existe entre a empresa e as organizações por ela beneficiadas uma conversa franca sobre o papel de cada um nas parcerias?

Indicador 31 – Participação Comunitária

A responsabilidade Social empresarial deve ser uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do processo. A opção de optar pela organização ou projeto em que atua, a empresa busca de algum modo conciliar seus interesses com o da organização ou projeto?

Indicador 32 – Benefícios para o Negócio

Como resultado de sua atividade na comunidade de entorno, a empresa acredita que obteve benefícios para o negócio?

Indicador 33 – Participação e Influência Social

A empresa procura participar de organizações que integrem empresários? (por exemplo: organizações empresariais, associações comerciais e fóruns regionais.)

Indicador 34 – Envolvimento em Campanhas Políticas

A empresa é criteriosa sobre seu envolvimento em campanhas políticas?

Indicador 35 – Participação e Acompanhamento das Administrações Públicas

A empresa informa seus empregados sobre a importância da participação e acompanhamento das administrações públicas? (por exemplo: orçamento participativo, eleições de conselhos municipais, consultas públicas etc.).

Indicador 36 – Melhoria dos Espaços Públicos E Apoio a Iniciativas Sociais Governamentais

Sempre que necessário (e possível), a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região (como escolas, postos de saúde, praças, áreas verdes etc.).