

Operations & Production Management



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2019



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Operations & Production Management

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Karine de Lima

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

O61 Operations & production management [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-224-1

DOI 10.22533/at.ed.241192903

1. Administração – Estudo e ensino. 2. Administração – Pesquisa
– Brasil. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 658.00711

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Operations & Production Management*”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de dezesseis capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da Administração, de forma mais específica, estudos sobre Administração de Produção e Operações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre a Administração de Produção e Operações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração de Produção e Operações à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de operações e produção. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos desta obra, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Análise de Modelo de Gestão de Estoque de Produtos Acabados: um estudo de caso em uma empresa petrolífera” e objetivou estudar como as empresas administram os seus estoques de produtos acabados, atendendo de forma satisfatória seus clientes, reduzindo custos e trazendo retorno financeiro para investidores. O segundo capítulo tem como título “Análise do Controle de Estoque: estudo em uma Escola Estadual de Educação Profissional” e objetivou analisar o controle de estoque de uma escola estadual de educação profissional, aplicando métodos de controle da iniciativa privada. O terceiro capítulo, intitulado “Localização de um Centro de Distribuição: um estudo sobre a melhor localização geográfica de acordo com o método do centro de gravidade”, teve como objetivo sugerir uma localização geográfica para a instalação de um centro de distribuição de produto químico ensacado, baseado no método do centro de gravidade.

O quarto capítulo, intitulado “Percepção da Qualidade em Serviços: associação com o Modelo de Excelência em Gestão - MEG”, objetivou analisar a qualidade dos serviços prestados por uma rede de correspondência bancária através da percepção de seus colaboradores, à luz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O quinto capítulo é intitulado “Análise da Teoria *Net Zero Energy Building* Aplicada no Brasil” e buscou analisar a implantação de técnicas de redução das necessidades energéticas de edifícios, otimizando o uso da energia e a utilização de tecnologias de energia renovável. O sexto capítulo tem como título “Higiene e Segurança no Trabalho: análise das práticas de “ARH Sustentável” nas instituições bancárias” e analisou as ações de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvidas por instituições financeiras na Paraíba, à luz das ações de recursos humanos sustentáveis.

O sétimo capítulo é intitulado “Estudo Comparativo de Características do Sabão Ecológico” e objetivou analisar os benefícios e possíveis riscos da produção artesanal do sabão ecológico, bem como na utilização dos mesmos, visto a falta de padronização nesse processo. O oitavo capítulo tem como título “Análise da Utilização

de Indicadores-Chave de Desempenho à Luz do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em uma empresa do setor de telecomunicações” e analisou os indicadores-chave de desempenho utilizados pelos gestores de uma empresa de telecomunicações localizada na cidade do Rio de Janeiro, à luz da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. O nono capítulo, intitulado “Gerenciamento de Riscos Aplicado à Gestão de Projetos Públicos”, objetivou identificar e analisar os fatores de risco que poderiam impactar na consecução do “Projeto Básico e Executivo”, utilizando a matriz de probabilidade e impacto.

O décimo capítulo é intitulado “Estratégia, Internacionalização e Inovação como Diferencial Competitivo: parceria dos centros de pesquisa, universidades e empresas brasileiras” e objetivou discutir aspectos relacionados à estratégia, internacionalização e inovação como diferencial competitivo. O décimo primeiro capítulo tem como título “O Impacto da Internacionalização sobre os Sistemas de Controle Gerencial de Empresas do Setor Industrial do Rio de Janeiro” e trata do impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor industrial do Rio de Janeiro. O décimo segundo capítulo, intitulado “Educação Corporativa: conexão entre aprendizagem e competitividade”, teve como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o tema educação corporativa como modelo de gestão do conhecimento, bem como demonstrar como ela se dá no âmbito organizacional e definir a sua importância para a competitividade das empresas.

O décimo terceiro capítulo tem como título “A Ética na Gestão Organizacional e nos Processos de Tomadas de Decisões” e discute o papel da ética como um mecanismo de suporte na tomada de decisão nas organizações. O décimo quarto capítulo é intitulado “Ações para Motivar Servidores Públicos: um estudo de caso em uma unidade de uma autarquia federal de ensino” e objetivou analisar a motivação dos servidores públicos federais da educação por meio de um estudo de caso. O décimo quinto capítulo, intitulado “Relações de Poder em Organização Militar: um estudo de caso”, buscou analisar as relações de poder numa Organização Militar sob a ótica do poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência, poder de especialista e do poder de informação. O décimo sexto capítulo tem como título “Sustentabilidade e Abordagem Sistêmica: reconsiderando o *Triple Bottom Line*” e objetivou chamar a atenção para as falhas do *Triple Bottom Line* e propor uma alternativa mais bem fundamentada na relação sistêmica e hierárquica entre essas três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental).

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da Administração de Produção e Operações, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PETROLÍFERA	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.2411929031	
CAPÍTULO 2	19
ANÁLISE DO CONTROLE DE ESTOQUE: ESTUDO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	
Ana Sara Leite Santos Silvando Carmo de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929032	
CAPÍTULO 3	43
LOCALIZAÇÃO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A MELHOR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE ACORDO COM O MÉTODO DO CENTRO DE GRAVIDADE	
Frederico Sameiro Ferreira Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Thiene Diniz Braun Silva Celso Luiz Moreira Pieroni Luiz da Costa Laurencel	
DOI 10.22533/at.ed.2411929033	
CAPÍTULO 4	59
PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: ASSOCIAÇÃO COM O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO- MEG	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Alessandro Pinon Leitão Danielle Fernandes Rodrigues, Adriana Costa Cavalcante Odaelson Antônio Clementino Da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.2411929034	
CAPÍTULO 5	79
ANÁLISE DA TEORIA NET ZERO ENERGY BUILDING APLICADA NO BRASIL	
Natâny Margraf Fernandes Assed Naked Haddad	
DOI 10.22533/at.ed.2411929035	
CAPÍTULO 6	92
HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE “ARH SUSTENTÁVEL” NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Danielle Fernandes Rodrigues Angélica Carina De Andrade Farias Lima Ana Caroline Salviano Ramos Odaelson Antonio Clementino Da Silva Adriana Costa Cavalcante Luciene Laranjeira Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.2411929036	

CAPÍTULO 7	103
ESTUDO COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DO SABÃO ECOLÓGICO	
Joelma Candeia Araújo	
Juliana Goltara Pessôa	
Mayana Ribeiro de Lima	
Uara Sarmenghi Cabral	
DOI 10.22533/at.ed.2411929037	
CAPÍTULO 8	119
ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO À LUZ DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	
Taiane da Silva Valdevino	
Geane Campos de Almeida	
Rubens Aguiar Walker	
Marcos dos Santos	
Ruben Huamanchumo Gutierrez	
DOI 10.22533/at.ed.2411929038	
CAPÍTULO 9	135
GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO À GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS	
Flávio Luis Braga Junior	
Danielle Meireles de Oliveira	
Sidnea Eliane Campos Ribeiro	
Camila Gonçalves Alves Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929039	
CAPÍTULO 10	153
ESTRATÉGIA, INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: PARCERIA DOS CENTROS DE PESQUISA, UNIVERSIDADES E EMPRESAS BRASILEIRAS	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290310	
CAPÍTULO 11	166
O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL DO RIO DE JANEIRO	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290311	
CAPÍTULO 12	181
EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONEXÃO ENTRE APRENDIZAGEM E COMPETITIVIDADE	
Luiz Henrique Gomes Saraiva	
Sálvio De Macedo Silva	
DOI 10.22533/at.ed.24119290312	
CAPÍTULO 13	198
A ÉTICA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL E NOS PROCESSOS DE TOMADAS DE DECISÕES	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290313	

CAPÍTULO 14	211
AÇÕES PARA MOTIVAR SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA AUTARQUIA FEDERAL DE ENSINO	
Adriano Pereira Grandal Coelho Stella Regina Reis da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.24119290314	
CAPÍTULO 15	226
RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÃO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO	
Romero de Albuquerque Maranhão Norberto Stori	
DOI 10.22533/at.ed.24119290315	
CAPÍTULO 16	234
SUSTENTABILIDADE E ABORDAGEM SISTÊMICA: RECONSIDERANDO O TRIPLE BOTTOM LINE	
Marcos Henrique Godoi Jessé Morais Pacheco	
DOI 10.22533/at.ed.24119290316	
SOBRE O ORGANIZADOR	252

A ÉTICA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL E NOS PROCESSOS DE TOMADAS DE DECISÕES

Filipe de Castro Quelhas

Niterói – Rio de Janeiro

RESUMO: A ética está ligada ao processo de tomada de decisão de uma empresa, na realidade, ela pode aumentar os recursos de decisões e garantir que as pessoas tomem as melhores decisões possíveis. A finalidade da ética não é tornar as pessoas éticas e, sim, ajuda-las a tomarem as melhores decisões. As decisões sobre o que os grupos ou organizações devem fazer – decisões de políticas podem beneficiar-se da reflexão ética. Ainda que não tenha experiência organizacional, eles poderão tornar-se competentes na prática da análise ética e no discernimento das condições necessárias para a justiça organizacional. Finalmente o crescente número de pessoas em diferentes organizações interessadas na ética entenderão as diferenças entre uma ética de tomada de decisões, que aumenta o poder das pessoas e das organizações. Os administradores, sob pressão de diversas fontes, devem descobrir novos recursos para a negociação com os diferentes grupos. As pessoas envolvidas com recursos humanos, treinamento de pessoal, comunicação e relações humanas devem criar estratégias compreensivas para criar as condições necessárias para a participação responsável dos empregados na vida

organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Ética, gestão, organizações, tomada de decisão.

ABSTRACT: Ethics is tied to a company's decision-making process; in fact, it can increase decision-making capabilities and ensure that people make the best decisions possible. The purpose of ethics is not to make people ethical, but rather to help them make the best decisions. Decisions about what groups or organizations should do - policy decisions can benefit from ethical reflection. Although they do not have organizational experience, they can become competent in the practice of ethical analysis and in the discernment of the necessary conditions for organizational justice. Finally, the growing number of people in different organizations interested in ethics will understand the differences between an ethics of decision making that increases the power of individuals and organizations. Managers, under pressure from various sources, must discover new resources for negotiating with different groups. People involved with human resources, personnel training, communication, and human relations should devise comprehensive strategies to create the necessary conditions for responsible employee participation in organizational life.

KEYWORDS: Ethics, management, organizations, decision making.

1 | INTRODUÇÃO

Ética é uma atividade humana, como na maioria das atividades, podemos melhorar nosso desempenho com a prática. Igualmente aos administradores que precisam praticar para se tornarem competentes, também precisamos praticar a ética.

O processo de tomada de decisões, muitas vezes, resulta na redação dos documentos, diretrizes ou até mesmo pronunciamentos; mas os produtos não devem se transformar em substituto para a atividade sem si.

A ética está ligada ao processo de tomada de decisão de uma empresa, na realidade, ela pode aumentar os recursos de decisões e garantir que as pessoas tomem as melhores decisões possíveis. A finalidade da ética não é tornar as pessoas éticas e, sim, ajudá-las a tomarem as melhores decisões. As decisões sobre o que os grupos ou organizações devem fazer – decisões de políticas podem beneficiar-se da reflexão ética.

Ainda que não tenha experiência organizacional, eles poderão tornar-se competentes na prática da análise ética e no discernimento das condições necessárias para a justiça organizacional. Finalmente o crescente número de pessoas em diferentes organizações interessadas na ética entenderão as diferenças entre uma ética de tomada de decisões, que aumenta o poder das pessoas e das organizações.

Desenvolvimentos recentes na ética organizacionais de negócios encobrem o papel da ética na tomada de decisão. Em vez de se envolverem no processo de reflexão ética, os empregados e administradores tem usado a ética para controlar e monitorar o comportamento. Por exemplo, uma das principais corporações da Califórnia exige atualmente que os empregados assinem um “código de ética”, em que prometem notificar a administração sempre que observarem um trabalhador violando quaisquer dos aspectos previstos no código. Tais tentativas de fazer com que a ética funcione não somente dão à ética um péssimo sentido, como também impedem que os membros de uma organização usem a ética de forma apropriada.

2 | TRANSPARÊNCIA E ÉTICA EMPRESARIAL

Há de se perguntar por que se tem falado tanto em ética. Por que a ética tem aparecido como uma das estratégias não apenas de sobrevivência, mas, sobretudo, de expansão dos negócios?

Com a clara intenção de evitar a desintegração da organização, torna-se imperativo entender alguns significados mais profundos da ética e sua relação direta com o mundo dos negócios. Em geral, as opiniões das pessoas sobre a ética tendem a ser absolutas ou incondicionais. Sem muita reflexão tende-se a definir ética basicamente como fazer o bem. Assim, a relação entre senso comum e ética é uma relação marcada pela unilateralidade, uma vez que ética é caracterizada de forma irrestrita e unidimensional.

Srouf diz: “Não é à toa que se evoca sem cessar a “falta de ética” na mídia

e nas rodas de amigos, num lamento melancólico por probidade, decência, retidão, idoneidade, respeito pelos outros” (1989, p.18). Na verdade, na maioria das vezes, querem dizer empresas moralmente inatacáveis, sintonizadas com a moral do tempo, afinadas com os costumes vigentes. Porque empresas éticas seriam aquelas que subordinam suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsáveis.

É de extrema importância saber diferenciar a Ética da Moral. Estas duas ciências de conhecimento se diferenciam, mas têm grandes interligações.

A Moral baseia-se em regras que fornecem uma certa previsão sobre os atos humanos. A Moral estabelece regras, que devem ser assumidas pelo homem, como uma maneira de garantia do seu bem-viver. A Moral garante uma identidade entre pessoas que podem até não se conhecerem, mas utilizam uma mesma referência de moral entre elas.

A Ética é um estudo amplo do que é bom e do que é mau. O objetivo da Ética é buscar justificativas para o cumprimento das regras propostas pela Moral. É diferente da Moral pois não estabelece regras. A reflexão sobre os atos humanos é que caracteriza o ser humano ético.

Moral segundo Srour “é um conjunto de valores e de regras de comportamento, um código de conduta que coletividades adotam, quer sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização. Enquanto a ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, a moral corresponde às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem-vindos e quais não” (1989, p.29).

Continuando o autor esclarece que “a ética opera no plano da reflexão ou das indagações, estuda os costumes das coletividades e as morais que podem conferir-lhe consistência” (1989, p. 29). O propósito de tudo isso é libertar os agentes sociais da prisão do egoísmo que não se importa com os efeitos produzidos sobre os outros. A ética visa à sabedoria ou ao conhecimento temperado pelo juízo. A moral, em contrapartida, corresponde a um feixe de normas que as práticas cotidianas deveriam observar e que, como discurso, ilumina o entendimento dos usos e dos costumes.

Existem morais macrossociais, que recobrem as sociedades como um todo e que servem de balizas às centenas de morais macrossociais. Estas, por sua vez, “expressa os interesses e as visões de mundo das muitas coletividades internas às sociedades, distribuindo-se entre morais paroquiais, corporativas, profissionais, setoriais, classistas, regionais, confessionais etc” (Srour, 1989, p. 29).

A questão-chave dos problemas da moralidade repousa no conflito de interesses. “numa primeira instância, os interesses pessoais contrapõem-se aos interesses coletivos” (Srour, 1989, p.29) Numa segunda instância, algum tipo de interesse coletivo pode contrapor-se a outros de igual ou maior abrangência.

A ética sempre foi uma disciplina filosófica, mas a filosofia já perdeu a exclusividade de seu exercício. De fato, mantido o mesmo objeto de estudo, desenvolveu-se

recentemente nova disciplina de caráter científico.

A ética filosófica, segundo Srouf “sempre tentou estabelecer princípios constantes e universalmente válidos para a boa conduta da vida em sociedade. Definiu o bem moral como o ideal de melhor agir ou do melhor ser, e procurou as fontes da moral nas divindades, na natureza ou no pensamento racional”. (1989, p. 35).

Em contrapartida, o mesmo autor afirma que a “ética científica constata o relativismo cultural e o adota como pressuposto. Qualifica o bem e o mal, assim como a virtude e o vício a partir de seus fundamentos sociais e históricos; aborda as mesmas que as coletividades consideram validas sem julga-las; investiga e explica a razão de ser da pluralidade, da dinâmica e da coexistência das morais históricas” (1989, p. 35).

Algumas pessoas podem argumentar que uma boa organização fornece bons produtos. Outros podem argumentar que o propósito da fábrica não é de produzir. A produção é realmente apenas um meio para se obter lucros.

Segundo Brown (1993:70) a distinção entre a finalidade organizacional e o motivo individual nos permite aplicar uma ética de finalidade a organizações e de rebater aqueles que definem a linha de fundo como o único critério para o sucesso corporativo. Pelo menos de acordo com uma ética de finalidade, a finalidade de uma corporação é definida por seu potencial, que reside no emprego particular de recursos de uma corporação.

Recursos são aqueles aspectos da vida organizacional que dão à organização o seu fim e o meio de atingir este fim o meio de atingir este fim. Recursos incluem os participantes da organização – trabalhadores, consumidores, cidadãos – os elementos naturais e o desenvolvimento tecnológico. Outro recurso é a liderança organizacional que combina e prevê serviços, bem como desenvolve a organização em si.

Uma ética de princípio tem uma abordagem bastante diferente de uma ética de finalidade. Em vez de começar com o potencial natural de agentes e encontrar seu propósito, começa com o princípio implícito em nossa ação e depois procura descobrir se o princípio é universalmente válido.

A força de uma ética de princípio é certamente seu respeito pelas pessoas como agentes morais, bem como a sua ênfase em uma igualdade básica da dignidade humana (BROWN, 1993:75). O princípio da lei universal assegura tal igualdade. Entretanto, o ponto fraco desta abordagem é razoavelmente sério, pelo menos em alguns casos. Uma ética de princípio não considera as conseqüências de ações ou políticas.

De acordo com Brown (1993) para avaliar as conseqüências de um ato ou política precisam conhecer as conseqüências prováveis e o que elas significam para os afetados por elas. Também precisamos conhecer com o total de conseqüências positivas se compara com o total de conseqüências negativas. Assim que tivermos estas informações, podemos escolher o ato ou a política que cause maior bem e prejudique menos os envolvidos.

Ligar estas três abordagens éticas mostra nos como cada uma serve de

quantificação para a outra.

Com certeza, ao desenvolvemos estas qualificações também ganhamos novo entendimento de nossos propósitos e das consequências de nossos atos. As três abordagens tanto podem corrigir como intensificar umas às outras. Elas nos dão uma base abrangente para lidar com desacordos relativamente a que atos possam ser justificados e, em muitos casos, podem superar tais desacordos porque incluem possibilidade de autocorreção e novo conhecimento. Elas podem encorajar um processo de aprendizagem para todos os participantes (BROWN, 1993:80).

O processo de reflexão ética pode ajudar a tomada de decisões de uma empresa, porque possibilita aos decisores tornarem-se clientes dos julgamentos de valor e pressuposições que funcionam de forma implícita ao longo do processo.

Os sistemas humanos devem reconhecer os direitos de seus membros, devem ser justos e energéticos ou, devem gerar poder. Para desenvolver uma organização responsável, precisamos entender a geração e o uso do poder, o tipo de justiça que devemos praticar e os direitos individuais que devemos respeitar. Se um sistema é justo e os direitos são respeitados, os grupos terão o poder de fazer o que é certo.

“Nas últimas décadas, os diversos participantes de organizações têm expressado seus direitos. Os trabalhadores falam do direito de se organizar, de pagamento igual para trabalho igual, de igualdade de oportunidade, de justiça, de greve etc” (Brown, 1993, p. 7). Os consumidores, os cidadãos, os investidores, as corporações também falam em direitos. Entretanto, a ênfase exclusiva em direitos tem tendido a ignorar os sistemas organizacionais dentro os quais os direitos são reivindicados e a ignorar a necessidade de examinar o sistema, particularmente como o sistema distribui seu poder (BROWN, 1993).

Uma organização não é apenas uma rede de relações de poder, mas também de pessoas. Por um lado, estrutura as relações para atingir alguns objetivos. A caracterização da ética como fator de produção é feita de forma pioneira por um economista, Giannetti (1993), em seus diálogos interdisciplinares envolvendo as teorias clássicas da economia e as reflexões éticas herdadas da filosofia. A idéia central de Giannetti é demonstrar que, embora o mercado seja notadamente o melhor espaço para as trocas de bens e serviços, não pode prescindir da ética. Uma de suas conclusões é que a riqueza ou a pobreza de uma nação deve ser buscada na qualidade ética de seus jogadores, isto é, de todos os agentes econômicos, sociais e políticos envolvidos. Com este raciocínio, Giannetti torna visível que a ética não pode ser apreendida como uma ameaça, e sim aliada para o sistema econômico.

De forma simplificada, as organizações são ao mesmo tempo, sistemas e comunidades. Uma ética de sistema precisa considerar como o sistema de organização afeta a ordem da comunidade humana, especialmente em termos de direitos humanos e justiça.

A noção de pressuposição refere-se ao que Alfred Schultz *apud* Brown (1993, p. 8) chamou de “mundo-da-vida”, que ele define do seguinte modo: “*Por mundo-da-*

vida do dia-a-dia deve-se entender aquela esfera de realidade que o adulto normal e desperto simplesmente admite como certo, numa atitude de bom senso. Como um pressuposto, designamos tudo o que experimentamos como inquestionável; para os, cada situação é não problemática até novas informações”.

Segundo Srour, (1989, p. 16): “às vezes, a reflexão ética se cinge a satisfazer o imaginário das empresas quando dá à luz códigos de condutas ou cartas de intenções que nem sempre coincidem com seu modo de operar”. Mais proveitoso seria auscultar a cultura organizacional e conhecer os desvãos que toda empresa.

Uma característica distinta de uma perspectiva é sua linguagem. Quando você começa a usar uma linguagem específica, também passa a selecionar aqueles aspectos da situação que a linguagem designa.

As perguntas que uma perspectiva ética nos encoraja a fazer algumas coisas que outras perspectivas passam ao largo. Por exemplo, na questão ética “Eu estou sendo responsável para com os outros?” Pode trazer a tona às obrigações que nós temos uns para com os outros. É claro, a linguagem representa apenas parte da linguagem da ética. A disciplina da ética traz consigo uma rica tradição de interpretação e diversas abordagens para interpretar a conduta humana. Cada abordagem configura a situação em um padrão especial permitindo-nos ver algumas coisas que provavelmente não vimos antes (BROWN, 1993: 12).

Apesar de falar que é necessário um vocabulário especial para adotar uma perspectiva, isto não é uma garantia de que esta perspectiva seja alcançada. Palavras podem ser separadas de seu contexto original no mundo e as pessoas podem empregar-las livremente. Isto acontece o tempo todo. A palavra interface é um bom exemplo. Antes, interface estava ligada principalmente à informática, mas agora até as pessoas estão “interfaceando” uma com as outras. Quando as palavras desligam-se de seu contexto original, rapidamente tornam-se peças separadas do jargão, soando como se fossem importantes, mas não nos dizendo muito.

Na realidade, as palavras têm um significado tanto conotativo como denotativo. O significado denotativo invoca uma interpretação particular de situações. É a referência da palavra no mundo. O sentido conotativo pertence à própria. É o sentido comum que a palavra provoca. A linguagem ética, infelizmente, parece suscetível à perda de seu significado denotativo – sua referência – seu significado emocional.

Podemos citar como exemplo o termo responsável, que tem um significado conotativo positivo, mas pode facilmente tornar-se mero jargão se não revelar também algo sobre o mundo real.

A ética assume que as pessoas têm a liberdade e poder de responder, portanto, a liberdade é o poder de considerar diferentes opções, de analisar os pontos fortes e os pontos fracos das opções, de analisar os pontos fortes e os pontos fracos das opções e de escolher uma opção entre as outras com base em seus méritos. Estas pressuposições fornecem uma forma de examinar as situações e responder às várias partes envolvidas. Pressuposições podem ser refinadas ainda mais examinando-se

alguma das principais características de uma perspectiva ética da conduta humana (BROWN, 1993:13).

A ética tem sido associada ao bom comportamento, na verdade, não se relaciona com uma perspectiva ética da conduta humana. O termo comportamento também ficou confuso na teoria do behaviorismo psicológico e esta noção de comportamento é separada ainda mais da responsabilidade ética (NIE, 1975 *apud* BROWN, 1993:14). De acordo com o behaviorismo as pessoas não pode agir, mas somente reagir. Seu condicionamento social determina sua resposta aos estímulos externos; para mudar a resposta, basta mudar os estímulos.

A teoria behaviorista adequa-se parcialmente ao nosso entendimento da conduta do dia-a-dia. Nós pensamos em uma pessoa bem comportada como alguém que faz automaticamente a coisa certa por causa de treinamento apropriado. É claro, em algumas situações, tais como dirigir um carro, o treinamento apropriado é essencial. Precisamos agir quase instintivamente e de forma tão previsível e rápida quanto um cachorro que responde a uma “campainha” (BROWN, 1993:14).

Devido ao fato das pessoas poderem usar a linguagem ética para controlar o comportamento, pressionando os outros a se submeterem às regras éticas ou ao fato de podem usar a linguagem ética para aumentar o poder de terceiros, a perspectiva que a análise ética exige. Se for para obtermos a concordância necessária entre o que dizemos e o que vemos, precisamos desenvolver uma perspectiva da conduta humana que assuma que as pessoas farão mais do que seu melhor julgamento.

Interpretações psicológicas e sociológicas da maior parte de nossa conduta, tanto como indivíduos quanto como grupos, podem ser bastante persuasivas. Em muitos casos, descobrimos que o que pensamos ser escolha livre acaba se mostrando como efeito de nossa história familiar ou cultural. A escolha sempre ocorre dentro do contexto denso de nossa vida como um todo, cuja maior parte nós não escolhemos. Ao mesmo tempo, também devemos decidir o que faremos.

A moderna ética filosófica baseia-se na pressuposição de que você não pode decidir o que deve fazer a partir do que faz. Tomar tal decisão implica “falácia naturalista” – a falácia de assumir que só porque algo é, então deve ser. G. E. Morre discute este ponto com relação à ética evolucionista. “*Essas doutrinas são as que mantêm que o curso da “evolução”, por nos mostrar a direção em que estamos nos desenvolvendo, portanto e por tal razão, indicam a direção em que deveríamos nos desenvolver*” (1978: 46 *apud* BROWN, 1993:17).

A ética descritiva descreve a forma como as pessoas agem e explicam sua ação, em termos de seus julgamentos de valor e pressuposições. Ética normativa ou prescritiva estuda a forma como as pessoas devem agir e analisar os julgamentos de valor e pressuposições que justificam tais ações. Enquanto a ética descritiva aumenta o entendimento de nós mesmos e de outras pessoas e, dessa forma, nosso entendimento da cultura humana, nós ainda precisamos escolher entre a forma como devemos agir e determinar como podemos justificar tais escolhas. Estas escolhas

baseiam-se em nossos julgamentos de valor e, por fim, em nossas pressuposições. As diferenças entre ética descritiva e normativa equiparam-se às outras diferenças já examinadas, conforme mostra o quadro abaixo.

Ética Descritiva	Ética Normativa
O que é	O que deve ser
Explicação	Justificativa
Comportamento	Ação

Quadro 1 – Diferença entre ética descritiva e ética normativa

Estas colunas representam dois caminhos para a reflexão ética. E segundo Brown *“Apesar do caminho da ética normativa ser o menos trilhado, ele tem sozinho o potencial de possibilitar responsabilidade organizacional”* (1993:17). Portanto, o caminho normativo é apenas o meio para descobrir nossos julgamentos de valor e não para descobrir nossas pressuposições.

Agentes morais são pessoas que podem considerar cursos alternativos de ação e podem justificar suas escolhas com boas razões. Adotar uma perspectiva ética frente a alguém significa atribuir este poder a eles. A outra implicação do poder de escolher, é claro, é a responsabilidade pela escolha. As pessoas podem ser responsabilizadas por suas ações.

A primeira pressuposição básica é que membros de organizações são agentes morais. Ao contrário da perspectiva behaviorista, que pode tentar manipular o comportamento de outras pessoas através de sistemas de recompensa e punição ou através de técnicas modernas de modificação de comportamento, uma perspectiva ética olha os outros como indivíduos cheios de vontade e de poder.

Ao contrário de uma cultura de massa, que é composta de indivíduos isolados e anônimos, uma cultura comum é baseada na ação recíproca entre o indivíduo e os interesses comuns. Em uma comunidade, alguém acha uma interdependência entre a maturidade comum e maturidade individual.

Falar de uma organização como “comunidade moral” permite-nos reconhecer o significado moral da interação humana e das relações dentro das organizações. Traz à mente as ligações ou as relações que unem os membros da comunidade. O tipo e a estrutura destas ligações podem, certamente, diferir entre diferentes comunidades, e os membros podem estar unidos como aliados ou como adversários. Comunidade não significa ausência de conflito, mas, antes, conflito entre membros. Mesmo em meio a conflitos, o que mantém a comunidade unida serve como a fundação para o seu caráter moral.

Quando encaramos as organizações, e especialmente as corporações de negócios, como agentes morais, assume-se que elas são responsáveis pelo que fazem. A função moral envolve a habilidade de considerar cursos alternativos de ação, de escolher um curso em relação a outro e de justificar a decisão apelando para padrões apropriados de conduta.

Na obra de BROWN o autor cita a tragédia do vazamento de petróleo do Valdez, em 1989, no Alasca, como um caso que nos ajuda a entender as diferenças na função moral (1993:22). Uma posição é que apenas, ou pelo menos primordialmente, os indivíduos são responsáveis pelos seus atos. Por um lado, é verdade que as corporações são “ficções legais”, o que significa que seu status legal depende da lei e não da sua real existência. Em certo sentido, as corporações existem apenas pela boa vontade dos governos que garantem seus status.

No caso Valdez, muitos indivíduos eram responsáveis. Os diretamente envolvidos tinham parte da responsabilidade. Parece que o capitão do navio agiu irresponsavelmente ao beber e, da mesma forma, alguns membros da tripulação ao tolerar a sua conduta, como aqueles que tinham conhecimento de sua conduta passada, e permitam que ele permanecesse em sua posição. Também se poderia perguntar se as pessoas que venderam álcool para a tripulação eram responsáveis. Estas pessoas tinham escolhas e eram responsáveis por elas. A administração da corporação também tinha escolhas. Poderia ter desenvolvido e implementado políticas que teriam criado uma força de trabalho mais responsável. Poderia ter decidido usar petroleiros com duplo revestimento que suportaria o impacto que o petróleo sofreu. Poderia ter decidido operar apenas quando o equipamento de emergência estivesse totalmente em seu lugar.

Ao descrever o processo de tomada de decisão em corporação. Peter French argumenta que deveríamos atribuir morais a eles. O autor começa suas explicações traçando uma distinção entre multidões e corporações (1984:19 *apud* Brown, 1993:23). Ele afirma que multidões são simplesmente agregados de indivíduos, ao passo que corporações são sistemas de tomada de decisões, que dão às corporações as características de pessoa moral. Então, para tratar uma corporação como pessoa moral, devemos ser capazes de descrever o que ela faz como “pretendido pela corporação em si”.

A partir do momento que reconhecemos que tanto indivíduos quanto corporações são agentes morais, precisamos saber como se relacionam uns com os outros. Como todo o processo é caracterizado por escolhas envolvendo a missão e políticas da empresa, bem como escolhas de como projetar o processo e a quem envolver, a corporação pode ser considerada um agente moral.

Nossas reflexões seguem o caminho de nossas perguntas. A reflexão ética começa quando questionamento uma política ou proposta de ação. Segue o caminho aberto por perguntas como: “O que deveríamos fazer?”, “Por que nós sabemos?”. Nem sempre fazemos estas perguntas quando nos defrontamos com decisões. Às

vezes simplesmente agimos, e nossas ações contam como decisões. Outras vezes, mesmo reconhecendo diferentes cursos possíveis de ação, escolhemos um sem fornecer razões para a escolha. Se outras pessoas não concordam, fazem-no em silêncio. Entretanto, em alguns casos, não somente nos defrontamos com escolhas alternativas, mas pessoas apresentam diferentes versões acerca do que está acontecendo e avaliam de forma diferente. Em tais casos, antes que um grupo possa chegar a uma decisão, precisa investigar essas diferenças. O processo de reflexão ética refere-se a esse tipo de análise.

Propostas, observações, julgamentos de valor e pressuposições básicas – pertencem ao processo de tomada de decisões, mesmo que nem sempre os classifiquemos de forma tão esmerada no trabalho de todo dia. O quinto recurso, pontos de vistas opostos, oferece uma perspectiva adicional para a seleção e uso apropriados destes quatro recursos.

Para avaliar as propostas, precisamos examinar as razões que as apóiam. É necessário fazermos uma pergunta simples e não obstante fundamental em reflexão ética – a pergunta “Por quê?”. Se perguntarmos por que alguém acredita que deveríamos adotar uma certa política, esta pessoa inevitavelmente indicará as observações, julgamentos de valor ou pressuposições que apóiam a conclusão. Ao examinarmos estes apoios, podemos descobrir as razões nas quais a proposta está baseada em avaliar melhor seus pontos fortes e pontos fracos. Roger Fisher e William Ury fizeram uma observação similar em seu *Getting to Yes*, quando dizem que se deve iniciar a negociação não com base nas posições que as pessoas assumem, mas nos interesses – observações e julgamentos de valor – que levam as pessoas a assumi-las (1987 *apud* Brown, 1993:29). Para investigar propostas de política diferentes, precisamos mudar de uma atitude de julgamento acerca de que política tem mais méritos para uma atitude de inquirir acerca dos fundamentos da política.

Nesse cenário, a figura do gerente aparece em destaque, não só porque seria um ator organizacional diretamente responsável pelas ações realizadas pelas empresas, mas sobretudo dado à sua capacidade de imprimir ao ambiente organizacional um novo posicionamento ético. No entanto, alguns obstáculos se impõem ao desenvolvimento efetivo de uma reflexão e ação realmente ética dos gestores no espaço organizacional (ENRIQUEZ, 1997).

A forma como respondemos à pergunta acerca do que fazer depende em muito de mudanças em nosso ambiente e de nossas respostas a essas mudanças. Os gerentes podem defender o aumento das instalações de cuidado para crianças, por exemplo, porque mais empregados precisam delas ou para um maior envolvimento corporativo na comunidade, em função de maiores necessidades desta. Obviamente, nossas descrições sobre as mudanças não são nunca completamente objetivas. Sempre interpretamos as situações a partir de uma perspectiva particular e segundo uma razão. Entretanto, na maioria dos casos, podemos distinguir entre uma declaração descritiva do que ocorreu e uma descrição avaliativa acerca do que significa.

A característica-chave das declarações ou observações descritivas é que elas podem ser confirmadas. Nós podemos comparar lugares de trabalho diferentes e ver se há uma alta correlação entre o tratamento dado aos trabalhadores e o moral. Entretanto, se digo que deveríamos tratar os trabalhadores com respeito, não podemos verificar se isto é verdadeiro ou não, porque depende de nossos julgamentos de valor. Algumas declarações parecem situar-se entre a categoria de observações e a de julgamentos de valor. Geralmente ocorrer desacordos acerca de observações porque as pessoas têm informações diferentes ou dão pesos diferentes às informações de que compartilham. Tais desacordos são os mais fáceis de serem resolvidos.

Nossos valores determinam o valor das coisas. Nossos valores influenciam até a seleção e formulação dos fatos. Não há nenhuma observação totalmente livre de valores. Quando começamos a examina-las, também aumentamos nossa habilidade de rever a profundidade de nossas observações. Ao mesmo tempo, podemos fazer uma distinção entre uma questão informacional acerca do que aconteceu e uma questão de valor acerca do que significa. As pessoas freqüentemente concordam quanto aos fatos, mas discordam sobre o significado dos fatos, porque usam valores diferentes para avalia-los.

A vida organizacional está permeada de valores. Ao desenvolver uma escala de remuneração, por exemplo, precisamos conhecer tanto o valor dos diversos aspectos dos diferentes trabalhos quanto os critérios para determinar suas remunerações. Para executar a primeira tarefa, podemos diferenciar os trabalhos com base no grau de responsabilidade, nível de habilidade, nível educacional, oportunidade para treinamento e assim por diante. Estes fatores constituem alguns dos valores organizacionais. Também determinam que fatos as pessoas procuram e o que elas revelam.

Segundo Brown (1993: 31), ainda que valores diferentes nos permitam comparar e contrastar trabalhos diferentes, eles não estabelecem o valor do trabalho. Algumas pessoas podem acreditar que os salários devem ser pagos com base na justiça interna. Outros podem dizer que os salários devem ser estabelecidos de acordo com o mercado. Em qualquer caso, o critério torna-se uma norma para determinar o que fazer – um julgamento de valor. A categoria de julgamento de valor pode se referir a diversas normas que usamos ao tomar decisões, incluindo valores como integridade e saúde, princípios éticos ou padrões morais como o maior bem para o maior número e as normas diferentes de justiça.

Ainda segundo o autor, nossas pressuposições são as crenças que admitimos. Em certo sentido, são aquilo que nós temos fé – aquilo em que nós confiamos. Geralmente nos tornamos clientes de nossas pressuposições básicas apenas quando algo as contradizem. No passado, muitos empregados assumiram que um bom desempenho significa emprego permanente. Fechamentos e fusões de fábricas tem levado muitas pessoas a pensar que elas eram ingênuas. Eram ingênuas, mas somente no sentido de que pressuposições básicas são geralmente ingênuas, porque nada nos tinha levado a questiona-las ou analisa-las, mesmo quando influenciam grandemente

nossas decisões.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem alguns desafios para se aprofundar a reflexão ética dentro das organizações modernas, sejam elas privadas, públicas ou mesmo do Terceiro Setor. Apesar desses desafios e obstáculos, o que se percebe, cada vez mais, é a centralidade desse tema nas discussões propostas quer seja pelo espaço acadêmico, pelas organizações ou pela mídia de negócios. Essa tendência tem se manifestado principalmente nas organizações norte-americanas, que se destacam pelo importante papel que desempenham como difusoras de novos modelos gerenciais e vários modismos organizacionais na atualidade. Reflexo disso é o fato de se observar no contexto da economia americana os maiores avanços em termos de legislação e políticas organizacionais voltadas a questões como assédio sexual no local de trabalho, discriminação por raça, gênero e/ou opção sexual, dentre outras.

No entanto, percebe-se que no espaço organizacional a construção da reflexão ética ainda se manifesta de maneira precária. Apesar do discurso e da preocupação gerencial quanto às questões ligadas à ética, a reflexão e a discussão não se aprofunda efetivamente, além de chegar-se ao ponto de situações nas quais beira-se a falta de racionalidade. Exemplo disso pode ser constatado pelo elevado temor de gerentes quanto a processos por assédio sexual nas organizações americanas. Outro exemplo é as cotas na gerência para minorias. Muitas vezes essas políticas acabam não dando o resultado esperado ou mesmo aprofundando a discriminação que visavam combater. O que percebe-se é uma concepção mecânica da reflexão ética, que não toca nos pontos fundamentais da problemática moral nas organizações.

Os desacordos acerca de nossas pressuposições podem ser mais difíceis de serem resolvidos, porque sinalizam orientações diferentes em relação a nós mesmos, em relação aos outros e em relação ao mundo. Nossas pressuposições nascem de experiências pessoais, educação e reflexões. Apesar de mantermos várias pressuposições, nem todas são igualmente relevantes para qualquer questão ética em particular.

Geralmente, os grupos se engajam em reflexão ética porque não concordam sobre o que deve ser feito. Em muitos casos, a discussão começa com membros oferecendo propostas diferentes e dando razões diferentes para apoiá-las. A princípio, podemos interpretar um ponto de vista oposto como hostil e concorrente. Entretanto, este ponto de vista concorrente mantém o grupo julgando em vez de investir. Além disso, impede que o grupo utilize os recursos que os pontos de vista opostos oferecem. Em vez de estabelecer uma estrutura onde pontos de vista diferentes lutem uns contra os outros, o processo de reflexão ética necessita de uma estrutura onde pontos de vista diferentes aumentem os recursos disponíveis para a tomada de decisão. Em vez de assumir um número limitado de boas idéias.

A consciência destes cinco tipos diferentes de recursos não somente aumenta nossa possibilidade de descobrir a melhor decisão; também evita muitas formas de comunicação confusa e disfuncional causada por participantes falando uns com os outros acerca de recursos diferentes. Enquanto alguns fazem observações, outros podem avaliá-las ou até declarar uma política.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALMEIDA NETO, M. **A ética no mundo moderno: comentários a partir de Wittgenstein e Weber**. Belo Horizonte: PUC/MG, 1998.
- BROWN, Marvin T. **Ética nos Negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CARNEIRO, A. M. M. **Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica**. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 29(2): 51-70, abr/jun 1995.
- DAVIS, W. **Mitos da Administração: o que voce pensa que sabe pode estar errado**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- ENRIQUEZ, E. **Os desafios éticos nas organizações modernas**. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 37, n. 2, p. 6-17, abr/jun 1997.
- GIANNETTI, Eduardo. **Vícios privados, benefícios públicos?: a ética na riqueza das nações**. São Paulo: Cia. das Letras, 1993.
- LEITE, João Batista Diniz. **Treinamento e desenvolvimento de gerentes no Banco do Brasil: uma imagem-objetivo para década de 90**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991 (Dissertação, Mestrado em Administração).
- LEITE, José Eduardo Teixeira. **A Sujeição do Gerente - o discurso organizacional e algumas considerações sobre a ética de sua transmissão**. Rio de Janeiro: 1993.
- LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência - as novas formas de sedução da empresa**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1995.
- PAGÉS, M. et al **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PERELMAN, Chaïm. **Ética e direito**. Trad. Maria Ermantina Galvão G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VERGARA, S.C. & BRANCO, P.D. **Em busca da visão de totalidade**. IN: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 33(6):20/31, nov/dez.93.
- WALZER, Michael **.Da tolerância**. Trad. Almiro Pisetta, São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan S. A., 1982. A política como vocação, p. 97-153.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-224-1

