

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

**Ética nos negócios: uma análise da coerência dos valores afirmados por uma empresa de construção civil e suas práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas**

**Alvaro Pereira da Costa**

Belo Horizonte  
2014

**Alvaro Pereira da Costa**

**Ética nos Negócios: uma análise da coerência dos valores afirmados por uma empresa de construção civil e suas práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: *Prof. Dr. Roberto Patrus*

Belo Horizonte  
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C837e Costa, Álvaro Pereira da  
Ética nos negócios: uma análise da coerência dos valores afirmados por uma empresa de construção civil e suas práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas / Álvaro Pereira da Costa. Belo Horizonte, 2014.  
103f. : il.

Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Ética empresarial. 2. Valores morais. 3. Administração de pessoal. 4. Construção civil. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**Alvaro Pereira da Costa**

**Título da dissertação: Ética nos negócios: uma análise da coerência dos valores afirmados por uma empresa de construção civil e suas práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

---

*Orientador Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena – Orientador (PUC Minas)  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)*

---

Prof. Dr. Álvaro Marconi Ferreira Pires (Fundação Dom Cabral)  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

---

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho (PUC Minas)  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

**Belo Horizonte, 28 de fevereiro de 2014.**

Aos meus pais, *Oraide e Ararê*,  
por tudo: convívio, criação, momentos de  
ensinamento, alegrias e castigos construtivos;

minha filha *Rafaella*,  
por ela ser tão especial e companheira, e acima de tudo,  
a minha razão de buscar, a cada dia, as respostas da vida,  
para garantir que eu, pai, possa orientá-la sempre mais e mais,  
para que seu caminho continue sendo de luz, paz  
e harmonia com a existência humana;

meus irmãos  
*Ararê Jr, Carlos, Ieda, Pery e Marco Antônio*,  
pelos momentos de aprendizado conjunto; e

minhas tias *Odette, Olga e Lurdinha*,  
pela atenção e cuidado em mostrar-me o caminho do bem.

## AGRADECIMENTO

Um sonho, uma meta, o desejo do algo a mais, e neste caso o conhecimento, acerca de um assunto que me move, e que deveria mover a todos nós, a Ética, a importância do agir em respeito ao próximo e a nós mesmos.

Na vida, vários foram os motivadores que levaram-me a este caminho, e como citado na introdução deste estudo, várias foram as pessoas que contribuíram com esta realização especial: professores, amigos, líderes, enfim, tantas pessoas que sequer teria condição de aqui citá-las.

Algumas, porém, tiveram contribuição relevante, seja nos exemplos, seja nos ensinamentos.

*Professor Dr. Roberto Patrus-Pena*  
pela paciente e profícua orientação que  
apontou-me caminhos promissores;

*Profa. Dra. Renata Peluso,*  
que apresentou-me a teoria da filosofia e da  
ética de uma forma simples e singular;

*Meus Professores,*  
líderes em minha vida profissional.

*Acionista Majoritário da Porto Freire,*  
por autorizar a realização da pesquisa  
nesta conceituada empresa;

*Sr. Felipe Teixeira Silveira,*  
Gestor de RH,  
pela atenção dispensada ao planejamento  
e agendamento das entrevistas;

*Agentes de Pesquisa,*  
pela contribuição de valor inestimável;

*Colegas do Mestrado,*  
pelos momentos de convívio em Belo Horizonte;

*Amigos, em especial, ao Charles,*  
pelas reflexões sobre o tema desta pesquisa;

*Procede de maneira que trates a Humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de todos os outros, sempre ao mesmo tempo como fim, e nunca como puro meio.*

IMMANUEL KANT

## RESUMO

Costa, A. P. (2014). *Ética nos Negócios: uma análise da coerência dos valores afirmados por uma empresa de construção civil e suas práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Este estudo teve o objetivo de analisar a coerência entre os valores afirmados e as práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, numa empresa da construção civil do setor habitacional, à luz do marco teórico relativo à ética nos negócios proposto por Patrus-Pena & Castro (2010). A abordagem da pesquisa foi qualitativa, por meio do método de estudo de caso e valendo-se de análise documental, entrevista aberta e observação do ambiente organizacional em visitas à empresa. Com base na análise das informações e dados coletados, verificou-se que a Porto Freire conseguiu estruturar bem os seus guias institucionais de valores e o seu código de conduta, como determina a ética da convicção, uma das dimensões do modelo de ética que orientou a pesquisa. No tocante à incorporação dos valores afirmados pela empresa em sua prática cotidiana, como determinam as dimensões da ética da responsabilidade e da virtude, verificou-se um estágio parcial, ou seja, as ações empreendidas pela empresa, no seu dia-a-dia, não apresentam aderência plena à ética nos negócios. Concluiu-se, pois, que a Porto Freire encontra-se em estágio intermediário quanto ao seu posicionamento como uma empresa ética nos negócios, na sua relação com o público interno na área de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas.

**Palavras-chave:** ética nos negócios, valores, **gestão de pessoas, construção civil.**



## ABSTRACT

Costa, A. P. (2014). Business ethics: an analysis of the consistency of the values affirmed by a construction company and their practices in the areas of recruitment, selection and development of people. Dissertation Master's, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

This study was based on the goal of examining the consistency between the values affirmed and practices in the areas of recruitment, selection and development of people in a construction company in real state industry, oriented by the theoretical framework on business ethics proposed by Patrus-Pena & Castro (2010). The study was based on qualitative and descriptive and exploratory approach through the case study method and documents analysis, open interviews and observation of organizational environment during visits on company, it was found that the Porto Freire has managed its institutional structure and guides values and its code of conduct, presenting characteristics of a company that offers ethics, in terms of organizational actions, their determination to incorporate business ethics. On the other hand, there was the presence in the everyday practice of stated values and other part application stage, such as responsibility and virtue, and still others that are missing, which proves that the actions undertaken by the company, have no full adherence to business ethics. It was concluded, therefore, that Porto Freire is at an intermediate stage on its position as an ethical company in business.

**Keywords:** business ethics, values, people management, construction company.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo referencial de ética nos negócios .....	23
Figura 2	A ética da convicção .....	24
Figura 3	A ética com responsabilidade .....	30
Figura 4	A ética da virtude .....	35
Figura 5	A integração das três dimensões .....	38
Figura 6	Tríade ética no estágio atual da empresa Porto Freire .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conteúdo dos códigos de ética .....	27
Quadro 2	Relação entre os procedimentos metodológicos e o modelo da análise dos dados .....	44

## LISTA DE SIGLAS

ABRAMAT	Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção
ALENE	Associação Latino-americana de Ética, Negócios e Economia
DH	Desenvolvimento Humano
EN	Ética nos Negócios
FGV	Fundação Getúlio Vargas
LTN	Levantamento da Necessidade de Treinamentos
NUPEGS	Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social
ONU	Organização das Nações Unidas
PAIC	Pesquisa Anual da Indústria da Construção
PIB	Produto Interno Bruto
PPB-MG	Partido Progressista Brasileiro de Minas Gerais
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RCE	Responsabilidade Social Empresarial
RH	Recursos Humanos
USA	<i>United States of America</i>
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	Justificativa	15
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivo específico	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1	Histórico dos estudos de ética nos negócios	19
2.2	Um modelo de ética nos negócios	22
2.2.1	A ética da convicção	24
2.2.2	A ética da responsabilidade	30
2.2.3	A ética da virtude	35
2.2.4	A integração entre as três dimensões éticas	38
2.3	Recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>43</b>
3.1	Caracterização da pesquisa	43
3.2	A empresa pesquisada	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADO</b>	<b>48</b>
4.1	Valores afirmados pela empresa	48
4.2	Práticas operacionais das áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas	54
4.3	Dificuldades e encaminhamento das recomendações para melhorias	64
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>73</b>
	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo A	
	Anexo B	
	Anexo C	

## 1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa – a ética nos negócios – despertou interesse, quando da percepção empírica do crescimento de eventos retratando problemas éticos nas organizações. Após longos anos de exercício profissional e aprendizado prático, observa-se que o valor mais significativo da vida corporativa é a arte de bem relacionar. Não são as técnicas contábeis e financeiras, nem de vendas e marketing, menos ainda de produção e logística, as mais importantes numa organização. Seja qual for o negócio, as técnicas operacionais e de gestão sempre serão secundárias, porém não menos importantes e necessárias às organizações. Logo, o mandatório, prioritário e diferenciador na geração de resultados corporativos sempre será o ser humano e a sua boa relação com seus pares.

E qual seria a relação da ética com a vida empresarial, com os negócios? No campo empírico, observa-se o esforço das corporações na melhoria das relações entre as pessoas, visando um melhor clima organizacional. No campo científico, tem-se exemplos citados pela literatura, seja em referência ao indivíduo, como exposto por Lou Marinoff (1999), ou ao mundo empresarial, como exposto por Collins & Porras (1995). A Filosofia e o estudo da ética, certamente, ofertam conhecimentos valiosos à harmonia do relacionamento entre as pessoas, independente do contexto onde estejam situadas. Acrescente-se, ainda, a importante constatação de que as pessoas contribuem para o aprimoramento das relações empresariais, partindo de si para o grupo, de cada um para o todo e, simultaneamente, para a organização. Ou seja, o ser humano constrói a sua realidade social, contribuindo para o bem da coletividade onde vive e trabalha, alterando a realidade coletiva enquanto tem a sua própria realidade alterada pelo mesmo coletivo (Berger & Luckmann, 1996).

A dialética que norteou a definição do tema desta pesquisa repousa no entendimento da interação entre a identidade corporativa e as práticas sociais da empresa, objeto desta pesquisa, que afirma princípios éticos em sua identidade. Partindo desse contexto, o marco referencial que orientou a análise é o modelo de ética nos negócios elaborado a partir da obra de Patrus-Pena & Castro (2010), com suporte no pensamento de Lozano (1999). Com base nesse modelo,

procurou-se verificar a coerência entre os valores afirmados e as práticas empreendidas na área administrativa de gestão de pessoas, mais especificamente, na área de recrutamento, seleção e desenvolvimento.

A iniciativa de observar a coerência entre o discurso e a prática da ética somente na área de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas representa um recorte motivado por questões práticas e metodológicas. Tal escolha deu-se a partir de conversas com a consultora responsável pela implantação da ética na empresa pesquisada. Concluiu-se, conjuntamente, que a área de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas seria a mais indicada para este estudo, uma vez que estava participando ativamente no projeto de implantação da ética na empresa, além de interagir, constantemente, com seus colaboradores, principal alvo desta medida visando a harmonia nas relações organizacionais.

Desta forma, com esta pesquisa, propôs-se, observar a consistência dos valores afirmados e das práticas operacionais cotidianas na área administrativa de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas à luz do marco teórico da ética nos negócios proposto por Patrus-Pena & Castro (2010), observando-se que a empresa analisada introduziu a ética em suas diretrizes institucionais em 2009.

Fundamentando-se nesse marco teórico, buscou-se identificar, inicialmente, os valores que a empresa afirma em seus documentos institucionais. Na sequência, analisou-se as práticas operacionais, a partir do discurso dos entrevistados (gerentes e colaboradores), para, em seguida, confrontar os valores afirmados e as práticas relatadas. Desse confronto, procurou-se registrar dificuldades e propor soluções, atendendo à natureza de uma dissertação de mestrado profissional, qual seja, a de contribuir para o aperfeiçoamento das práticas empresariais por meio de uma abordagem científica, com orientação teórica adequada e rigor metodológico.

A partir desse contexto, e considerando o objetivo deste estudo, pretende-se responder a seguinte questão: *qual a coerência entre os valores afirmados e as práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, à luz do marco teórico da ética nos negócios proposto por Patrus-Pena e Castro (2010), em uma empresa de construção civil?*

## 1.1 Justificativa

A motivação da presente pesquisa surgiu tanto de razões pessoais como práticas e teóricas. A justificativa pessoal decorre do interesse pela Filosofia e, mais especificamente, pela Ética, surgido em 2009, no curso de “Filosofia à Maneira Clássica”, promovido pela instituição Nova Acrópole de Fortaleza, curso centrado na Filosofia e na Ética voltadas para a vida cotidiana, o que faz com que os alunos despertem para o quão relevante é a sua importância na vida pessoal e em sociedade.

A partir de então, estabeleceu-se a clareza de que poucos tiveram e terão oportunidade de acesso ao conhecimento filosófico voltado para a Ética e temas correlatos, acumulados em séculos de existência. Trazendo tal conhecimento para os dias atuais, percebe-se a sua relevância na dinâmica das relações sociais, pois amplificando-se nos meios de sustento da civilização humana, ou seja, no mundo das organizações empresariais. Logo, como esse mundo é formado e vivido por pessoas, o conhecimento e aplicação do conceito de ética inspira um novo olhar das pessoas em suas ações corporativas.

No curso de mestrado, a disciplina mais próxima dessa temática é a ética nos negócios, ou seja, um tema correlato. No seu estudo, e mais precisamente no contato com as pesquisas desenvolvidas por Pires (2003 e 2005), França (2005) e Dal Mas (2007; 2009), no Núcleo de Pesquisa sobre Ética e Gestão Social (NUPEGS) da PUC Minas, tem-se a percepção da possibilidade de continuidade dessa linha de investigação, pelo estudo de sua aplicação ou de seu potencial de aderência ao modelo de ética nos negócios desenvolvido por Patrus-Pena & Castro (2010), razão pela qual este autor optou por essa temática. A expectativa é que este estudo venha a contribuir para o fortalecimento do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social - NUPEGS, na medida em que mantém a sua linha de pesquisa, valendo-se das contribuições de trabalhos anteriormente desenvolvidos.

No Brasil, os estudos sobre ética nos negócios são raros e esparsos. No contexto acadêmico, o tema vem se posicionado em uma zona de conforto, apresentando-se em estágio de acomodação intelectual (Moretti, & Campanário, 2009). Por outro lado, algumas ações vêm sendo empreendidas no sentido de



buscar um entendimento maior sobre o tema. Nesse sentido, destacam-se as ações empreendidas pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (IBEN), sediado em Campinas, Estado de São Paulo, que deu início às pesquisas de campo em 2008. Segundo o IBEN, a pesquisa sobre o tema objetiva demonstrar a importância, para a empresa, de elaborar, adotar e divulgar o seu Código de Ética, tornando-o público a todos os seus *stakeholders*, especialmente, para servir de exemplo e motivação a um número maior de executivos e empresários, para que venham a adotar este que é o mais importante instrumento da atuação responsável e da governança corporativa, que, inclusive, contribui para a empresa trilhar o caminho da tão sonhada, falada e necessária sustentabilidade.

Complementando, destaca-se o porquê da escolha da Porto Freire, empresa do segmento da construção civil, sediada no município de Fortaleza, Estado do Ceará, com atuação no nordeste do Brasil. Desde 2008, a economia brasileira acompanha o expressivo crescimento do setor da construção civil (Fochezatto, & Ghinis, 2011), propiciado, em muito, pela redução das taxas de juros e aumento nos prazos de financiamento, e do qual decorreu o surgimento de novas empresas em todo o território nacional. Foi a relevância dos impactos positivos e negativos que este segmento pode trazer à vida das pessoas, em função da sua forte expansão nos últimos anos, que motivou o direcionamento desta pesquisa para uma empresa do ramo. E foi o conhecimento de que a empresa objeto deste estudo havia realizado a implementação da ética em seus processos organizacionais, que culminou com a sua escolha como unidade de análise.

A justificativa de sentido prático para a realização desta pesquisa originou-se na intenção de contribuir, com a empresa escolhida, no processo de análise da aderência da implantação da ética nas áreas de trabalho selecionadas. Intuito que vem corroborar a finalidade do mestrado profissional em Administração, na medida em que busca dialogar com o mercado e promover melhorias organizacionais com maior embasamento teórico. As áreas de Recursos Humanos (RH) contempladas nessa pesquisa – recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas – são de fundamental importância para a condução dos processos em uma organização, haja vista estarem a serviço da função estratégica da empresa, pois alinhando as pessoas às estratégias organizacionais

(César, Coda, & Garcia, 2006). Um dos resultados desta pesquisa foi a geração de recomendações contributivas com a Porto Freire, na sua intenção de tornar-se uma empresa ética.

A justificativa teórica assenta-se na recomendação de se fazer uma avaliação ética de uma empresa (ou de parte dela: uma área ou um processo), a partir de um corpo teórico de ética nos negócios (Patrus-Pena & Castro, 2010). O modelo escolhido se justificou por buscar integrar três vertentes teóricas da ética: a deontológica (baseada na convicção), a teleológica (baseada na responsabilidade) e a aretológica (baseada na virtude). Estudos sobre ética aplicada aos negócios focados apenas na abordagem deontológica, em geral, limitam-se a um caráter normativo. Apenas a afirmação de valores, *a priori*, em uma organização voltada para a realização de fins econômicos, parece ser uma contradição epistemológica, que leva a pensar que ética e negócios são duas áreas incompatíveis, que não se misturam (Patrus-Pena, & Castro, 2010, p.10).

Por outro lado, a afirmação de uma ética focada apenas nos resultados esperados das condutas, parece carecer da afirmação de valores éticos com poder de coibir ações em busca de lucro, mas que violam princípios (Patrus-Pena, & Castro, 2010). O Utilitarismo, neste sentido, apresenta-se pobre para se pensar a ética nos negócios, na medida em que, no mundo dos negócios de hoje, marcado por crises, não faltará justificativa para uma conduta que traga prejuízos sociais ou ambientais, em nome da sobrevivência econômica. Integrar valores éticos de convicção e responsabilidade é a forma mais adequada para se pensar a atuação ética de uma empresa (Patrus-Pena, & Castro, 2010).

A forma como a empresa foi analisada também justificou a escolha do modelo de Patrus-Pena & Castro (2010). A empresa foi analisada à luz dos valores que ela própria instituiu, implantou e vem trabalhando internamente desde 2009. Em meio a um mundo onde predomina a relatividade ética e/ou moral (Patrus, 2012; Sen, 2008), uma saída para a pesquisa nessa área é confrontar a atuação da empresa com os valores que ela própria institui e declara. Materializa-se, assim, o estudo da virtude, entendida como valor convertido em ação cotidiana (Arruda, 2005).

Do ponto de vista teórico, pois, realizou-se uma análise dos valores afirmados pela empresa, buscando verificar a sua transformação em atitudes

cotidianas, ou seja, em hábitos sedimentados nos processos, em particular, na área de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas. Buscou-se, assim, à luz da síntese entre teoria e prática, verificar a consistência da organização entre sua intenção e sua atuação. O resultado dessa análise produziu recomendações gerenciais para a empresa, como forma de retribuir o amplo acesso do pesquisador às informações necessárias à realização desta pesquisa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Este estudo pretende analisar a coerência entre os valores afirmados e as práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, numa empresa de construção civil do setor habitacional, à luz do marco teórico de ética nos negócios, proposto por Patrus-Pena & Castro (2010).

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- . Identificar os valores afirmados pela empresa, por meio de seus instrumentos institucionais denominados “Identidade Corporativa” e “Guia de Conduta e Ética”;
- . analisar as práticas operacionais (processos funcionais) das áreas administrativas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas.
- . confrontar os valores afirmados pela empresa, em seus instrumentos institucionais, com as práticas operacionais, nas áreas administrativas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas; e
- . registrar as dificuldades encontradas na aplicação dos valores afirmados, tanto no plano das práticas operacionais das áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, como das soluções propostas para ajuste com vistas ao seu alinhamento, e ainda, das eventuais práticas organizacionais desalinhadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico dos estudos de ética nos negócios**

Segundo Nash (2001), a ética nos negócios tem a sua origem registrada na década de 1970. George (2005) aponta a evolução em três etapas: Filosofia, mídia e mundo corporativo. Inicialmente o tema foi tratado na academia, com debates acerca da Filosofia, pessoas e trabalho, e logo após o tema ganhou espaço na mídia. No mundo corporativo o tema passou a receber atenção após algumas empresas, motivadas por problemas incorridos em suas gestões, desenvolverem e implantarem os seus respectivos códigos de conduta ética. Segundo Nash (2001), somente após o registro de desastres ambientais de grandes proporções, como por exemplo, o do petroleiro Exxon Valdez, ocorrido no Alaska em março de 1989, é que o debate da ética nos negócios ganhou um olhar maior para o meio ambiente.

Na América Latina, o tema esteve inicialmente vinculado a esforços isolados de professores universitários que empreenderam pesquisas em empresas multinacionais. Em 1998, o Brasil sediou o primeiro Congresso Latino Americano de Ética, Negócios e Economia, na cidade de São Paulo. Nesta mesma ocasião, sob a liderança da professora Cecília Arruda, foi fundada a Associação Latino-americana de Ética, Negócios e Economia (ALENE) (Arruda, 2005; Arruda, Whitaker & Ramos, 2003).

O estudo da ética nos negócios tem objetivado, também, o acompanhamento da relação das empresas com o meio ambiente, com vistas a garantir a sustentabilidade (Grün, 2007). O conceito de sustentabilidade relacionado à ética nos negócios reivindica o cuidado que as empresas devem ter com o meio ambiente e como este se apresentará para as gerações futuras. Assim, em seus respectivos planos estratégicos, necessário se faz um olhar de longo prazo, com objetivos econômicos, sociais e ambientais, além de uma avaliação dos impactos na sustentabilidade, visando as futuras gerações (Hoffman, 2000; Atkinson, 2000).

Burke e Logsdon (1996) já debatiam sobre a inexistência de um suporte empírico que sustentasse a relação entre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e os objetivos e resultados empresariais, e alertavam para a necessidade das empresas identificarem benefícios estratégicos nesta relação. Traziam,

assim, a preocupação de que reorientar a RSE em direção a estratégica seria um caminho para inspirar mais atividades, servindo, assim, de forma mais completa, aos interesses da sociedade e das partes interessadas (Burke & Logsdon, 1996).

Outra abordagem sobre a ética foi observada na prática de algumas empresas de não estabelecer o lucro da organização como prioridade suprema, ou seja, de não colocá-lo acima de tudo, como a meta mandatória (Collins & Porras, 1995, 1996). A definição da ética nos negócios traz algumas variações entre os autores. Patrus-Pena & Castro (2010) entendem que a ética nos negócios está amparada na reflexão das questões em âmbito individual, organizacional e econômico, Assim, a ética nos negócios teria como foco o nível meso (organizacional), ainda que dependa dos níveis micro (indivíduos) e macro (econômico).

“Ética empresarial” é a expressão utilizada por Srour (2008), que aborda a ética da convicção e a ética da responsabilidade, como componentes essenciais na estruturação da ética empresarial (Srour, 2008, p.123, 127). Outros estudiosos vêm tratando do tema com outras denominações, tais como “ética corporativa”, “ética nas organizações”, “responsabilidade nas empresas”, “missões da empresa”, dentre outros.

Um alerta importante relativo à ética nos negócios, na relação do mundo empresarial com a sociedade, foi apresentado por Porter e Kramer, que denominam o tema como “responsabilidade social empresarial”. Ainda que as entidades “empresas” e “sociedade” sejam distintas, a sua interdependência é real e perceptível no cotidiano. Quando empresas de boa reputação mundial se envolvem em escândalos de natureza ética – como os casos da Nike, com práticas abusivas de trabalho nos anos 1990 na Indonésia, e da Shell, quando afundou uma plataforma de petróleo obsoleta em 1995, sob protesto do Greenpeace – a sociedade tende a se perguntar: “Onde estamos, e para onde vamos?”. Neste sentido, há que considerar que, da mesma forma que as empresas necessitam de uma sociedade saudável, produtiva e consumidora, a sociedade precisa perceber nas empresas algo mais do que simples geradoras de produtos para consumo. Na prática, a relação entre sociedade e mundo empresarial deveria apresentar um resultado positivo para ambos, a partir da

criação de valor de forma partilhada, ou seja, da geração de benefícios que atendam aos interesses empresariais e sociais (Porter & Kramer, 2006).

Patrus-Pena & Castro (2010) afirmam que as definições da ética voltadas às organizações não são efetivas no propósito da sua aplicabilidade. Algumas empresas tratam dos seus valores organizacionais apenas estabelecendo regras de conduta a serem respeitadas por seus colaboradores no seu dia-a-dia de trabalho, ou seja, tratando apenas da abordagem normativa. Outras empresas abordam apenas o cuidado com o meio ambiente, não inserindo a ética nos processos da empresa (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 6-7).

Ainda com relação à distinção apresentada pelo modelo de ética nos negócios de Patrus-Pena & Castro (2010), ressalta-se duas constatações importantes. A primeira, relacionada ao campo das definições de ética aplicada às organizações, da diferenciação entre ética e moral empresarial; e a segunda, relacionada à ética nas organizações como disciplina estudo acadêmico, que apresenta a ocorrência de dois reducionismos e debate a ainda não sistematizada articulação entre ética e empresa (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 8 e 9).

Tem-se, pois, que, numa organização, a diferença entre ética e moral apresenta-se com a mesma essência de sua aplicação conceitual no campo do indivíduo. Logo, a moral está representada pelo conjunto de normas e regras que orientam as ações cotidianas na organização, enquanto a ética apresenta-se como uma reflexão, em forma de avaliação crítica, sobre a moral, no plano das tomadas das decisão (Leisinger, 2003). O mérito da contribuição do citado autor está em mostrar que a moral empresarial exerce a função de amparar a produção de ações e decisões (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 8).

Quanto aos reducionismos presentes no campo da ética nos negócios, o primeiro trata da “ética nos negócios como dedução de uma teoria ética”, ou seja, como uma simples aplicação da teoria da ética no dia-a-dia das organizações. Tal perspectiva, que foca uma aplicação dedutiva da ética aos negócios, não representa uma solução para o dualismo “ética” e “negócios”, ou seja, associar a ética a um evento corporativo por dedução não caracteriza ética integrada ao negócios, pois a ética não é uma caixa de ferramentas, pronta a ser usada em cada caso (Patrus-Pena & Castro, 2010).

O segundo reducionismo trata da ética nos negócios como uma simples variável da gestão. Nesse caso, a ética é utilizada como adjetivo, uma variável da ação corporativa, mas não substantiva, como norteadora da ação. Que todas as ações gerenciais possam ter variáveis éticas é algo evidente. Mas que elas sejam orientadas por um sentido ético é algo raro. Desta forma, Patrus-Pena & Castro (2010) recusam esse reducionismo, por entender a ética nos negócios como mais uma disciplina no campo acadêmico. Tendo em vista essa opção teórica, passa-se aos detalhes do modelo de ética nos negócios concebido pelos autores.

## **2.2 Um modelo de ética nos negócios**

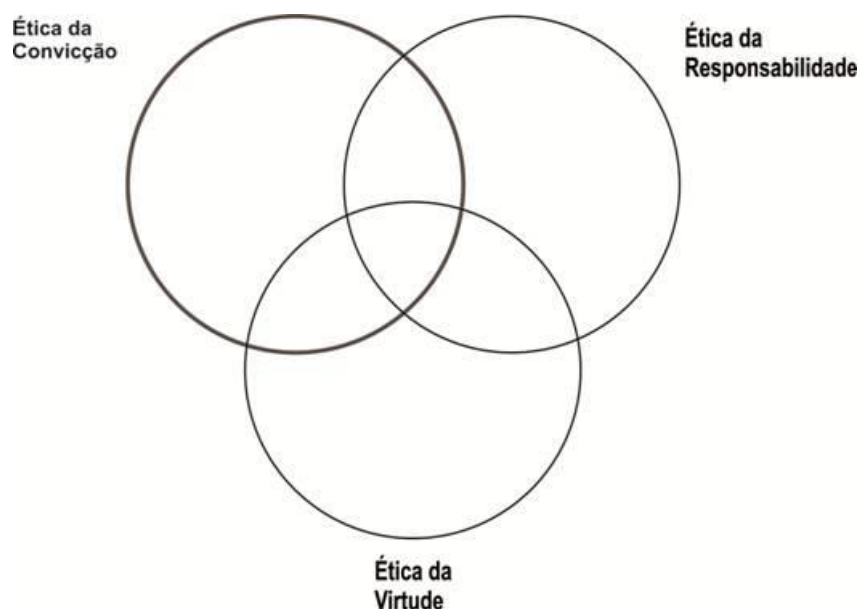
Para que a Ética nos Negócios (EN) estabeleça-se como um marco referencial acadêmico, livre dos riscos dos reducionismos anteriormente mencionados, necessita ser mais abrangente, e ainda, atuar de forma integrada em três dimensões: convicção, responsabilidade e virtude. Assim, para que o marco referencial da ética nos negócios firme-se como uma disciplina, e a partir daí revele o seu estatuto intelectual e acadêmico, há a necessidade da ocorrência de quatro condições simultâneas e integradas (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 18-21), a saber:

- 1 integração articulada entre ética e negócio, superando os reducionismos e dualismos, convertendo a EN em uma nova configuração teórica, onde os construtos “ética” e “negócio” se apresentem plenamente articulados, fundindo-se em um único construto;
- 2 a necessidade de um marco ético referencial para a EN, aquele que traz ao tema um ponto de partida donde partem as pesquisas científicas para se analisar, investigar e contribuir para o avanço do referido tema. E aqui os autores nos apresentam o marco ético de Lozano (1999), que elegeram aperfeiçoaram como base teórica do modelo (Patrus-Pena & Castro, 2010);

- 3 a organização como foco da EN, ou seja, o centro da ética nos negócios deve situar-se nos processos organizacionais (nível meso), e não no indivíduo ou no sistema social ou econômico;
- 4 a condição esotérica e o princípio da consistência, destacando que as empresas necessitam ter coerência entre o dito e o praticado, começando por colocar em prática seus valores em seus processos organizacionais. Os autores trazem a abordagem de que a ética nas empresas é esotérica, na medida em que essa deve vir de dentro, e agir na observância dos seus valores próprios. A consistência na observação desses valores próprios é de suma importância na consolidação da ética na empresa. “O caráter de uma organização recusa a “ética-pomada”, a ética somente para uso externo” (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 21).

A partir das condições anteriormente expostas, observa-se, na Figura 1, a tríade ética que sustenta a teoria do marco referencial para ética nos negócios, segundo os autores (Patrus-Pena & Castro, 2010).

Figura 1  
Modelo referencial de ética nos negócios



Fonte: Patrus-Pena & Castro (2010).

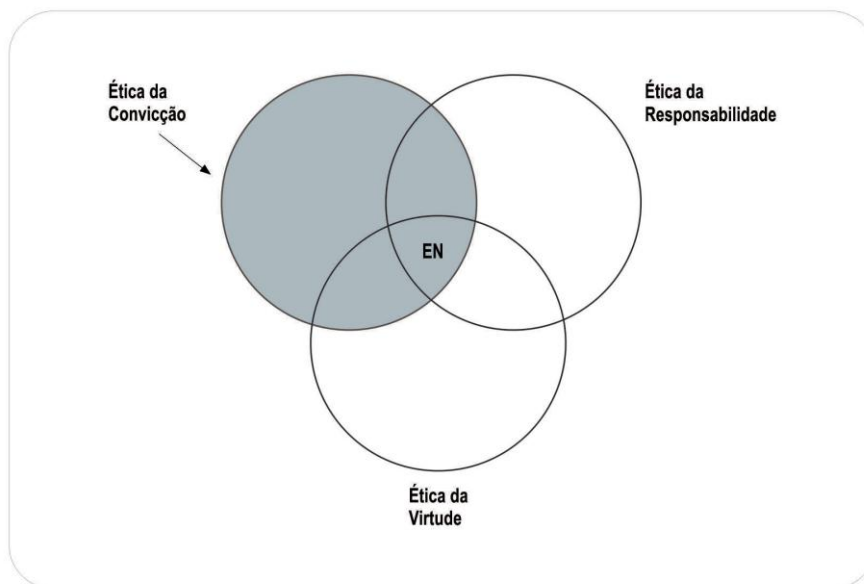


Os autores sugerem essa tríade ética e a sua respectiva articulação como o fundamento teórico por meio do qual as organizações poderiam, efetivamente, trabalhar os desafios para tornarem-se empresas éticas. E também, como o modelo a partir do qual uma empresa pode ser avaliada em sua pretensão de fazer do seu negócio algo orientado por valores que ela própria estabeleceu. A composição da referida tríade fundamentou-se na tríade: ética da convicção, ética da responsabilidade e a ética da virtude. Necessário se faz a abordagem distinta de cada uma delas, ressalvada a ideia de que trata-se de três abordagens, que só fazem sentido no modelo, se pensadas de forma integrada.

### 2.2.1 A ética da convicção

Na Figura 2, observa-se a representação gráfica da ética da convicção, como parte integrante da tríade ética.

Figura 2  
A ética da convicção



Fonte: Patrus-Pena & Castro (2010, p. 36)

A ética da convicção tem suas raízes nas teorias deontológicas de ética. Também chamada de ética dos princípios, ética normativa (Patrus, 2012) ou ética afirmativa de humanidade (Lozano, 1999), ela estabelece que os valores éticos

universais devam nortear as condutas das pessoas independentemente das consequências que possam acarretar. Significa que o cálculo dos resultados de uma ação ética não pode interferir na escolha dessa ação. Essa ética é a única que se pode universal, uma vez que as contingências da realidade não interferirão na escolha da conduta ética, tomada, *a priori*, em consonância com um valor universal.

A grande questão da ética da convicção é como estabelecer esses valores universais ou, pelo menos, como estabelecer uma ética mínima, como sugere Cortina (1994). O filósofo e teólogo suíço Hans Küng atestou: “O ethos mundial é o consenso básico referente aos valores vinculativos, às normas e valores básicos irrevogáveis, que pode ser afirmado por todas as religiões apesar de suas diferenças dogmáticas, ou aceito até pelos não crentes” (Küng *apud* Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 42.). Ou seja, trata-se de uma pauta mínima de valores extensiva a todas as religiões, um ethos para o mundo global, sem a pretensão de estabelecer uma nova ideologia ou mesmo substituir os livros sagrados.

Levando o tema para o campo organizacional, não nos cabe estabelecer os valores pelos quais a empresa deve guiar-se, para além das suas obrigações legais e sociais. Por isso, a ética da convicção como parte da ética nos negócios se assenta no estabelecimento de valores pela própria organização. Patrus-Pena & Castro (2010) estabelecem que o código de ética ou documentos similares são o veículo pelos quais as empresas publicam seus valores. Com base nesses compêndios orientativos, as organizações articulam sua respectiva divulgação entre os colaboradores e demais entes relacionados, que estejam suscetíveis à aplicação dessas regras, seus *stakeholders*. As empresas devem estar atentas para que tais instrumentos de orientação não venham a tornar-se, apenas, um instrumento de controle, ao invés de atender ao seu objetivo principal de estabelecer os valores que guiam a empresa em seus relacionamentos e processos (Francés, Borrego & Velayos, 2003).

Desta forma, pode-se dizer que a ética da convicção exige a observância dos compêndios normativos de orientação da organização, ou código de ética, ou ainda, código de conduta. Patrus-Pena & Castro (2010) trazem a posição de Lozano com relação à formulação dos denominados códigos de ética, ao constatarem que:

na prática, os códigos éticos se inspiram em uma ética do tipo pré-convencional, preocupada em evitar condutas consideradas prejudiciais ao funcionamento da empresa. As empresas podem formular os seus respectivos códigos de condutas e demais instrumentos institucionais éticos, nos termos do imperativo categórico de Kant. No ambiente empresarial, e para todos os que se inter-relacionam com a organização (*stakeholders*), os valores declarados nos instrumentos institucionais éticos passam a ter validade universal, ou seja, devem ser observados por todos na condução de suas atividades organizacionais. Para tanto, faz-se necessário que o comando da organização deixe claro tratar-se de uma afirmação direta da direção, e que deve ser observada nas condutas e tomadas de decisões no campo organizacional (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 45).

Logo, no mundo empresarial, a ética da convicção materializa-se por meio da observância dos seus respectivos códigos de condutas e/ou identidade corporativa, donde vêm firmar as regras para reflexão, assim como limitar as ações corporativas em relação à busca dos resultados e lucros.

Alguns resultados importantes de pesquisas realizadas por Lozano (1999) e Fontrodona (2001), relacionados à constituição dos códigos de conduta/ ética, seus benefícios e problemas, foram assim apresentados: (a) classificação dos tipos de códigos de ética; (b) classificação dos conteúdos dos códigos de ética; (c) benefícios dos códigos de ética; e (d) problemas dos códigos de ética (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 51-55).

Sobre a classificação dos códigos de ética, assim se posicionam os citados autores:

- . *Stevens (1994)* – códigos éticos profissionais (enunciado das normas profissionais, fruto da consciência coletiva de uma profissão); códigos éticos empresariais (ferramentas de gestão); missão (elemento de gestão estratégica).
- . *Brooks (1989)* – códigos que têm como referência os *stakeholders* (princípios, objetivos e políticas de cada um); códigos que tem como referência a política estratégica (linhas de ação da companhia, propósitos, objetivos, políticas e concepções de gestão); códigos que tem como referência a missão empresarial.
- . *Andersen (1992)* – afirmação de valores ou princípios (nível abstrato); pautas de ações internas e externas (nível intermediário); controle detalhado de determinados âmbitos de ação (nível concreto).

- . *Rainborn e Paine* – códigos que refletem os níveis mais altos do bem e a moralidade (nível teórico); códigos que refletem a orientação para conseguir a conduta moral (nível prático); códigos que refletem o comportamento que a sociedade considera normal (nível que se pode alcançar normalmente); códigos que refletem os comportamentos aceitáveis e a letra da lei (nível básico).
- . *Weber (1993)* – códigos que expressam os compromissos com os diversos grupos aos quais serve (códigos de obrigações constituintes); códigos que apresentam um conjunto de princípios gerais da companhia, que é necessário seguir (códigos de responsabilidade profissional); códigos que não indicam explicitamente a conduta dos trabalhadores, mas que enunciam os objetivos da companhia (códigos de missão corporativa).

O Quadro 1 apresenta os conteúdos dos códigos de ética, por autor.

Quadro 1

Conteúdos dos códigos de ética

Autor	Temas mais contemplados	Temas menos contemplados
White e Montgomery (1980)	-Cumprimento da lei pelos trabalhadores. -Tratamento de conflitos de interesses entre os trabalhadores e a empresa (com uma clara explicitação das condutas proibidas).	-Questões que afetam as atividades econômicas da empresa que podem gerar conflitos, como práticas de corrupção fora do país ou as contribuições políticas.
Cressey e Moore (1983)	-Condutas contra a empresa (diminuição de lucro por conflito de interesses ou mal investimento de fundos).	-Condutas ilegais ou imorais que poderiam aumentar os lucros, como poluição, abandono de um território ou de trabalhadores por outros mais benéficos, manter condições de trabalho pouco seguras ou produção e venda de artigos sem segurança.
Anderson (1984)	-Os conflitos de interesses com as pessoas da empresa. -As atividades da companhia e de seus empregados como agentes da companhia. -As práticas antitruste. -As relações trabalhistas.	-As contribuições políticas. -As relações com os países estrangeiros.
Benson (1989)	- Relações dos trabalhadores com a empresa.	-Impacto das ações da empresa com o meio ambiente.
Singh e Lefebvre (1992)	-Aceitação de presentes ou subornos. -Relações com clientes e fornecedores. -Dão mais importância em controlar as condutas contra a empresa.	-Dar presentes ou subornos. -Questões ambientais, de segurança e qualidade dos produtos. -Dão menos importância em controlar as condutas da empresa.
Weaver (1993)	-Ações dos empregados. -Ações da empresa no mercado. -Questões internas da empresa (impactos empresariais tangíveis).	-Pouca atenção dada à responsabilidade para com a sociedade. -Relações da companhia com o exterior (impactos intangíveis na estrutura social e no capital social).

Fonte: Patrus-Pena & Castro (2010, p. 52).

Quanto aos benefícios dos códigos de ética, Lozano (1999) destaca: (a) evitam o oportunismo de se considerar a interpretação dos princípios e dos valores dependente da subjetividade individual; (b) explicitam as expectativas e as referências que os participantes da organização devem ter em mente, e reforçam a ideia de que a ética é um assunto empresarial; (c) formalizam experiências que evitam o começar do zero, cada vez que acontece um conflito de valores; (d) asseguram uma espécie de mínimos comuns empresariais que, pelo menos, permitem evitar as condutas não desejadas; (e) fornecem um instrumento que apoie os indivíduos que queiram resistir às propostas imorais de seus superiores; (f) ajudam a resolver o perigo de que os dirigentes decidam, de maneira arbitrária, quais são as formas de responsabilidade social da empresa, e a esclarecer as relações com os diversos *stakeholders*; (g) quando são públicos, os códigos contribuem para uma melhoria da atmosfera moral da empresa; (h) podem refletir e reforçar os critérios de comunicação interna, de seleção de pessoal e a

transição de valores empresariais; (i) ajudam a integrar os valores às práticas nos processos de fusão e aquisição.

Quanto aos problemas dos códigos de ética, Lozano (1999) lista as seguintes características: (a) são necessariamente genéricos e, por isso, podem admitir interpretações práticas não coincidentes ou superficiais; (b) podem originar conflitos com os códigos de ética profissionais; (c) não resolvem o que é necessário fazer, quando se apresenta um problema em termos de contradição entre o código e os interesses da empresa; (d) não considera, nas ações dos indivíduos, a tensão entre motivação e prescrição; (e) são usados como forma de relações públicas, e podem ser vistos, dessa forma, pelos trabalhadores; (f) pressupõem que os trabalhadores já desenvolveram um pouco de sensibilidade moral; (g) sua intenção reguladora pode transmitir a ideia de que suas normas são as únicas ações ou âmbitos de ação que a empresa considera eticamente relevantes, e que a ética se refira às atividades rotineiras ou reguláveis; (h) podem, implicitamente, libertar os indivíduos de suas responsabilidades para descarregá-las nos códigos; (i) podem tranquilizar as empresas que, dispendo de um código, têm a possibilidade de optar por ditar, individualmente, toda conduta moral; (j) as regras e normas não garantem nada moralmente relevante; (k) as normas éticas podem ser confundidas com normas do tipo legal; (l) não falam realmente daquelas questões que afetam diretamente os resultados econômicos da empresa; (m) são dirigidos a todos os trabalhadores, mas refletem a perspectiva hierárquica.

Por fim, no campo teórico da ética da convicção, cabe ainda destacar a importância e o cuidado em se elaborar os instrumentos de comunicação interna da organização, seja o código de conduta, ética e/ou identidade corporativa, pois estes deverão refletir a essência dos pensamentos dos donos da organização. Uma extensa pesquisa relacionada ao código de ética e identidade corporativa, realizada por Collins & Porras (1995), concluiu que a obtenção de bons resultados na gestão organizacional está intimamente relacionada à existência de um instrumento normalizador na organização, assim como à existência do alinhamento deste com os seus respectivos executivos e demais colaboradores.

Patrus-Pena & Castro (2010) são categóricos ao afirmar que a ética da convicção, em si, não garante a existência da ética nos negócios em uma

organização, na medida em que ela apresenta-se, tão somente, como uma motivação de observância das regras da organização, porém, não a garantia de que tais regras sejam observadas em sua plenitude. E concluem, “podemos dizer que os códigos de ética não são autossuficientes para a incorporação da ética na empresa. São tantas as motivações de uma conduta que os códigos de ética vão ser só uma das influências recebidas pelos empregados” (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 56).

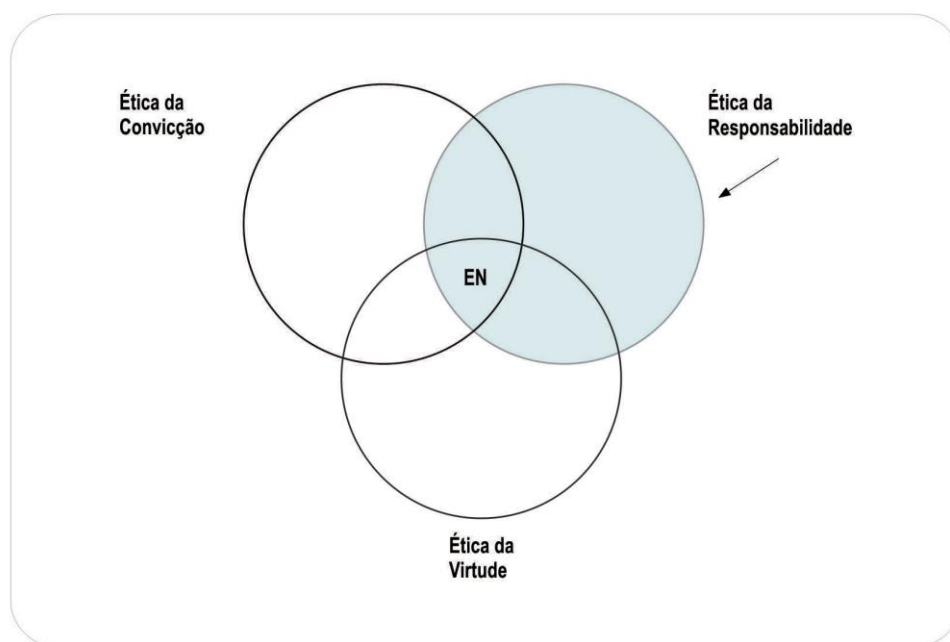
A empresa pesquisada (apresentada no capítulo Metodologia) elaborou, como parte integrante do seu projeto de ética, o portfólio denominado “Identidade Corporativa” (*folder* institucional da Identidade Corporativa – Anexo B), apresentando suas orientações aos colaboradores quanto aos essenciais fundamentos filosóficos e conceituais a serem observados no dia-a-dia da empresa. Complementando, divulga entre seus colaboradores o “Guia de Conduta e Ética” (*folder* institucional sobre conduta ética – Anexo C), objetos de análise para se identificar os valores afirmados pela empresa.

### **2.2.2 A ética da responsabilidade**

***Na Figura 3, observa-se a representação gráfica da ética da responsabilidade, como parte integrante da tríade ética.***

Figura 3

A ética com responsabilidade



Fonte: Patrus-Pena & Castro (2010, p. 64).

A dimensão da ética da responsabilidade traz dois pressupostos teóricos: o Utilitarismo e o Princípio da Responsabilidade (Patrus-Pena & Castro, 2010).

Os precursores do Utilitarismo foram Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873), que sistematizaram o princípio da utilidade, visando sua aplicação aos sistemas político, jurídico e econômico, dentre outros campos sociais. Na Filosofia, o Utilitarismo é a doutrina ética representada pela ação ou omissão de uma determinada atitude, com o objetivo de prover o bem-estar do conjunto dos seres envolvidos, de alguma forma, com a referida atitude. Tem-se, pois, que o Utilitarismo é uma forma de consequencialismo, ou seja, ele avalia uma atitude, reflexão sobre as regras, unicamente em função dos resultados da ação. Por sua essência consequencialista, apresenta-se como princípio teleológico, ou seja, preocupado com o fim das ações, ao contrário das éticas deontológicas (Patrus-Pena & Castro, 2010). Assim, prioritariamente, o Utilitarismo fundamenta-se nesta máxima: sempre agir de forma a produzir a maior quantidade de bem-estar para o maior número de pessoas.

Nas organizações, o Utilitarismo pode ser entendido como um princípio ético, pelo qual o que determina se uma decisão ou ação está correta é o benefício promovido à coletividade, ou seja, quanto maior o benefício para um



maior número de pessoas, tanto melhor a decisão ou ação. E em se tratando da consequência das ações, tal ética depende não só dos entes tomadores da decisão, mas, também, do ambiente no qual a ação é empreendida. Faz-se necessário, pois, que, antes das tomadas de decisão, as organizações observem os *stakeholders* com os quais se relaciona, assim como os ambientes (ameaças e oportunidades).

Assim, a ética da responsabilidade organizacional está diretamente relacionada à consequência das ações, à busca dos resultados (eficácia e eficiência). E neste sentido, a reflexão sobre cada ação deve observar os objetivos dos *stakeholders*, que não devem perder de vista que “A ética da responsabilidade defende a máxima de que devemos responder pelas consequências previsíveis dos nossos atos” (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 62).

Em síntese, a ética da responsabilidade consequencialista depende do exercício do poder nas organizações, e este se manifesta sobre os *stakeholders* (Lozano, 1999, p. 115). As constatações empíricas e de direito atestam que, nas organizações privadas, o poder emana dos proprietários, logo, é o *stakeholder* que o detém e delega. Tal poder pode ser de caráter intencional ou consequencial, sendo o primeiro gerador de resultados, planejados pela organização, e o segundo, de resultados não esperados, ou seja, não planejados. Os tipos de poderes relevantes no estudo da ética da responsabilidade nas organizações, são: (a) poder econômico; (b) poder social e cultural; (c) poder das grandes empresas sobre os indivíduos; (d) a ilusão do poder; (e) poder tecnológico; (f) poder ambiental; e (g) poder político (Patrus-Pena & Castro, 2010).

Importante observar, que todos esses poderes, sem exceção, estão direta e unicamente relacionados ao poder econômico da organização, ou seja, quanto maior o poder econômico, a disponibilidade de caixa e crédito, da empresa, mais se expandirão, proporcionalmente, todos os seus poderes. Assim, dispondo de um forte poder econômico, as organizações podem agir nas variáveis: preço dos produtos, estrutura de investimento, localização dos empreendimentos operacionais, definição de fornecedores e desenvolvimento da necessidades no mercado consumidor, por meio da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Por outro lado, valendo-se do seu poder sociocultural, as empresas podem influenciar tanto os valores como os hábitos e costumes, por meio da indução do mercado consumidor.

Outra variável relevante diz respeito ao poder das organizações de agir sobre seus colaboradores e demais *stakeholders*. Nesse sentido, as organizações podem alterar a realidade ou forma de observar a vida de seus colaboradores, na chamada socialização secundária. Berger e Luckmann (1996, p. 221) afirmam que “a identidade é formada por processos sociais, e uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais.” Assim, as organizações teriam o poder de remodelar essas realidades, essas identidades, na medida em que transmitem, a partir do treinamento introdutório do colaborador e ao longo de sua permanência na empresa, os valores, as condutas e as ações desejadas destas em relação ao grupo de colaboradores.

Ainda na relação das empresas com seus colaboradores, surge a abordagem relacionada ao poder ilusório (Patrus-Pena & Castro, 2010). Fato é que, no afã de alcançarem suas metas, as empresas delegam aos principais executivos um poder quase soberano sobre os rumos da organização, submetido, apenas, ao desejo dos proprietários da empresa e eventuais conselhos de administração. Por vezes, no desenvolvimento de suas carreiras, influenciados por aguçadas ambição e perspectiva de ascensão, alguns executivos se iludem por uma posição repleta de poder, e se deixam corromper, no ímpeto de manterem seus respectivos cargos e/ou carreiras.

Quanto ao poder tecnológico, este guarda relação direta com o poder financeiro das organizações. O poder financeiro, em boa parte das circunstâncias, é quem irá prover o poder tecnológico, e a partir desse, as empresas deterão grande influência sobre a sociedade. Como exemplo, podemos citar o sistema de controle de voos comerciais da aeronáutica, onde uma paralisação dessa tecnologia implicaria num apagão aéreo no local de sua atuação.

Sobre o poder ambiental, intencional ou consequencial, diz respeito às ações das empresas quanto aos danos e impactos que suas operações venham a gerar na natureza.

Por fim, quanto ao poder político das organizações, esse apresenta um estreito vínculo com o poder financeiro, na medida em que as organizações

participam das campanhas eleitorais com doações em dinheiro, interagindo, assim, com os poderes públicos locais, quando da instalação e permanência de suas unidades, obtendo benefícios de toda ordem, com a contrapartida declarada da geração de emprego e renda.

A inter-relação entre o utilitarismo, o princípio da responsabilidade e o poder das organizações, apresenta-se como a questão celular da ética da responsabilidade, pela qual as decisões e ações organizacionais sempre geraram, geram e gerarão impactos positivos e negativos sobre os públicos relacionados. Em se tratando do planeta Terra, em específico da Natureza que, na maioria dos casos, é fonte de matéria prima para essas organizações, nem sempre ela é considerada e/ou tratada nas avaliações como se um *stakeholder* fosse. “A submissão da natureza, destinada a trazer felicidade à Humanidade, teve um êxito tão desmesurado, que colocou o homem diante da ameaça de sua própria extinção” (Patrus-Pena & Castro, 2010).

Importante contribuição à dimensão da ética da responsabilidade é trazida por Jonas (2011), filósofo alemão, que concentra seus estudos nos problemas ético-sociais gerados pela tecnologia, defendendo a ideia de que a sobrevivência humana depende de nossos esforços para cuidar do nosso planeta e de seu futuro. Eis o imperativo positivo proposto por Jonas (2011, p. 18): “Aja de tal maneira que os efeitos de tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida humana autêntica”. Ou formulado negativamente: “Não ponhas em perigo à permanência indefinida da Humanidade na Terra”.

Alinhando a contribuição de Jonas à definição do poder e responsabilidade dos *stakeholders*, importante destacar a sua definição de forma mais ampla: grupo ou indivíduos com os quais a organização interage ou mantém interdependência, assim como todos os entes relacionados, ou não, que possam ser afetados pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da organização (Carroll & Buchholtz, 2006).

O ato da constituição de um mapa dos *stakeholders*, com suas respectivas hierarquias e prioridades, e com os seus respectivos impactos a serem considerados na estratégia da empresa, por si só, não constituem uma afirmativa ética dentro da organização. A orientação consequencialista da ética da responsabilidade, deve amparar a análise e elaboração da estratégia de cada

*stakeholder*, observando e considerando a concepção ética nesta elaboração (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 70-71). O caráter ético das ações organizacionais perpassa pelo tratamento dos interesses dos *stakeholders* na dinâmica da organização, definindo os impactos da atuação empresarial sobre cada um deles (Patrus-Pena & Castro, 2010).

Assim, pode-se afirmar que a ética da responsabilidade considera os impactos éticos da atuação da empresa sobre seus *stakeholders*, a sociedade, a natureza e as gerações futuras. Patrus-Pena e Castro (2010) lembram que, sozinha, a ética da responsabilidade também não é suficiente como marco referencial de uma ética nos negócios, uma vez que necessita de sua integração com as outras duas dimensões. “A responsabilidade social é uma dimensão do modelo teórico referencial da EN e, como tal, deve articular-se tanto com a afirmação de valores universais, ética da virtude e ética da convicção, como com o enraizamento desses valores na cultura organizacional. Sem a integração desses três elementos, não se pode falar em ética organizacional” (Patrus-Pena & Castro, 2010, p. 76).

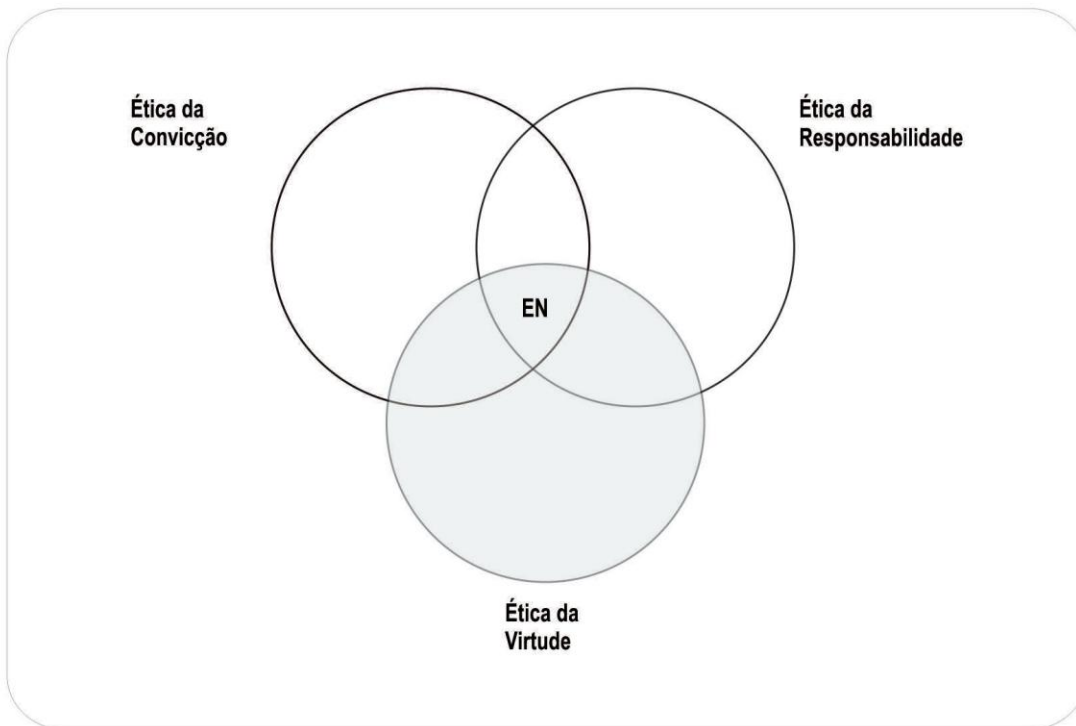
Neste estudo, serão analisados, apenas, os *stakeholders* colaboradores vinculados às áreas de recrutamento, seleção (unificados) e desenvolvimento de pessoas, ou seja, público interno da empresa, pertencente à área administrativa. Trata-se de duas áreas com papel relevante em uma empresa que diz abraçar a ética nos negócios. O canal de comunicação destas duas áreas, seja na admissão de um novo colaborador ou no treinamento dos colaboradores da empresa, é de fundamental importância para o sucesso do projeto de ética, uma vez que propicia a sua interação, desde o alinhamento ético dos novos colaboradores contratados até a avaliação de aderência ética dos demais colaboradores, por meio dos treinamentos.

### **2.2.3 A ética da virtude**

A Figura 4 apresenta a representação gráfica da ética da virtude, como parte integrante da tríade ética.

Figura 4

A ética da virtude



Fonte: PATRUS-PENA & CASTRO (2010, p. 83)

A ética da virtude, terceira dimensão a compor o marco teórico da ética dos negócios, também não se habilita a representar, sozinha, a ética em uma organização, ou seja, reitera-se a necessidade da integração entre as três dimensões. Em um primeiro momento, a ética da virtude pode gerar uma confusão conceitual em relação à ética da convicção. Portanto, necessário se faz iniciar esta abordagem com a definição de ética da virtude, e suas diferenças em relação à ética da convicção.

Etimologicamente, o vocábulo “virtude” advém do latim *virtus*. A filosofia grega já tratava a *virtus* relacionando-a à coragem, força ou valores militares. A caracterização do guardião era exatamente o *virtus*, no sentido de força e coragem, assim como o *virtus* no sentido das ações voltadas para o bem. Virtude é uma qualidade particular, uma disposição pessoal estável à ordem e prática do bem, ou seja, é muito mais do que uma simples característica ou aptidão para uma determinada ação boa (Moreira, 2002). Em outras palavras, são todos os hábitos constantes que levam o homem para o bem, quer pessoalmente, quer coletivamente. A virtude, no mais alto grau, é o conjunto de todas as qualidades

essenciais que constituem o homem de bem. Segundo Aristóteles, a virtude é uma disposição adquirida de fazer o bem, e ela se aperfeiçoa com o hábito. O filósofo ainda destaca a característica da virtude de sempre seguir o caminho do meio, distanciando-se dos extremos de falta ou excesso (Aristóteles, 2012).

Assim, a ética da virtude reside no agir de pessoas que fazem das atitudes corretas algo habitual, cotidiano. Sua importância no modelo de ética nos negócios reside no fato de que é ela que lhe atribui uma dimensão humana. Isto porque, apenas teoricamente, a convicção e a responsabilidade podem ser pensadas sem o ser humano. A virtude impõe a exigência de que valores sejam transformados em atos rotineiros, também, no plano dos padrões de comportamento pessoal em processos administrativos.

A existência de uma empresa formada apenas por pessoas virtuosas, justas, não implica que a organização seja virtuosa ou justa (Patrus-Pena & Castro, 2010). Logo a empresa precisa definir claramente os seus valores, e alinhá-los aos valores dos empreendedores (acionistas/quotistas). A partir daí, a organização necessitará dispor de mecanismos de divulgação, alinhamento e ajustes de sua estrutura a esses valores, haja vista os valores organizacionais serem o coração da cultura de uma organização.

Arruda (2005) destaca a repetição das ações boas até que se tornem um hábito como característica da ética da virtude, e aponta virtudes essenciais para os negócios como a honestidade, a justiça e a credibilidade. Seja no plano individual, seja no plano organizacional, as virtudes se apresentam de formas diversas e variadas. Logo, necessário se faz o entendimento do significado de cada uma de suas formas, o contexto em que pode ser exercida na empresa, o mito que pode envolvê-la, sua utilidade para as pessoas, o excesso ou a deficiência de sua vivência e a “prova dos nove” de sua efetividade – uma exemplificação divertida de como o exercício pleno de uma virtude se contrapõe à sua superficial aplicação (Arruda 2005).

E qual a efetiva distinção entre ética da convicção e ética da virtude? A primeira gera reflexão sobre a convicção dos valores norteadores das condutas diárias, seja na vida pessoal, seja na vida coletiva, dentre elas a organizacional. Isto porque a ética da virtude repousa no agir de forma alinhada com os valores,

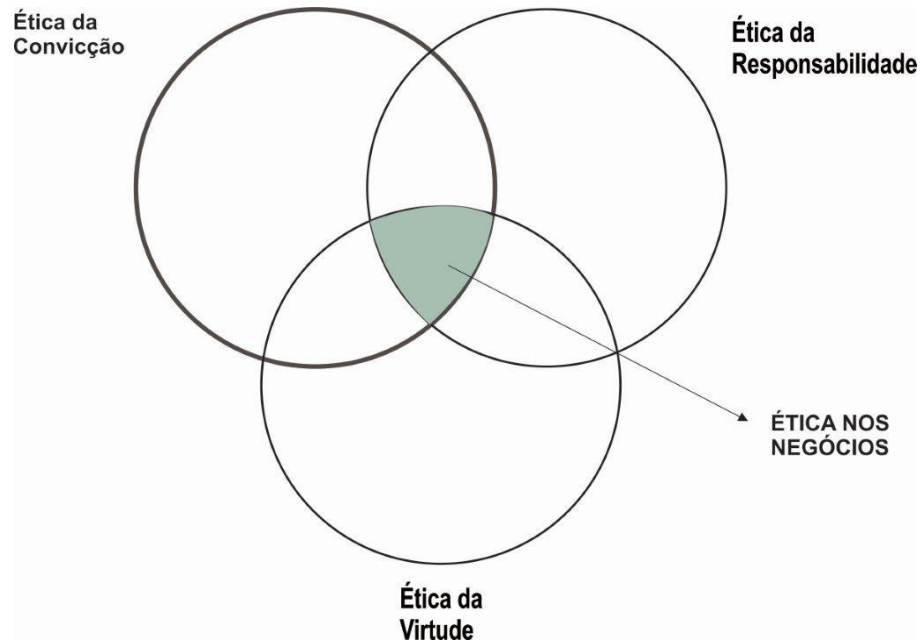
desde que esses mirem o bem pessoal e coletivo, e de forma habitual, o que corresponde à prática da virtude, à práxis, à ação ética.

Enfim, vale repetir a ressalva de que a dimensão da ética da virtude não é suficiente para sustentar um modelo de ética nos negócios (Patrus-Pena & Castro, 2010). A falácia de uma contraposição a esta afirmativa é usada para justificar erros. “Se todas as peças de uma máquina fossem leves, a máquina seria leve”. Trata-se de uma falácia desse tipo. Do mesmo modo, a afirmação “se todas as pessoas de uma organização fossem honestas, a empresa seria honesta” também é uma falácia. Não basta só a honestidade. A empresa é constituída de processos, sistemas tecnológicos, vínculos com controles legais e de outras naturezas, ou seja, de recursos limitados que podem impedir a boa vontade dos seus donos e colaboradores. É necessário, portanto, que haja uma integração entre as três dimensões do que foi denominado “Tríade Ética”.

#### **2.2.4 A integração entre as três dimensões éticas**

Na figura 5, observa-se a representação gráfica da integração entre as três dimensões estudadas, representando o campo da ética nos negócios.

Figura 5  
A integração das três dimensões



Fonte: PATRUS-PENA & CASTRO (2010. p. 98).

O marco teórico referencial da ética nos negócios encontra sua melhor expressão no campo de interseção dos três círculos mostrados pela Figura 5. Como se vê, a área de interseção aponta para a ocorrência simultânea das três dimensões éticas, ou seja, para a conformação da ética nos negócios, é necessário que as três dimensões ocorram, ao mesmo tempo, no seio organizacional, tendo como foco principal a própria organização.

Como integrar a ética da convicção com a ética da responsabilidade, se elas, aparentemente, mostram-se contraditórias? Primeiramente, é preciso considerar que a ética da convicção segue o valor, não se preocupando com as consequências. Já a ética da responsabilidade é guiada pelas consequências, razão pela qual admite violar valores, se o benefício for real para a maior parte das pessoas. Importante esclarecer que esse desencontro entre as duas éticas retrata uma aparente contradição (Patrus-Pena & Castro, 2010). Isto porque toda empresa tem de se preocupar com as consequências de seus atos para a sua própria existência. Seria ingenuidade e falta de responsabilidade não considerá-



las. Porém, pode-se contornar essa necessidade, elegendo alguns valores mínimos de convicção que limitem a busca de resultados econômicos a todo custo.

Valores como a segurança dos empregados, por exemplo, podem ser classificados como valores de convicção, uma vez que não se pretende colocar em risco a saúde ou a vida dos colaboradores. Ao mesmo tempo, porém, esse cuidado com a segurança se reveste de utilidade, na medida em que o afastamento de um empregado por acidente ou óbito representa prejuízo para a empresa. O falso dilema convicção *versus* responsabilidade (do tipo ou isso ou aquilo) mostra-se, então, superado pela necessidade de integração ao pensamento global.

A ética da virtude integra essa síntese, na medida em que a organização incorpora os valores de convicção e cuidados com as consequências em seus procedimentos e processos. Como a virtude está relacionada ao hábito, esses valores devem ser observados em processos, ou seja, na rotina da organização.

### **2.3 Recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas**

Os processos de recrutamento e seleção destacam-se, em importância, no âmbito organizacional. Constituem setores de gestão de pessoas que objetivam identificar os profissionais de perfis mais compatíveis com as vagas a serem ocupadas. Ainda que os dois processos estejam intrinsecamente relacionados, necessário se faz abordar a distinção entre eles (Ivancevich, 2008).

Assim sendo, “recrutamento” pode ser definido como a prática de localizar, encontrar e atrair candidatos para ocupar determinada vaga na organização, precedida da definição do perfil profissiográfico dos candidatos que participarão da seleção (Reinert *et al.*, 2012, p. 29). A decisão do processo seletivo é a escolha, dentro de um determinado grupo de candidatos, daquele mais adequado tanto no plano da vaga a ser assumida como para no plano organizacional (Limongi-França & Arellano, 2002).

A literatura da Administração descreve a seleção como composta de uma série de passos que vão da descrição das atividades a serem realizadas pelo contratado até a contratação e o registro pelo departamento de pessoal

(Ivancevich, 2008). Limongi-França & Arellano (2002) destacam que a seleção é realizada por meio de diversos instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Os critérios para a avaliação de um candidato incluem a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado, e para tanto, as empresas se utilizam do desenho dos perfis de cargos da organização (Limongi-França & Arellano, 2002; Ivancevich, 2008). Algumas técnicas auxiliam na escolha do candidato mais adequado, a saber: (a) *entrevista* – considerada fundamental nos processos seletivos; e (b) *testes psicológicos* – recurso que permite antever o comportamento humano, a partir de avaliações que buscam respostas do candidato a situações específicas, a saber: (i) provas situacionais – relacionadas às tarefas do cargo; (ii) dinâmicas de grupo – que permitem observar o candidato em situações de relacionamento, interação social e liderança; e (iii) psicodrama – que pressupõe a expressão da personalidade do candidato por meio de um papel social atribuído.

Assim, os processos de recrutamento e seleção apresentam-se, ao longo do tempo, relativamente estáveis, estando relacionados aos modelos de avaliação psicológica, constituídos de abordagens padronizadas onde se procura o alinhamento das pessoas aos perfis demandados, ou seja, a pessoa certa para o lugar certo. Contudo, para que os modelos de recrutamento e seleção sejam considerados estratégicos, eles precisam atender a três condições primárias independentes: (a) integração estratégica; (b) foco no longo prazo; e (c) mecanismo para transformar demandas estratégicas em especificações apropriadas para recrutamento e seleção (César, Coda & Garcia, 2006). Na busca da integração estratégica da área de Recursos Humanos (RH) e seus subprocessos com os negócios da empresa, é preciso que cada subsistema de RH esteja verticalmente integrado, de forma a possibilitar seu alinhamento às estratégias organizacionais (César, Coda & Garcia, 2003).

As funções de treinamento e desenvolvimento vêm se apresentando como essenciais ao crescimento das organizações, na medida em que promovem a disseminação do conhecimento, tanto no plano operacional como no estratégico/intelectual. Pettigrew *et al.* (1988) defendeu que a área de treinamento poderia ir além da promoção de treinamento técnico e do desenvolvimento das

capacidades alinhadas ao mercado. Hoje, quatro aspectos relacionados ao crescimento da atividade de treinamento e desenvolvimento apresentam-se relevantes no âmbito organizacional: (a) fatores estratégicos; (b) política e personalidade da empresa; (c) restrições de tempo; e (d) mobilização para mudanças (César, Coda & Garcia, 2006).

Num contexto mercadológico cada vez mais competitivo e exigente em termos de redução de custos de toda ordem, as empresas questionam o quão relevante é para o sucesso de sua estratégia de negócio, a intervenção em desenvolvimento de pessoas. Berry & Grieves (2003) sugerem que o caminho para tal verificação está na extensão em que esse investimento é capaz de promover a transferência de aprendizagem, desenvolver a capacidade de treinamento e encorajar o desenvolvimento de um RH estratégico.

O que se observa de comum entre esses dois subsistemas da área de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas) é a importância de ambos assumirem o papel de protagonista do sucesso das organizações, na medida em que, dessas áreas, depende o alinhamento e desenvolvimento dos perfis profissionais às demandas corporativas. Neste contexto, a gestão de competência das pessoas está diretamente relacionada a essas duas áreas funcionais.

Os autores Sparrow & Bognanno (1994) enfatizam a importância do desenvolvimento de pessoas, fazendo referência a uma relação de atitudes que propiciam ao profissional uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes. Segundo os autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (Brandão, 2001).

Logo, a escolha das áreas de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de Pessoas para a aplicação da pesquisa objeto de estudo desta dissertação de mestrado, amparou-se tanto na importância dessas três subáreas de conhecimento, conforme visto, como na amplitude do inter-relacionamento presente entre os colaboradores da empresa Porto Freire.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Quanto à abordagem, esta pesquisa foi inserida na vertente qualitativa, utilizando o estudo de caso quanto aos meios de investigação científica, e valendo-se da análise documental, entrevista semiestruturada e observação do ambiente por meio de visitas à empresa para a coleta de dados.

A escolha do método qualitativo deveu-se à necessidade de se identificar, descrever e analisar o comportamento de pessoas em um ambiente organizacional (Chizzotti, 2003).

No segundo semestre de 2013, as entrevistas foram aplicadas aos agentes selecionados. Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada é um dos principais meios de coleta de dados, porque enriquece a investigação, valoriza a presença do investigador, oferece as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária e, dessa forma, aprofunda a investigação.

Por tratar-se de um mestrado profissional, com finalidade de devolver à empresa a análise realizada e as recomendações dela decorrentes, não houve necessidade de extrapolação dos dados.

Os dados coletados na pesquisa documental, na entrevista semiestruturada e na observação do ambiente de trabalho, passaram por análise, respondendo à demanda dos quatro objetivos específicos.

Na identificação dos valores afirmados pela empresa (correspondentes à dimensão da ética da convicção – primeiro do marco teórico da ética dos negócios), por meio de seus instrumentos institucionais denominados “Identidade Corporativa” e “Guia de Conduta e Ética”, utilizou-se dois métodos: (a) a pesquisa documental, e (b) a entrevista semiestruturada com o gestor dos setores de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, responsável pelo projeto de inserção da ética na Porto Freire.

A análise das práticas operacionais (processos funcionais) das áreas administrativas de recrutamento, seleção e desenvolvimento, deu-se por meio da entrevista semiestruturada com os colaboradores responsáveis pela operacionalização dessas funções e da observação de suas rotinas de trabalho,

com vistas a compreender e descrever o que te fato ocorre no cotidiano da empresa.

O confronto dos valores afirmados pela empresa, presentes em seus instrumentos institucionais (identificados e analisados na pesquisa documental e nas entrevistas semiestruturadas), com as práticas operacionais nas áreas administrativas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas (descritas entrevistas semiestruturadas e nos registros de observação das rotinas de trabalho), deu-se por meio da análise comparativa entre os valores afirmados e as práticas cotidianas.

E finalmente, o registro das dificuldades encontradas na aplicação dos valores afirmados, tanto no plano das práticas operacionais dos setores de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, como das soluções propostas para ajuste, com vistas ao seu alinhamento, e ainda, das eventuais práticas organizacionais desalinhadas, gerou algumas recomendações para a melhoria do alinhamento entre os valores afirmados e as práticas cotidianas.

O Quadro 2 sintetiza a relação entre os procedimentos metodológicos e o modelo de referência utilizado na análise dos dados.

## Quadro 2

### Relação entre os procedimentos metodológicos e o modelo da análise dos dados

Modelo Referencial da Ética nos Negócios	Instrumentos de Investigação	Representação Gráfica
(a) Ética da Convicção	Análise dos instrumentos de afirmação dos valores da empresa, apresentados nos folders Identidade Organizacional e Guia de Conduta e Ética.	
(b) Ética da Responsabilidade (nos processos de recrutamento & seleção e desenvolvimento de pessoas)	Entrevista e entendimento dos processos de recrutamento & seleção e desenvolvimento de pessoas.	
(c) Ética da Virtude	Entrevista e observação aos valores afirmados pelos instrumentos institucionais da ética.	
(d) Integração das três dimensões do modelo	Entrevistas e análise da consistência entre os valores afirmados e as práticas cotidianas na empresa.	

Fonte: Adaptado de Patrus-Pena (2010, p. 103).

Os setores escolhidos foram de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, e o *stakeholder* selecionado como agente da pesquisa foi o público interno, a saber: (a) o gestor desses setores e principal mantenedor do projeto de inserção da ética na empresa Porto Freire; e (b) os colaboradores responsáveis pela operacionalização das funções de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. Interessava observar como as práticas de recrutamento e seleção e desenvolvimento de pessoas afetam os colaboradores.

Essa escolha se deve ao entendimento de que tais setores têm um papel relevante numa empresa que dispõe, dentre os seus principais projetos, de uma estratégia de ética nos negócios. O canal de comunicação desses três setores, no processo de admissão de um novo colaborador e no treinamento de todos os colaboradores da empresa, foi de fundamental importância para o sucesso do projeto de ética, por interagirem desde o alinhamento ético dos novos

colaboradores contratados até a avaliação de adaptação à ética dos demais colaboradores, por meio dos treinamentos, seminários e outros métodos de observação no cotidiano organizacional.

Inicialmente, a coleta de dados foi realizada em fonte documental composta dos instrumentos institucionais denominados “Identidade Corporativa” (Anexo B) e “Guia de Conduta e Ética” (Anexo C), paralela à observação do ambiente de trabalho em visitas à empresa pesquisada, aplicando-se, assim, pelo filtro do modelo teórico em pauta, um olhar inquiridor sobre as áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, para ver como as suas práticas afetam os colaboradores.

Posteriormente, no segundo semestre de 2013, valeu-se da entrevista aberta com os agentes selecionados.

Por fim, a abordagem metodológica orientou a observação da base de conhecimento da teoria anteriormente exposta, para o contexto da empresa pesquisada. Aplicou-se, assim, um olhar pelo filtro do modelo teórico para as áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas.

### **3.2 A empresa pesquisada**

A empresa Porto Freire, integrante do Grupo Porto Freire, atua no segmento de construção civil e comercialização de unidades residenciais, tendo iniciado as suas operações em 1984. Em 1993, empreendeu, no mercado cearense de construção civil, a modalidade de construção e comercialização por administração de obras. A ideia foi muito bem recebida, consolidando-se o modelo de atuação da Porto Freire. Em 2011, a empresa passou a atuar no mercado com comercialização de unidades a preço fechado, e até agosto de 2012, entregou 6.381 unidades habitacionais aos seus clientes, dispondo, ainda, de outras 1778 unidades em construção.

Com a diversificação de suas atividades e a introdução do Sistema de Compra Programada foi constituído o Grupo Porto Freire, que abriga, além da Porto Freire (responsável pela comercialização de imóveis a preço fechado), a Prevcon (que atua no Sistema de Compra Programada), e a mais nova empresa do grupo, a Imobiliária Miletos. Ainda fazem parte do grupo, a empresa Blocktec, fábrica de pré-moldados, e a Fundação Porto Freire, por meio da qual o Grupo

Porto Freire divulga e dissemina os valores relacionados aos seus fundamentos filosóficos e suas práticas de responsabilidade social, cultural e ambiental.

O Grupo Porto Freire conquistou nove prêmios “Master Imobiliário” por desempenho em vendas, dois prêmios “Delmiro Gouveia” pela qualidade na gestão financeira, e esteve entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, conforme o *ranking* elaborado pela Revista Época, em 2008. Em 2012, com 9% de participação no mercado cearense em unidades habitacionais comercializadas, a empresa gerou 670 empregos diretos e mais três mil indiretos.

A empresa propõe-se a uma conduta humanista, disponibilizando, dentre outras ações, módulos de desenvolvimento humano para os colaboradores (coral, flauta, piano e aulas de Filosofia). Por trás desses planos e ações, cultiva a disciplina como chave para o funcionamento desse sistema.



## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Valores afirmados pela empresa

A identificação desses valores corresponde ao primeiro objetivo específico deste estudo, e resultou da análise do seu instrumento institucional Identidade Corporativa (Anexo B). O referido manual foi elaborado pelo Grupo Porto Freire com o apoio de uma consultoria contratada para empreender o projeto de inserção da ética em suas empresas. Em conjunto com a consultoria, a direção do grupo elaborou e divulgou o instrumento ora analisado.

O instrumento de Identidade Corporativa tem como objetivo divulgar aos colaboradores da Porto Freire seus fundamentos filosóficos e conceituais, de essencial aplicação no dia-a-dia da organização. Este instrumento apresenta a palavra do presidente, reflexões filosóficas e a correlação entre o seu conteúdo e a coerência na ação como princípio da convivência ética e, por fim, a divulgação dos valores a serem observados por todos.

Assim, a identidade corporativa do grupo Porto Freire apresenta-se ancorada nos valores elencados.

- Colaboração (“Dar o melhor de si para o bem de todos.”) – assim espera-se que todos deem o melhor de si nas relações de trabalho com os *stakeholders*, com a sociedade, contribuindo para a realização dos objetivos organizacionais e para o crescimento humano de si e de cada um dos colaboradores que estejam se inter-relacionando;
- Amizade (“A união das pessoas através da vivência das virtudes.”) – a busca pelo fortalecimento nas relações, por meio do compartilhamento do exercício das virtudes humanas, a justiça, bondade, beleza, generosidade e cortesia.
- Justiça (“Encontrar o lugar e a função que propiciem o crescimento de cada pessoa e o melhoramento de cada coisa com a qual nos relacionamos.”) – crescimento e prosperidade das pessoas como seres humanos, por meio da sua harmonização com as atividades de maior aderência às suas habilidades e perfil profissional, assim

como a harmonização entre todas as coisas com as quais se relacionam;

- . Autonomia (“Ação responsável que resulta em independência em todos os aspectos.”) – atuação com liberdade, responsabilidade e independência de qualquer natureza, e base das relações nas necessidades comuns e complementares, respeitando os princípios, os valores e objetivos organizacionais;
- . Determinação e coragem (“Viver a ética independentemente das circunstâncias.”) – força e vontade por meio da disciplina à firme convicção dos princípios, valores e objetivos organizacionais e pessoais, não permitindo que interesses egoístas determinem a conduta moral.
- . Organização (“Buscar e aplicar métodos e processos que resultem em maior eficiência e eficácia”) – Convivência harmônica entre as pessoas, priorização, alocação de tempo e recursos, em busca da eficácia e eficiência, individual ou do grupo, na busca dos objetivos organizacionais.

Importante ressaltar que as iniciais desses valores resultam no acróstico “CAJADO”. Curiosamente, o símbolo “cajado” remete a dois significados. Por um lado, designa o apoio na caminhada do pastor e do peregrino. É ao mesmo tempo apoio para o andar e símbolo de autoridade. Por outro, simboliza um instrumento de castigo, uma arma. Foi com um cajado que Édipo mata a Laio, seu pai, sem reconhecê-lo (Chevalier & Gheerbrant, 2000; Cirlot, 1984).

No instrumento Identidade Corporativa, a abordagem é iniciada com os textos “Fazendo um sonho durar” e “Refletindo uma lei natural”, que trazem uma reflexão sobre a perpetuação da empresa, observando conceitos filosóficos da existência humana (perpetuação), sugere como a união das pessoas contribui para atingir este objetivo. Assim, observa-se aqui uma orientação afirmativa deste instrumento, ao contrário das pesquisas realizadas por Lozano (1999), que constataram uma origem reativa nos códigos de ética. Nas páginas 14 a 18, a tem-se as reflexões “A beleza e o caminho para a ética”, “Coerência na ação: o princípio da vivência ética”, “A busca do bem e o caminho ético”, “Uma cultura organizacional voltada para a vivência da ética”, orientando, assim, os

colaboradores nas condutas positivas que a empresa espera de cada um deles. Por fim, na página 20, tem-se os valores organizacionais citados anteriormente, onde, à luz da ética afirmativa, todos eles, igualmente, apresentam-se de forma positiva.

Nas considerações finais do manual Identidade Corporativa, a Porto Freire destaca que “acreditar na possibilidade de unir empresa e homem é ver o futuro de forma mais bela, humana e justa”, e que o guia de conduta e ética é a tradução prática do conteúdo abordado no referido instrumento. Tem-se, assim, este manual onde se dá a afirmação de valores, e outro onde se dá a tradução desses valores em comportamentos esperados no seio da organização, denominado Guia de Conduta e Ética (Anexo C).

Este segundo manual apresenta alguns tópicos já abordados pelo primeiro, tais como a mensagem do presidente do grupo e os valores da identidade corporativa. Apresenta, também, a visão estratégica da empresa, os princípios éticos, e uma proposta de aplicação dos princípios e valores ao cotidiano da organização.

Quanto à visão estratégica, instrumento pelo qual todos são convidados a observar o mundo, o documento reafirma a importância da observância aos valores previstos na Identidade Corporativa, e destaca os três pilares desta visão:

- . *Negócio* – Oferecer a melhor e mais vantajosa forma de aquisição de imóveis.
- . *Missão* – Contribuir para a prosperidade das pessoas e a justiça social, através do desenvolvimento de valores humanos intrínsecos à nossa forma de atuação, como também pela qualidade e os benefícios financeiros de nossos produtos e serviços imobiliários.
- . *Visão* – Ser reconhecida pela sua forma de atuação no mercado imobiliário, como uma organização que exerce um importante papel na construção do homem e da sociedade.

Na descrição das atitudes, o documento destaca a importância dos valores humanos da justiça, beleza e bondade, lembra que tais valores são prioritários no estabelecimento de qualquer relação, e apresenta as atitudes esperadas.

- . O princípio de colaboração deve prevalecer sempre.

- . O desenvolvimento da Porto Freire não é motivado pela necessidade de sobrevivência em um meio competitivo, mas pela condição natural de todo ser inteligente de superar a si mesmo no exercício de suas virtudes essenciais.
- . Buscar sempre relações complementares, onde as diferenças são valorizadas, possibilitando que cada um encontre seu lugar natural na composição do todo.
- . Os acertos e erros, sucessos e insucessos de uma parte devem ser atribuídos a todos, sempre que esses forem decorrentes de ações desenvolvidas dentro dos princípios e normas de condutas que regem a Porto Freire.
- . No exercício dos valores essenciais da empresa, o personalismo deve ficar sempre em segundo plano.
- . As relações dos departamentos entre si e da empresa com o todo devem ser complementares e de colaboração. Devem ser evitadas as relações de dependência que, quando rompidas, provoquem a interrupção desnecessária de funções essenciais.
- . A relação harmônica entre as partes deve ser assegurada para além dos interesses e desenvolvimentos pessoais.
- . É terminantemente proibido a manifestação de qualquer tipo de preconceito.
- . A Porto Freire e seus colaboradores comprometem respeitar sempre a preservação do meio ambiente e os valores da comunidade onde atuam.

Quanto à aplicação dos princípios e valores, a empresa destaca, no Guia de Conduta e Ética, as obrigações da empresa e dos colaboradores em diversas óticas. Contudo, apresentar-se-á aqui apenas as julgadas mais relevantes para esta pesquisa, a saber: (a) obrigações da empresa quanto às ações corporativas; (b) na relação da empresa com os colaboradores; e (c) relação dos colaboradores com a empresa.

Nas ações corporativas, a empresa destaca: (a) o observar e o trabalhar pelo desenvolvimento humano e técnico dos colaboradores; (b) o cumprir o guia de conduta e ética; (c) estabelecer mecanismo eficiente de supervisão e controle

de todas as atividades essenciais da empresa; (d) manter canais de comunicação com colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, clientes e sociedade; e (e) garantir que a empresa atue sempre de acordo com a legislação vigente.

Na relação da empresa com os colaboradores, o manual traz as recomendações: (a) atenção em observar e assegurar ambientes adequados de trabalho; (b) promover a instrução técnica adequada à função exercida por cada colaborador; (c) promover a formação humana dos colaboradores; (d) assegurar que todo colaborador disponha de informações adequadas para o exercício consciente do seu trabalho; (e) zelar pela segurança e saúde de todos os funcionários; (f) combater toda forma de preconceito e discriminação; (g) assegurar um ambiente adequado ao relacionamento harmônico entre colaboradores e entre as diferentes equipes de trabalho; (h) zelar pelo equilíbrio entre a vida pessoal de cada colaborador e sua relação com as atividades exercidas na empresa; e (i) assegurar a remuneração justa dos colaboradores, prestadores de serviço e fornecedores.

No prisma da relação dos colaboradores com a empresa, a orientação da Porto Freire recomenda: (a) observar e agir sempre em conformidade com o guia de conduta e ética; (b) seguir a disciplina estabelecida pela empresa; (c) respeitar o sigilo profissional, não divulgando nenhuma informação que possa prejudicar a empresa; (d) usar sempre os canais adequados de comunicação para se relacionar com a direção e demais áreas da empresa; (e) contribuir para a educação e instrução dos demais colegas de trabalho; (f) não se envolver em nenhuma atividade conflitante com os interesses da empresa e com o guia de conduta e ética; (g) preservar o patrimônio da empresa e utilizar da forma mais racionalizada possível o material de consumo requerido no exercício de cada atividade; (h) não aceitar favores, vantagens, benefícios, gratificações, premiação ou similares, como contrapartida, direta ou indireta, decorrentes das atividades profissionais desempenhadas em nome da Porto Freire, sem que seja de conhecimento e autorizado pela direção da empresa; (i) não fazer doações, favores, vantagens, benefícios, gratificações, premiações ou similares, a fornecedores, prestadores de serviço ou cliente, para a promoção de negócio sem autorização prévia da direção da empresa; (j) nos casos de expressões de apreço espontâneas de clientes ou brindes de fornecedores, fica estipulado o valor

máximo de R\$ 100,00 por cliente e/ou fornecedor para o recebimento de lembranças, brindes ou similares por parte dos funcionários; (k) é vedado o recebimento de qualquer valor em espécie; e (l) manter uma aparência pessoal e uma conduta condizente com a imagem da empresa.

A Porto Freire finaliza o Guia de Conduta e Ética apresentando o Comitê de Ética, que deve receber todas as notificações de não conformidade com este instrumento.

Nas análises dos documentos, identificamos que, em seu código de conduta, a Porto Freire apresenta além das propostas afirmativas convencionais, algumas orientações pré-convencionais como, por exemplo, a orientação sobre preconceito: “É terminantemente proibido a manifestação de qualquer tipo de preconceito”, corroborando dados apontados por Lozano (1999) da origem reativa dos códigos de ética.

Os documentos Identidade Corporativa e Código de Conduta, assim como alertado por Lozano, “pressupõem que os trabalhadores já desenvolveram um pouco de sensibilidade moral” (Lozano, 1999, p. 146-149), e “não falam realmente daquelas questões que afetam diretamente os resultados econômicos da empresa” (Lozano, 1999, p. 162 a 167).

Assim, com base na análise dos instrumentos institucionais, concluímos que a Porto Freire conseguiu elaborar instrumentos claros, objetivos e de fácil entendimento pelos colaboradores. Desta forma, observando a condição primária de propiciar ferramentas para que todos os colaboradores tenham contato com os valores da organização.

Logo, concluímos que os valores e princípios da organização estão apresentados de forma clara e objetiva em todos os instrumentos de mídias da mesma, seja naqueles em anexo nesta dissertação (entregue a todos os colaboradores), assim como na comunicação visual observada, quando de nossa visita à empresa. Ao longo das áreas operacionais, áreas comuns como café e refeitório, assim como nas áreas de circulação, as mídias sobre os valores e princípios são observadas diariamente pelos colaboradores da Porto Freire. Vale menção a utilização do acróstico “CAJADO” como recurso mnemônico para recordação dos valores da empresa, iniciativa que mostra que os valores não devem ser esquecidos.

## **4.2 Práticas operacionais das áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas**

Em atendimento ao segundo objetivo específico desta pesquisa, passa-se à análise das práticas operacionais das áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas. Neste caso, dar-se-á destaque à observância da prática diária e à eventual aplicação dos valores, conforme exposto a seguir.

No processo de recrutamento e seleção da Porto Freire, encontramos o alinhamento às práticas observadas por Ivancevich (2008) e Limongi-França & Arellano (2002), notadamente, nas fases do processo da definição dos perfis de cargos, base para o direcionamento do recrutamento, assim como nas fases de entrevista e testes psicológicos – base para a fase de seleção do candidato.

No processo de recrutamento e seleção, o presidente, os diretores e/ou os gestores dos setores em questão identificam a necessidade de ocupação de vaga para o cargo, de acordo com as seguintes situações: (a) substituição de funcionário e/ou estagiário (por desligamento, promoção ou transferência); (b) aumento do quadro de pessoal; e (c) criação de novo cargo. Assim o solicitante preenche o formulário de Requisição de Pessoal e recorre à diretoria do departamento em questão para avaliação e parecer sobre a solicitação. Fica a cargo do presidente a autorização da contratação de um novo colaborador, quando tal contratação não estiver pré-autorizada na tabela de cargos e lotações, assim como se não houver a previsão no orçamento corrente. O coordenador da área de Desenvolvimento Humano (DH) responsabiliza-se pela inclusão dos dados da tabela de cargos e lotações no sistema de folha de pagamento, após a aprovação anual da mesma pela presidência.

Destaca-se a não observância ao valor da autonomia, uma vez que o presidente da organização centraliza, em sua autorização prévia, toda e qualquer contratação que não esteja com a previsão do cargo, seja em orçamento ou em estrutura de cargos e salários. Entende-se que as estruturas de direção e gerência das organizações, alinhadas ao plano estratégico e ao plano de negócio da mesma, sabem de sua responsabilidade de geração de resultados, e logo, poderiam gerir tais exceções de contratação na estrutura organizacional.

Após a validação do perfil requerido, negocia-se com o solicitante da vaga a opção de seleção interna ou externa, priorizando, sempre que possível, o recrutamento interno. Neste caso, a área de recrutamento e seleção veicula através de e-mail ou circular interna a disponibilidade da vaga. Caso haja indicação da coordenação responsável ou interesse do próprio colaborador para candidatar-se, realiza-se uma avaliação no setor de DH, composta de: entrevista, análise de histórico e coleta de dados, no setor de origem do colaborador que se candidatou, e avaliação psicológica, gerando um parecer sobre a possibilidade de Transferência ou não deste colaborador. Após a avaliação no DH, o candidato pré-aprovado é entrevistado pelo solicitante da vaga. Cabe ao DH e ao diretor/gestor do departamento solicitante, analisar os resultados das avaliações e entrevistas, decidindo pela aprovação ou não do candidato. O gestor terá o prazo de cinco dias úteis para retorno da avaliação via e-mail. Ressalta-se que somente pode fazer parte desse processo de seleção interna, colaboradores que tenham no mínimo doze meses de empresa, sendo, desses, seis meses na função atual, e que seja referendado pelo gestor do setor.

Observa-se, na prática descrita de recrutamento prioritariamente interno, o valor da justiça, uma vez que a empresa prioriza o aproveitamento dos colaboradores da empresa, quando da necessidade de preenchimento de uma nova posição e/ou posição já existente que houvera sido desocupada por qualquer que seja o motivo. Assim, à luz do valor da justiça, a empresa visa prover seus colaboradores da oportunidade de crescimento profissional, assumindo novas responsabilidades e, acima de tudo, a oportunidade de exercer uma atividade de maior complexidade dentro da organização.

Quando da necessidade de seleção externa, o DH realiza o processo seletivo em parceria com a área solicitante através das etapas definidas na validação do perfil da vaga. Após a análise de currículo, formulário de proposta de emprego, entrevista psicológica, entrevista técnica e aplicação de testes, o DH envia o laudo ao solicitante para análise. Cabe ao diretor e/ou gestor solicitante, avaliar e emitir um parecer sobre o candidato, em parceria com o DH, num prazo máximo de cinco dias úteis a contar da data do recebimento da avaliação, para que se possa dar continuidade, ou não, ao processo admissional.



A admissão de ex-funcionários deve ser precedida de análise das razões do desligamento, estando condicionada à inexistência de quaisquer conflitos com as normas e os valores da empresa, bem como a sua conformidade às exigências do cargo para o qual se candidata.

Após a finalização do processo de seleção, cabe à área de pessoal marcar exame médico admissional e requisitar a documentação necessária para contratação do candidato aprovado na seleção, e encaminhá-lo ao setor de pessoal para o processo de admissão, que só poderá ser finalizado com a entrega de toda essa documentação juntamente da requisição de pessoal.

O setor de pessoal é responsável por dar todas as informações relativas aos termos contratuais do novo funcionário, incluindo informações sobre benefícios, data de pagamento, abertura de conta etc. A área de desenvolvimento humano se responsabiliza pela entrega e controle dos uniformes e crachás. Compete também ao DH, no caso de estagiários, providenciar a celebração de Contrato de Convênio da empresa com as Entidades Educacionais, quando não houver o referido contrato bem como o Contrato de Estágio e Bolsa Auxílio.

Após a contratação de um novo colaborador, compete ao estagiário de DH/Analista de DH Jr. informar ao Analista de Suporte e Gerente de TI, via e-mail, os dados de cadastro do novo colaborador (conforme descritos no Formulário Requisição de Pessoal), para que seja processada a sua inclusão nos sistemas por ele operacionalizados. O setor de TI terá até dois dias para criar os acessos. Somente serão liberados os acessos após o treinamento com o setor de Tecnologia da Informação, pois é necessário que o novo colaborador tenha consciência da política de Informação e Segurança praticada pela empresa. O envio dos dados de acesso dos novos colaboradores é feito pelo Analista de Suporte e Gerente de TI aos coordenadores dos novos funcionários, sempre copiando a Analista de DH Jr./ Estagiária de DH.

A Coordenação responsável realiza o processo de inserção do novo funcionário nas atividades inerentes à função a ser desempenhada, instruindo sobre as suas responsabilidades básicas, objetivos e visão geral do cargo, tarefas, metas e resultados a alcançar e conscientização da importância de suas atividades para atingir os objetivos da qualidade, incluindo, também, os procedimentos e instrução da área de trabalho.

O acompanhamento no período de experiência é realizado pelo gestor da área ou chefia imediata do colaborador em experiência (seja ele oriundo de seleção externa ou interna), administrado pelo setor de DH.

Próximo ao vencimento do primeiro período de experiência, o DH agenda com o colaborador e, posteriormente, com o respectivo gestor, um horário para que, em conjunto (DH e Gestor / DH e Colaborador), preencham a Avaliação do Período de Experiência. Após entrevista do DH com o gestor e com o colaborador, o DH compartilhará com ambos os pontos ressaltados e sugestões de melhoria para a adaptação até o final do período de experiência.

O mesmo processo é realizado nos casos de colaboradores que mudaram de função, sendo que, nesses casos, por se tratar de um tipo de adaptação diferente, o formulário enviado ao colaborador será o FOR75039 (formulário de Acompanhamento em Nova Função), a ser realizado, apenas, próximo de se completar o período de 90 dias.

Sempre que houver a necessidade de transferência ou promoção de um funcionário, o gestor/diretor preenche o formulário de Transferência ou Promoção de Funcionário (FOR75026), desde que o colaborador tenha no mínimo 12 meses de empresa e sua situação esteja analisada e aprovada pelo presidente da empresa e/ou diretor do departamento em questão para encaminhamento ao DH.

Nos casos de promoção ou quando a transferência envolver, em sua maior parte, mudanças de atribuições, o Analista de DH Jr. levanta o perfil do cargo em questão e procede a avaliação psicológica do funcionário. A avaliação do funcionário é feita através do Parecer de Transferência pelo seu reporte hierárquico e entrevista com o funcionário. Caso a avaliação seja positiva e, com o parecer favorável do diretor, o funcionário poderá ser transferido ou promovido na função. A solicitação da transferência ou promoção é encaminhada, então, para a autorização do diretor executivo. Quando a transferência de cargo não envolver modificações substanciais na função, não se faz necessário avaliar o funcionário, devendo a solicitação ser encaminhada pelo DH para o presidente e/ou diretor do departamento em questão.

Em todos os casos, cabe ao gerente e/ou gestor a efetivação dos procedimentos necessários para a regularização do cargo, no que diz respeito a treinamentos, definição dos documentos do novo usuário, e recebimento desses

nas interfaces com as normas vigentes da área de atuação do mesmo, dentro das rotinas inclusas no Sistema de Gestão da Qualidade.

Observou-se que, nas atividades dos setores de recrutamento e seleção de pessoas, a Porto Freire está bem estruturada. Contudo, em seu processo de recrutamento e seleção, a empresa não dispõe de uma sistemática para identificar os princípios de cada candidato, e a análise de possível alinhamento desses princípios aos valores organizacionais.

Logo, registramos a recomendação de que o processo de recrutamento e seleção de pessoas estabeleça a prática de análise dos valores do candidato, de formar a identificar seus valores e o respectivo nível de alinhamento aos valores organizacionais.

Na área de desenvolvimento de pessoas, a empresa dispõe de planejamento e controle dos treinamentos de alinhamento dos colaboradores aos valores e princípios da organização. Contudo, em relação aos treinamentos técnicos e outros de desenvolvimento de pessoas, a empresa ainda não dispõe de uma sistemática ordenada e clara, como a existente para a área de recrutamento e seleção.

Nos treinamentos de alinhamento dos colaboradores da empresa aos valores e princípios da organização, o setor de desenvolvimento de pessoas elabora um cronograma que abrange o primeiro ano do colaborador na empresa, desde o treinamento introdutório até os treinamentos mensais nos diversos temas relacionados. Os treinamentos são programados com conteúdo sequencial, contudo, os colaboradores passam a participar dos módulos, de acordo com a sua admissão até ao final de seus doze primeiros meses de empresa.

A área de desenvolvimento de pessoas é responsável pelo Treinamento de Integração do novo colaborador, sendo de responsabilidade do Coordenador de DH negociar com cada área os dias e horários, devendo, posteriormente, informá-los, via e-mail, a todos os setores envolvidos.

O Treinamento de Integração inicia-se pelo DH com a apresentação de informações gerais sobre a Empresa, sendo elas: histórico, valores, estrutura da organização e visão geral do setor de Desenvolvimento Humano (DH). Os treinamentos posteriores aos do DH referem-se a: Setor Pessoal, Introdução à Ética, Programa de Identidade Corporativa, Gestão da Qualidade, Tecnologia da

Informação (TI) e Introdução ao BSC, podendo variar, de acordo com o período, esta ordem de realização.

Observou-se, na fase do treinamento introdutório, assim como nos primeiros doze meses de treinamento dos novos colaboradores, uma especial atenção na apresentação dos valores organizacionais, assim como na forma como cada colaborador deve observar e praticar tais valores no seu dia-a-dia na organização.

Quanto aos treinamentos técnicos, o setor responsável – Treinamento de Pessoas – interage com os gestores das diversas áreas, de forma pontual, e de acordo com as respectivas demandas. O gestor da área de desenvolvimento de pessoas destacou que está em curso um ajuste do programa anual de Levantamento da Necessidade de Treinamentos (LNT), e que este logo estará em utilização em toda a empresa.

Na análise de ambas as áreas, observou-se o atendimento ao valor da organização (“Buscar e aplicar métodos e processos que resultem em maior eficiência e eficácia”), não somente pela organização no exercício de suas atividades, como por todos os colaboradores, no exercício do incentivo da prática dos valores afirmados pela empresa, em todos os momentos de suas atividades organizacionais.

Objetivando evidenciar as observações anteriormente citadas, assim como outras ainda por citar, destaca-se a seguir as entrevistas realizadas, na empresa, com os colaboradores, conforme roteiro de entrevistas no anexo A. Em conjunto com o gestor dos setores de recrutamento e seleção e desenvolvimento de pessoas foram selecionados para a entrevista quatro colaboradores, todos admitidos em período não superior a seis meses e com participação em treinamento de desenvolvimento em período não superior a doze meses, tempos calculados com base na data da pesquisa de campo.

Os colaboradores selecionados para as entrevistas foram:

- . *Entrevistado 1* – Recrutamento e Seleção – colaborador do sexo masculino, admitido em 22/07/2013, na função de analista de suporte;
- . *Entrevistado 2* - Recrutamento e Seleção – colaboradora do sexo feminino, admitida em 02/05/2013, na função de assistente contábil;

- . *Entrevistado 3* - Desenvolvimento de Pessoas – colaboradora do sexo feminino, admitida em 01/02/2012, na função de analista de qualidade;
- . *Entrevistado 4* - Desenvolvimento de Pessoas – colaboradora do sexo feminino, admitida em 06/2009 na função de analista financeiro.

O objetivo da entrevista foi entender e validar os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas e, acima de tudo, perceber a coerência dos valores afirmados pela empresa no dia-a-dia dos referidos processos em análise. Assim, elabora-se, a seguir, um resumo das principais informações coletadas nas entrevistas com cada um dos colaboradores ouvidos. Este conteúdo é apresentado na análise dos dados por conter dados significativos para o resultado desta pesquisa.

#### Entrevistado 1 – Admitido em 07/2013

O colaborador chegou ao processo seletivo da Porto Freire através de indicação de outro colaborador da empresa. Percebe-se, pois, tanto a ocorrência da prática de indicação de pessoas externas como a receptividade da empresa de indicação de colaboradores para outras posições. O fluxo do processo de recrutamento e seleção deu-se normalmente, de acordo com as práticas prescritas, até o momento da integração do novo funcionário à empresa. Em sua primeira semana, o colaborador fez uma imersão nos assuntos da empresa, lendo o Manual da Qualidade que discorre sobre as áreas, responsabilidades etc. Ao longo da primeira semana, além da leitura do manual, prestou alguns atendimentos de suporte, pois, segundo ele, a área de suporte estava sobrecarregada. A partir da segunda semana assumiu, de forma integral, as suas atividades na área.

O colaborador foi muito bem recebido na empresa, e encontra-se muito motivado com os seus desafios e com o que vem realizando até o momento. Um destaque feito pelo entrevistado diz respeito à biblioteca da Porto Freire, destinada a prover conhecimento e repertório aos seus colaboradores, por meio da disponibilização de livros e filmes com conteúdos técnico, filosófico e literário.

O entrevistado assim como vários outros colaboradores fazem uso deste acervo, conforme verificado no controle da bibliotecária responsável.

Por outro lado, o processo de integração previsto pela Porto Freire, com apresentações de palestras e vídeos sobre a empresa e sua filosofia não ocorreu. Em nenhum momento, até a data da entrevista, o colaborador havia sido formalmente apresentado aos valores da Porto Freire e à importância desses no dia-a-dia da organização. Dada a sobrecarga em que se encontrava o setor para o qual foi contratado, pode-se atribuir essa lacuna à dificuldade de ser liberado para a participação no treinamento, razão pela qual não soube informar, com precisão, os seis valores da identidade corporativa da empresa.

#### Entrevistada 2 – Admitida em 05/2013

A colaboradora, igualmente, chegou ao processo seletivo da Porto Freire por meio de indicação de outro colaborador da empresa. O fluxo do processo de recrutamento e seleção deu-se normalmente, de acordo com as práticas prescritas, até o momento da integração, ocorrida com o treinamento introdutório nesses dois setores, ao longo de três dias. A partir do quarto dia, a colaboradora assumiu suas atividades na área fim. Ao final do terceiro mês, a colaboradora participou do processo de avaliação de integração à área, que constitui a última ação do processo de recrutamento e seleção. Após a avaliação, a colaboradora iniciou seu treinamento no pilar da identidade corporativa.

A colaboradora foi muito bem recebida na empresa, e encontra-se engajada no grupo de sua área de atividade, com seus desafios e resultados alcançados até o momento. Conforme visto, a integração prevista pela Porto Freire, com apresentação de palestras e vídeos sobre a empresa e sua filosofia, ocorreu em três dias.

Por outro lado, verificou-se como ponto relevante para esta pesquisa, o fato de não ter sido apresentado com ênfase, nos três dias de treinamento introdutório, os instrumentos de identidade corporativa e o manual de conduta ética. Assim, a colaboradora não soube informar com precisão os seis valores da identidade corporativa da empresa.

### Entrevistada 3 – Admitida em 02/2012

A colaboradora apresentou uma relação de cursos que, até então, havia feito no longo de seus vinte meses de empresa, dentre eles: (a) auditor interno da qualidade (promovido pela empresa em fevereiro de 2012); (b) auditor interno da qualidade (promovido pelo SENAI, em agosto de 2012), (c) ferramentas da qualidade (realizado na ABNT, em São Paulo, em outubro de 2012); e (d) formação humana – abordando a organização do tempo e a relação com as pessoas no âmbito corporativo e pessoal. No treinamento ao longo dos doze primeiros meses de empresa, com duração de uma hora mês, havia frequentado o curso de “fundamentos filosóficos” – abordando, segundo a colaboradora, “como o dono da empresa pensa os valores da empresa”, e aguardava o curso de “interpretação da ferramenta da qualidade denominada ISO 14.000”, com previsão para realização em outubro de 2013. No decorrer da entrevista, apresentou sua opinião sobre o conteúdo das palestras relacionadas aos valores corporativos e a relação desses com o dia-a-dia na empresa: “O conteúdo de algumas palestras estava longe da minha realidade pessoal, porém, outros temas tinham a ver com o dia-a-dia da empresa.”

A colaboradora apresentou-se muito satisfeita com as oportunidades de desenvolvimento profissional e com o investimento da empresa nos treinamentos até então a ela disponibilizados. Foi bem recebida, e encontra-se muito motivada com seus desafios e com o que vem realizando até o momento. Informou, com precisão e segurança, os seis valores da identidade corporativa da empresa.

Por outro lado, a colaboradora não participou de nenhum treinamento de integração na empresa, nem tampouco foi apresentada aos valores corporativos, quando de sua entrada na organização.

### Entrevistada 4 – Admitida em 06/2009

A colaboradora, ao longo dos seus quatro anos de empresa, apresentou uma relação dos cursos que, até então, havia frequentado na empresa: (a) *Integração* – com duração de uma semana, quando teve a oportunidade de conhecer os processos dos setores com o gestor de cada um deles; b) *Formação Humana* – abordando “o comportamento dentro e fora da empresa. Alguns conceitos pareceram fora de contexto. O mais interessante e relevante foi a mensagem de como se postar”. O treinamento foi ministrado pela Srta. Renata

Peluso, ao longo dos doze primeiros meses de empresa, com duração de oito horas/mês, em dois encontros pela manhã ao longo do mês; (c) *Fundamentos Filosóficos*, segundo a colaboradora, “baseado no livro da Porto Freire, objetivando conhecer os pensamentos e valores da empresa”. O treinamento ocorreu ao longo dos doze primeiros meses, com duração de uma hora/mês; (d) *Café com Letras* – sessão de leitura. Este programa foi extinto e não é mais aplicado aos colaboradores; e (e) Financiamento imobiliário no plano empresário, com duração de dois dias, em 2013.

A colaboradora mostrou-se satisfeita com as oportunidades de desenvolvimento profissional e com o investimento da empresa nos treinamentos a ela disponibilizados, até então. Igualmente bem recebida na organização, encontra-se motivada com seus desafios e suas realizações até o momento. Ao final, demonstrou conhecer, com precisão e segurança, os seis valores da identidade corporativa da empresa.

A colaboradora também apresentou sua opinião sobre o conteúdo das palestras relacionadas aos valores corporativos e a relação desses com o dia-a-dia na empresa, esclarecendo que, de certa forma, alguns conceitos apresentaram-se fora de contexto, fora da realidade de sua vida.

Destaca-se como resultado positivo nas entrevistas, o acolhimento que os colaboradores receberam da empresa e dos colegas de área afim. Identificam-se aqui os valores da amizade e da colaboração. Desta forma, na busca da união das pessoas por meio da vivência das virtudes, o clima organizacional na Porto Freire apresenta-se propício a um bom nível de acolhimento de novos colegas de trabalho. Outro ponto positivo foi a percepção do investimento da organização na realização dos treinamentos cíclicos de inserção dos colaboradores aos valores organizacionais, e de como observar tais valores no dia-a-dia de suas respectivas atividades. Outro aspecto positivo a destacar diz respeito à disponibilização de um vasto acervo de livros, vídeos, revistas e outros instrumentos de informação, provendo aos colaboradores o acesso a repertórios diversos, objetivando propiciar ferramentas para o autodesenvolvimento. Percebeu-se, nesta ação da empresa, a observância ao valor da justiça.

Por outro lado, identificou-se uma falha no processo de divulgação dos valores organizacionais, na fase do treinamento introdutório, e até mesmo quanto



à aplicação do mesmo para alguns colaboradores. A importância e o exercício da prática de divulgação dos valores organizacionais, no caso do Colaborador 1, foi deixada em segundo plano, dada a urgência que se fez das atividades do colaborador em suas funções operacionais. Logo, registra-se a recomendação do estabelecimento de controle no processo de seleção de pessoas, de modo que a área de RH somente libere o novo colaborador para a área de operação, após a garantia de que tenha participado do processo de integração organizacional e, portanto, conheça os valores organizacionais antes de se integrar aos colegas de equipe no dia-a-dia do exercício de suas funções.

Adicionalmente, como resultado da entrevista com o gestor dos setores analisados, foi apresentada a prática da empresa no acompanhamento da integração dos novos colaboradores aos valores do instrumental “CAJADO” no dia-a-dia da organização.

#### **4.3 Dificuldades e encaminhamento das recomendações para melhorias**

Quanto ao processo de implantação da ética nos negócios, através da inserção e busca da prática dos valores e princípios proclamados no dia a dia da empresa, a consultora responsável à época por este desafio nos apresentou os principais pontos de dificuldade no início do projeto, a saber: Uma delas era “fazer as pessoas acreditarem que estávamos falando de ética de forma séria e que a direção da empresa tinha intenção de pagar o preço para implantar o que estávamos propondo no código de ética da empresa. Demoramos em torno de um ano e meio ou dois para que as pessoas acreditassem que o programa não era uma moda, nem uma estratégia de marketing nem uma fachada” Ela também reconheceu o desafio de apresentar o assunto da ética respeitando as crenças e costumes de cada funcionário, principalmente em termos de religião. A abordagem filosófica da ética permitiu aprofundar o assunto sem gerar atritos ideológicos dessa natureza. Outra dificuldade na implantação do projeto foi fazer com que os gerentes (lideranças intermediárias) vissem os valores da empresa como algo que fosse importante nas ações cotidianas dos departamentos. Essa dificuldade se refletia na falta de assiduidade nas aulas do programa. É preciso o apoio da comunicação interna e o apoio dos gerentes, que são os responsáveis

pela liberação dos funcionários na hora das aulas. Outra dificuldade, segundo a consultora foi a de sustentar as cobranças quando a empresa errava em alguma situação de negócios. Os colaboradores cobram coerência quando o discurso passa a exigir ética. Ela também comentou o desafio de fazer com que o código de ética não fosse visto como uma cobrança de comportamento, mas como um guia para uma convivência entre todos na empresa. Finalmente, apontou a dificuldade de cuidar para que as ações de RH fossem reforçadoras do programa de identidade.

Importante citar que estes mesmos desafios encontrados no início do processo de implantação, acabaram sendo percebidos ao longo da manutenção da filosofia da inserção da ética no dia a dia da organização, alguns em maior intensidade, outros em menor incidência, segundo relato do gestor das áreas objeto de nossa pesquisa. Não se trata, portanto, de um problema presente no processo de mudança. Ele persiste mesmo depois da implantação do projeto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão desta pesquisa apresenta-se estruturada, a fim de expor a percepção do pesquisador, em todas as fases da evolução do estudo da ética nos negócios, a partir do referencial teórico da pesquisa. Traz ainda a percepção sobre a resposta aos objetivos propostos e, acima de tudo, sobre a questão central desta pesquisa, qual seja: analisar a coerência entre os valores afirmados e as práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, à luz de um determinado marco teórico relativo à ética nos negócios, em uma empresa de construção civil que, em 2009, introduziu a ética em suas diretrizes institucionais.

Convergente à perspectiva da ética da convicção, a Porto Freire trouxe, para o grupo de colaboradores da organização, instrumentos orientativos que lhes propiciam conhecer, entender e, acima de tudo, internalizar os valores e condutas recomendados. Tais instrumentos denominados Identidade Corporativa e Código de Conduta observaram cuidados preconizados por Lozano (1999) e Patrus-Pena & Castro (2010), no que diz respeito à abordagem teórica da ética da convicção. Os valores proclamados pela Porto Freire, identificados na palavra “CAJADO” (colaboração, amizade, justiça, autonomia, determinação e organização), assim como as orientações descritas no código de conduta, revelaram o seu propósito de possibilitar aos colaboradores o exercício da reflexão sobre questões de alcance individual, organizacional e econômico, possibilitando, ainda, reflexões associativas nos níveis micro, meso e macro.

Assim, em resposta ao primeiro objetivo específico (identificar os valores afirmados pela empresa, por meio de seus instrumentos institucionais denominados “Identidade Corporativa” e “Guia de Conduta e Ética”), na perspectiva da ética da convicção, concluiu-se que a empresa Porto Freire conseguiu estruturar bem os seus guias institucionais de valores e o seu código de conduta.

Em relação ao segundo objetivo específico, destaca-se que as práticas de recrutamento e seleção, relativamente bem organizadas e formalizadas pela empresa Porto Freire, foram observadas e descritas nas entrevistas. Contudo, o mesmo não ocorreu com as práticas de desenvolvimento de pessoas, no que diz

respeito ao âmbito dos treinamentos operacionais. Observou-se que este setor ainda não dispõe de rotinas definidas e conhecidas, para prover os seus colaboradores do apoio esperado em seu desenvolvimento por meio de treinamentos operacionais. Conclui-se, assim, que em geral, esses treinamentos ocorrem sob demanda das áreas solicitantes, sem um planejamento prévio. No âmbito dos treinamentos relacionados aos valores organizacionais, seja na fase introdutória do colaborador na empresa, seja ao longo dos seus primeiros doze meses de trabalho, a empresa apresenta uma estruturação definida e busca segui-la de forma consistente. Contudo, foi possível diagnosticar uma falha nesse processo, no que se refere à apresentação dos valores da Porto Freire nos treinamentos de integração, onde alguns colaboradores iniciam as suas atividades na empresa sem ter recebido o treinamento introdutório, ou seja, sem conhecer os valores da organização.

Assim, em resposta ao segundo objetivo específico proposto nesta dissertação, conclui-se que os processos de recrutamento e seleção estão bem definidos e transformados em rotina, a saber, em virtudes aplicadas, ao passo que os processos de desenvolvimento de pessoas estão parcialmente definidos. Quanto à divulgação dos valores no treinamento introdutório, constatou-se a não efetividade das ações previstas nesta fase.

Em busca do terceiro objetivo específico desta pesquisa, qual seja, “confrontar os valores afirmados pela empresa, em seus instrumentos institucionais, com as práticas operacionais, nas áreas administrativas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas”, buscou-se constatar, se nas práticas dos setores de recrutamento, seleção e de desenvolvimento de pessoas, a empresa vive, efetivamente, os seus valores proclamados. Neste sentido, verificou-se que alguns valores afirmados se fizeram observar na prática, enquanto outros não foram observados.

O valor da autonomia não foi observado no tocante à distribuição do poder decisório, uma vez que o presidente da organização centraliza em si, a partir da necessidade de sua autorização prévia, toda e qualquer contratação que não esteja prevista para o cargo em questão, seja no plano do orçamento ou da estrutura de cargos e salários.

Constatou-se o valor da justiça na prática de recrutamento de pessoas, uma vez que a empresa prioriza o aproveitamento de seus colaboradores, quando da necessidade de preenchimento de uma nova posição e/ou posição já existente, desocupada por qualquer que seja o motivo.

Quanto aos valores da organização, verificou-se, na análise dos setores de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, que na empresa, não somente no exercício de suas atividades, mas também no exercício do incentivo à prática dos valores afirmados, os colaboradores, a todo momento, demonstram tê-los incorporado ao seu comportamento profissional.

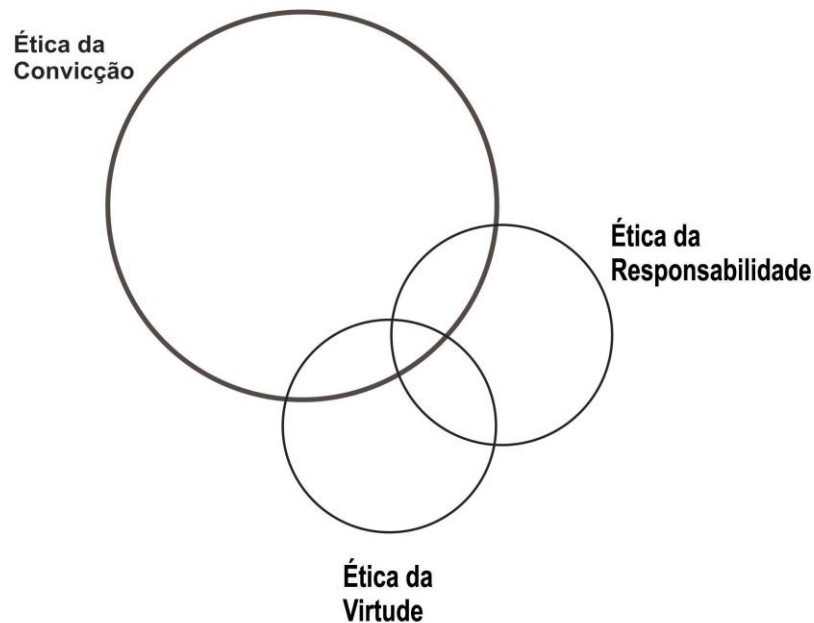
Os valores da colaboração e da amizade também se fizeram presentes no acolhimento dos entrevistados a este autor, e também, no acolhimento de outros colaboradores nas visitas de observações realizadas à empresa.

Esse resultado de pesquisa corrobora o pensamento de Patrus-Pena & Castro (2010), quando afirmam que, de fato, não basta estabelecer valores e expressá-los em um código de ética. É preciso incorporá-los à rotina da organização, seja em seus processos, seja no comportamento das pessoas.

Pela análise dos dados levantados, concluiu-se que, na empresa pesquisada, a coerência entre os valores e as práticas em questão é parcial. Valendo-se da figura que ilustrou o modelo ético de referência, podemos representar o momento ético da Porto Freire na Figura 6, a partir dessa Tríade Ética.

Figura 6

Tríade ética no estágio atual da empresa Porto Freire



Fonte: Adaptado de Patrus-Pena &amp; Castro (2010).

Conforme demonstrado na Figura 6, tem-se no círculo maior a representação da “ética da convicção” no momento atual da empresa, que se apresenta em estágio consolidado. Contudo, nos dois círculos menores, tem-se a representação da ética da responsabilidade e da virtude, refletindo o momento atual da empresa, que se apresenta em processo de evolução, uma vez que a coerência entre os valores proclamados e as práticas analisadas encontra-se em estágio parcial. Assim, o momento atual da empresa apresenta uma área de interseção da tríade em menor dimensão do que se observa no modelo de referência, refletindo, portanto, o estágio de evolução da ética nos negócios dentro da organização.

Com respeito à questão nuclear desta pesquisa: analisar a coerência entre os valores afirmados e as práticas nas áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, numa empresa de construção civil, à luz de um determinado marco teórico relativo à ética nos negócios, conclui-se que as ações empreendidas pela empresa Porto Freire, no sentido de inserir a ética dos negócios no seu dia-a-dia organizacional, não apresenta aderência plena ao

marco teórico referencial, uma vez que as dimensões da ética da responsabilidade e da virtude encontram-se em estágio parcial de aplicação. Assim, à luz do marco teórico referencial que fundamentou esta pesquisa, constata-se que as ações empreendidas pela Porto Freire coloca-a em um patamar intermediário de evolução para firmar-se como uma organização detentora de um modelo real e atuante de ética nos negócios.

Comparando os resultados desta pesquisa com os achados de Pires (2005), observa-se que, na Porto Freire, os instrumentos que publicavam os valores da organização não estavam maduros, havendo uma preponderância maior da ética da responsabilidade. Já a empresa investigada por Pires estava orientada em minimizar consequências negativas na sua relação com o *stakeholder* consumidor. Contrariamente, na empresa objeto desta pesquisa, observou-se uma ênfase maior nos valores de convicção, e não nas consequências das ações.

Em comparação com a pesquisa de Dal Mas (2009), constata-se que o comum entre as empresas pesquisadas são a preocupação e a dedicação em estabelecer instrumentos de divulgação dos valores e códigos de conduta organizacional. Do mesmo modo que em Dal Mas (2009), observou-se uma contradição no tocante ao valor de não tolerância a malandragens e espertezas (observadas em algumas peças publicitárias analisadas). Contrariamente ao citado estudo, observou-se, nesta pesquisa, uma contradição no tocante ao valor Autonomia.

Por outro lado, a ênfase na questão da ética nos negócios apresentada pela Porto Freire distingue-se da abordagem feita pelas empresas pesquisadas por Pires (2005) e Dal Mas (2009). Na Porto Freire, percebe-se um direcionamento claro em busca da inserção da ética nos negócios no cotidiano de seus colaboradores, o que não foi percebido nas pesquisas comparadas. No mesmo sentido, a Porto Freire apresenta-se mais próxima da tríade representada no modelo de Patrus-Pena & Castro (2010) do que a empresa pesquisada por Pires (2005), que sequer apresenta uma interseção entre as três dimensões.

Como recomendação para futuras pesquisas, indica-se algumas variáveis de continuidade a essa linha de investigação. Em primeiro lugar, a exemplo das pesquisas de Pires (2003, 2005), França (2005) e Dal Mas (2007, 2009), sugere-

se o uso do modelo de Patrus-Pena & Castro (2010) sobre uma área da empresa. Esse recorte mostrou-se válido nas pesquisas realizadas. Pesquisas sobre a aderência e contribuição do modelo de Patrus-Pena & Castro (2010) em empresas de forte inclinação ética, sobretudo em empresas que dispõem de uma área de monitoramento da ética corporativa (nas transacionais, comumente denominadas de “Área de *Compliance*”). Nos âmbitos institucional e corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas para se fazer cumprir as orientações legais e regulamentares, os valores, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. De posse de um modelo ético como o utilizado aqui, as áreas de *compliance* teriam um fundamento teórico consistente para embasar a análise tanto em termos de afirmação de valores de impacto sobre os *stakeholders*, como em termos de atualização dos valores em virtudes rotineiras, processuais e habituais. Outra recomendação seria o estabelecimento de métricas para a mensuração de pontos essenciais, no processo de manutenção da ética nos negócios, no cotidiano das organizações que se propõe ética.

A quarta proposição específica deste estudo, qual seja, registrar as dificuldades encontradas na aplicação dos valores afirmados, tanto no plano das práticas operacionais das áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, como das soluções propostas para ajuste com vistas ao seu alinhamento, e ainda, das eventuais práticas organizacionais desalinhadas. Neste sentido, constatou-se, na Porto Freire, necessidades de ajustes nos processos a serem observadas.

A primeira diz respeito à identificação, no processo seletivo, do nível de aderência e alinhamento dos valores do candidato aos valores da empresa. Neste sentido, recomenda-se que o processo de recrutamento e seleção de pessoas estabeleça a prática da análise dos valores do candidato, de forma a identificar o respectivo nível de alinhamento e aderência aos valores da organização.

A segunda necessidade refere-se à garantia do treinamento introdutório para todos os colaboradores, antes do início das suas atividades profissionais. Neste caso, recomenda-se o estabelecimento de controle do processo de seleção de pessoas, de modo que a área de RH somente libere o novo colaborador para



seu setor de operação após confirmar sua participação no processo de integração organizacional, e ainda, após confirmar que ele conhece os valores organizacionais, antes de integrá-lo aos colegas de equipe do dia-a-dia do exercício de suas funções.

A terceira necessidade aborda a importância de se aprofundar o diagnóstico e tratar os indícios de desalinhamento da área comercial/vendas aos valores organizacionais, detendo-se nas práticas agressivas do mercado. Assim, recomenda-se uma análise aprofundada e pró-ativa quanto à percepção dos colaboradores da área comercial/vendas. Neste sentido, toma-se como referência o posicionamento da Porto Freire em relação aos seus concorrentes, notadamente, no que se refere às práticas de abordagem mercadológica.

O quarto e último tópico refere-se à necessidade de aprofundar o diagnóstico, para tratar os indícios de desalinhamento agudo de colaboradores a determinados valores, ao ponto desses serem mencionados como “utópicos”. Assim, recomenda-se à empresa proceder a uma análise aprofundada quanto à percepção dos colaboradores em relação à aderência dos valores da Porto Freire à vida empresarial como é conhecida pelos colaboradores, relacionando-os à vivência que eles trazem em seu aprendizado de vida e às suas práticas empresariais internalizadas ao longo das respectivas vivências profissionais. Enfim, é preciso identificar e tratar os valores mencionados como “utópicos” no dia-a-dia da Porto Freire.

Assim, conclui-se que a empresa Porto Freire apresenta características de uma empresa que se propõe ética, na medida em que, em suas ações, foi possível identificar a determinação em trazer tão valioso tema para o ambiente organizacional. Conclui-se, ainda, que à luz do marco teórico da ética nos negócios, a Porto Freire encontra-se em estágio intermediário quanto ao seu posicionamento como uma empresa ética no plano dos negócios.

Por fim, destacamos a importância do posicionamento da Porto Freire em relação à ética nos negócios, pois, do ponto de vista de negócio, este posicionamento apresenta-se como um diferencial estratégico, na medida em que os consumidores de unidades habitacionais buscam em primeiro lugar nas construtoras a solidez e correção reconhecida em mercado, para o alto investimento que se configura a aquisição da casa própria.

## REFERÊNCIAS

- Ashley, P. A., Coutinho, R. B. G., & Tomei, P. A. (2000). Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In *XXIV Encontro da ANPAD*, Florianópolis.
- Aristóteles. (2012). *A ética a Nicômaco* (2a ed.). E. Bini, Trad., Tex. Adic., Not., São Paulo: Edipro.
- Arruda, M. C. C. (2005). A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 5(9), 35-47.
- Arruda, M. C. C., Whitaker, M. C., & Ramos, J. M. R. (2003). *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Atkinson, G. Measuring 'corporate sustainability'. (2000). *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252.
- Berry, C. & Grievess, J. (2003). To change the way we do things is more important than the certificate on the wall: does Investors in People represent an effective intervention strategy for organisational learning? *The Learning Organization*, 10(5), 294-304.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1996). *Construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Brandão, H. P. Gestão de competências e gestão de desempenho. (2001). *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29, 495-502. (versão on line em 1999).
- Carrol, A. B. & Buchholtz, A. K. (2006). *Business and society: ethics and stakeholder management*. Mason (Ohio-USA): South Western.
- César, A.; Coda, R. & Garcia, M. (2006). Um novo RH?: avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *FACEF Pesquisa*, Franca-SP, 9(2), 5-20.
- Chevalier, J.; Gheerbrant, A. (2000). *Dicionário de símbolos*. 15.ed. Rio de Janeiro, José Olympo.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, 16(2), 221-236.
- Cirlot, J.E. (1984). *Dicionário de símbolos*. São Paulo, Moraes, 1984.

- Collins, J. & Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Boston, 75(5), 65-77.
- Collins, J. & Porras, J. *Feitas para durar*. (1995). Rio de Janeiro: Rocco.
- Dal Mas, M. M. *Análise dos valores afirmados de uma cervejaria e os valores de sua propaganda sob uma abordagem de marketing ethics*. (2007). Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Dal Mas, M. M., & Patrus-Pena, R. (2009). Uma proposta de investigação de ética no marketing: análise dos valores do código de ética da AMBEV e dos valores presentes em propagandas da cerveja Skol. In *XXXIII Encontro ANPAD*, São Paulo.
- Fochezatto, A., & Ghinis, C. P. (2011). Determinantes do crescimento da construção civil no Brasil e no Rio Grande do Sul: evidências da análise de dados em painel. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, 31(Num Esp), 648-678.
- Francés, P., Borrego, A., & Velayos, C. (2003). *Códigos éticos em lós negócios: creación y aplicación em empresas e instituciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- França, M. A. (2005). *Gestão da ética empresarial: análise da gestão da ética e responsabilidade social empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Freeman, R. R., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management [Versão electronica]. *Darden Business School Working Paper*, 01-02.
- George, R. T. De (2005). A history of business ethics *Markkula Center for Applied Ethics*, Santa Clara University.
- Grün, M. (2007). *Ética e educação ambiental, a conexão necessária*. Campinas: Papirus.
- Hoffman, A. J. (2000). Integrating environmental and social issues into corporate practice. *Environment*, 42(5), 22-32.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Jonas, H. (2011). *O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica*. Rio de Janeiro: PUC Rio.
- Kant, I. (2005). *Crítica da razão prática* (P. Barreas, S. Krieger, Trads.) São Paulo: Ícone.

- Leisinger, K. M. (2003). Towards globalization with a human face: implementation of the UN global compact initiative at Novartis. *The Journal of Ethics and Globalization*. Recuperado em dezembro de 2013, de [www.parallaxonline.org/peglobalhuman5.html](http://www.parallaxonline.org/peglobalhuman5.html).
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. (2002). Os processos de recrutamento e Seleção. São Paulo: Gente, 63-72. In M. T. Fleury (Coord.). (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Marinoff, L. (1999). *Mais Platão e menos Prozac*. Rio de Janeiro: Record.
- Reinert, M., Munhoz, G. S., Filippin, M., Chimello, G. R., Monteleone, G. M., & Pastro, M. G. (2012) Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. Maringá, *Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS – BASE*, 9(1), 27-40.
- Moreira, Luis Fernando. (2002). A respeito de ética e finanças. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 1(2).
- Moretti, S. L. do A., & Campanário, M. A. (2009). A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – RSE sob a ótica da bibliometria. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 13.
- Nash, L. (2001). *A igreja no domingo: trabalho na segunda-feira*. Harvard University.
- Neri, M. (2011). *Novo mapa das religiões*. Rio de Janeiro: FGV-RJ.
- Nietzsche, F. (2008). *Assim falava Zaratustra*. Petrópolis: Vozes.
- Patrus, R. (2012). *Ética e felicidade*. Petrópolis: Vozes.
- Patrus-Pena, R., & Castro, P. P. (2010). *Ética nos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Pires, A. M. F. *Análise do serviço de atendimento ao frequentador de uma organização varejista à luz do marco ético referencial de ética nos negócios proposto por Lozano*. (2003). Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas, Belo Horizonte.
- Pires, A. M. F., & Patrus-Pena, R. (2005). Análise do serviço de atendimento ao frequentador de uma organização varejista à luz de um marco referencial de ética nos negócios. *Revista de Administração do Mackenzie*, 6(2), 13-36.
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 12, 78-92.

Rajan, R. G. (2011). *Linhas de falha, como rachaduras ocultas ainda ameaçam a economia mundial*. São Paulo: BEI.

Sen, A. (2008). *Sobre ética e economia*. São Paulo: Schwarcz.

Srour, R. H. (2008). *Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Veiga, J. P. C. & Raquel, F. (2004). *O compromisso das empresas com as metas do milênio*. São Paulo: Instituto Ethos. Recuperado em 18 de dezembro de 2013 de [http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/metasp\\_do\\_milenio.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/metasp_do_milenio.pdf) .

## **ANEXOS**

### **Anexo A**

#### **Entrevista aberta**

1. Há quanto tempo você está na empresa, e chegou até aqui de que forma?
2. Como foi o processo seletivo do qual você participou, e quais os cuidados que abordaram?
3. Você participou de algum treinamento de boas vindas, de integração na empresa?
4. Você conhece os valores da empresa? Saberia citar, agora, os valores e seus significados?
5. Como e quando você teve contato com os valores?
6. Qual a sua impressão em relação aos valores?
7. Na sua visão, os valores são percebidos no cotidiano da empresa?
8. Na sua opinião, o que a empresa poderia fazer para permear nas práticas do cotidiano os valores afirmados?

## **Anexo B**

### Instrumento Institucional Identidade Corporativa

#### **PORTO FREIRE**

##### ***IDENTIDADE CORPORATIVA***

Fundamentos Filosóficos, Conceitos e Aplicações Essenciais

#### **PALAVRA DO PRESIDENTE**

A Porto Freire baseia sua identidade corporativa na ideia de que, como seres humanos, não podemos transformar o trabalho apenas em um meio para fazer com que as coisas cresçam, mas que podemos e devemos aprender que o trabalho também é um meio para fazer as pessoas crescerem.

É a partir dessa visão que a Porto Freire espera dar a sua contribuição no resgate do compromisso, do progresso científico e tecnológico para com o ser humano, seu objetivo principal perdido ao longo da história.

O desafio maior é fazer com que o crescimento da empresa seja o reflexo do crescimento humano dos profissionais que a compõem, promovendo assim um crescimento sólido e real, capaz de sustentar a vida da empresa e a sua visão durante as décadas que virão. Por isso a Porto Freire chama este projeto de uma Escola para a Vida.

É importante entender de antemão que o lucro não é a razão de ser da Porto Freire, mas sim uma condição para que sua missão final de formar as pessoas se realize. A Porto Freire também entende que não se deve confundir os meios com os fins e nem os fins com os meios e que ambos devem ser coerentes entre si. Assim, a bondade e o desenvolvimento humano são um fim e o dinheiro ou o lucro virão como uma consequência natural de um trabalho bem feito por pessoas boas. Na visão da Porto Freire, os recursos surgem como uma condição natural daquilo que se é, e isto é algo possível quando a identidade da empresa é um reflexo da identidade dos seus profissionais.

Como dizia Pico della Mirandola<sup>1</sup>, “o que há no homem de único, específico e estupendo é a prerrogativa de autocriar-se livremente. Nesta dinâmica do processo da conquista de si e de auto-dignificação crescente, o homem precisa da Filosofia”. Pensando assim é que decidimos trazer a filosofia para dentro da organização, não como conhecimento erudito, mas a filosofia como vivência, como uma reflexão permanente sobre nossas próprias ideias, atitude que deve permear a nossa busca pela virtuosidade e a vivência dos valores em todas as nossas ações.

Desta forma, trazendo a filosofia para o dia a dia no trabalho, também estaremos contribuindo para a transformação da visão atual do trabalho como algo difícil e pesado em uma oportunidade real para o crescimento do ser humano.

Elevar a consciência humana pela reflexão no trabalho, portanto, é a proposta que a

Porto Freire faz a todos os seus atuais e futuros funcionários, colaboradores e clientes, sem distinção de sexo, credo, raça ou cor. Por tratar-se de uma proposta que se baseia em ações conscientes, a empresa entende que a decisão de vivenciar ou não este programa corporativo é uma escolha essencialmente individual. Desta forma, por dever ético, explicita formalmente sua identidade corporativa, a fim de que cada um a conheça e assim possa, de forma livre e consciente, escolher em fazer parte da organização contribuindo de forma ativa na vivência de sua identidade e seus valores.

*José Wilson Porto Freire*

## INTRODUÇÃO

Difícilmente aqueles que vivem uma mudança histórica têm uma visão ampla o suficiente para identificar o início de alterações reais nos modelos existentes. Hoje um número cada vez maior de pessoas percebe que algo está mudando. Começamos a entender que vivemos um momento histórico muito particular.

De forma ainda discreta, mas permanente, diversos tipos de empresas e de instituições vêm mudando a forma de atuar na sociedade. Ampliam sua responsabilidade para com o mundo que os circunda, transcendendo a geração do lucro para acionistas e geração de emprego para a sobrevivência. Aos poucos, assumem responsabilidades relativas às necessidades profundas como a formação humana promovendo o melhoramento real da sociedade em que vivem.

Dentro desse contexto, a educação é um assunto essencial que sempre foi analisado e considerado pelos grandes pensadores do passado, do presente e, por que não dizer, também do futuro. Hoje utilizamos um modelo de educação tecnicista, que forma as pessoas para exercerem funções e habilidades. Essa mentalidade abrange desde profissões de nível superior como medicina e engenharia até profissões com menos requisitos. Formamos ótimos profissionais, tecnicamente competentes e capacitados. Ao mesmo tempo, esses profissionais se vêem diante de situações da vida que parecem sem solução. A educação técnica não abrange o lado humano e assim vemos uma gama de pessoas cada vez mais especializadas e competentes em suas áreas de atuação e, paradoxalmente, cada vez menos preparadas para a vida.

Vendo essa virada histórica e essa necessidade social, a Porto Freire cria para si um papel ativo e se recria, através do seu programa de identidade corporativa, para tornar-se uma escola para a vida e apoiar seus colaboradores nesse caminho de desenvolvimento humano. Desta forma, o crescimento da empresa e o lucro gerado passam a ser vistos como uma consequência natural do crescimento humano atingido, pois a identidade da empresa não se desassocia da identidade de cada um dos seus colaboradores. A formação humana daqueles que fazem a Porto Freire passa a ser um objetivo que norteia ações, decisões e estratégias da empresa.

Surge assim a necessidade deste manual dos fundamentos da identidade corporativa para que possamos estudar, compreender e viver essa realidade proposta pela Porto Freire. Para isso algumas ideias e posturas precisam ser conhecidas e compreendidas uma vez que são os fundamentos da identidade que permitirão o redirecionamento da



empresa.

## FAZENDO UM SONHO DURAR

Ao analisar a história desde a antiguidade até os nossos dias podemos encontrar ideias que estão presentes em todos os empreendimentos que conseguiram durar e se perpetuar no tempo, sejam civilizações ou empreendimentos menores.

Uma das características comuns é a união em torno de uma ideia que se mostra válida para todo o grupo. Os estudos de liderança também costumam apontar essa união como uma das mais importantes habilidades de um bom líder: motivar as pessoas a conquistar um objetivo, compartilhar de um sonho, vivenciar uma determinada ideia ou conceito.

A presença de ideias claras é uma estratégia vital para a construção de algo que perdure. Contudo, não bastam ideias claras, elas também precisam ser ideias válidas para que essa união atinja não apenas a realização de algo, mas o objetivo maior que é o crescimento humano daqueles que estão trabalhando por essa mesma ideia.

Neste momento recorreremos à filosofia e seu direcionamento sobre as ideias que são válidas para a existência humana e iniciamos o trabalho de trazê-las para o dia a dia da Porto Freire.

## REFLETINDO UMA LEI NATURAL

Uma visão particular que resgatamos é a da ética como a vivência interior do cosmos, ou seja, trazer para o interior do homem as mesmas leis que organizam e regem o universo. Tal conceito remete a duas ideias importantes que são o pressuposto da existência de uma lei que rege o cosmos e a possibilidade de viver esta lei internamente.

A existência de uma lei regente do cosmos traz vários questionamentos e considerações que influenciam o comportamento ético. A ideia geral é similar a que usamos ao considerar que a probabilidade de uma alteração que surge ao acaso gerar uma mutação que beneficie a espécie é muito pequena. Quanto mais se estuda a genética e a precisão que dela surge, menos possível se torna atribuir a evolução ao acaso uma vez que o menor erro gera uma “involução” e não um melhoramento das espécies.

Sem esse mesmo raciocínio cientificista e com uma visão muito abrangente a argumentação de diversos filósofos antigos baseava-se na inconsistência de um universo que se sustente ou evolua ao acaso. Tal inconsistência torna-se evidente quando procuramos aplicar o mesmo princípio nas criações feitas pelo ser humano. Tudo o que fazemos e criamos precisa de uma linha de execução bem definida e planejada. Ou seja, nenhuma criação tem como base o acaso. Uma casa, um carro, uma cadeira, uma mesa. Todos nascem de uma inteligência (no caso, a humana) agindo sobre os elementos da matéria e os ordenando com um propósito específico. Hoje ciências como a astronomia, física e química nos trazem um universo cada vez mais organizado e preciso que provavelmente faria com que os filósofos antigos reafirmassem ainda com mais propriedade suas concepções de um cosmos inteligente.

Assim, a lei que rege o cosmos e nos permite caminhar em um mundo ordenado nos leva a tentar compreender esta mesma lei para participar desta organização do universo de forma consciente e compartilhar desta inteligência ao aplicá-la em nossa vida. Tal concepção não é exclusiva da filosofia e pode ser encontrada em áreas do conhecimento como o direito e a própria física. No direito podemos citar a área da Lei Natural<sup>2</sup> que coloca a existência de um direito cujo conteúdo é estabelecido pela natureza e por isso é válido em qualquer lugar independente de cultura ou época. Na física, é conhecida a tentativa de estabelecer-se a “Teoria do Todo”, uma equação que unificaria todas as teorias. Essa tentativa reflete a percepção de diversos estudiosos não só da existência de uma lei como também da possibilidade de expressá-la matematicamente.

A ética pode ser vista como um meio, uma ferramenta de como viver dentro de si as leis do cosmos. Dentro dessa esfera não se consideram apenas as leis da física, mas pensa-se em uma lei mais sutil que rege, de um ponto a cima, todas as manifestações. Surge a ideia de uma lei que não é apenas física, mas a origem sutil das leis que vemos manifestadas no universo.

Podemos ver em Platão<sup>3</sup> a presença de um princípio eterno e imutável a partir do qual todos os fenômenos são formados. A este local, este mundo onde esses princípios eternos se encontram, Platão chamou do “Mundo das Ideias”. É aí que esses arquétipos existem e podem ser acessados através da inteligência humana.

“Platão acreditava em uma realidade autônoma por trás do “mundo dos sentidos”. A esta realidade ele deu o nome de mundo das ideias. Nele estão as “imagens padrão”, as imagens primordiais, eternas e imutáveis, que encontramos na natureza. Esta notável concepção é chamada por nós de a teoria das ideias de Platão”.

Jostein Gaarder, *“Mundo de Sofia”*

A visão do mundo das ideias para além do físico constrói o que viemos a chamar de Metafísica, ou seja, aquilo que está para além do físico, para além do que é visível e tangível materialmente. Dentro desta concepção falamos da ética e da sua necessidade imperativa para o desenvolvimento humano por despertar no indivíduo a capacidade de compreender esta lei e vivê-la internamente e externamente.

Internamente, a vivência das leis da natureza promove o crescimento humano ao fornecer um direcionamento para nossa interação com a vida. Externamente, o homem começa a refletir essas leis em seu comportamento iniciando assim a transformação do meio onde vive através de seu próprio exemplo. A ética torna-se um caminho que trilhamos através de nossas ações, sentimentos e pensamentos, todos eles tendo como parâmetro a lei já comentada. Para caminhar nessa trilha é preciso construir uma referência clara de valores e princípios que nos guiem nas decisões que fazemos. Estes princípios seriam uma tradução da lei para o comportamento humano.

Contudo a ética não acaba aí, ela continua na construção de uma vida coerente com esta visão da lei que temos interiormente. Assim a ética sai do aspecto mental e de estudo de conceitos para se concretizar nas ações do homem ético. A junção da teoria com a prática é um conselho dado por muitos filósofos e é vista como o caminho para o desenvolvimento humano e a conseqüente felicidade que encontramos ao sermos éticos

em princípios e ações.

## ABORDAGENS DA IDENTIDADE CORPORATIVA

A identidade da Porto Freire foi construída tendo como base valores válidos em diversos momentos históricos. Todo conjunto humano que realiza algo válido para a história se baseia em visões mais profundas e abrangentes. São características que podem se tornar uma visão estratégica de qualquer grupo, inclusive empresarial, que pretenda perpetuar-se.

Os valores assumidos permitem o desenvolvimento de uma visão humanista que se distancia do materialismo vigente na sociedade que vivemos por abordar a existência a partir de uma causa sutil. Essa visão é possível e válida tanto para as ações cotidianas em questionamentos como “porque escolhi a profissão que tenho?” até questionamentos mais profundos como “qual o sentido da minha própria existência?”

Promover na empresa um ambiente que seja propício ao crescimento de colaboradores e parceiros, propor ações para que esta visão humanista permeie todos os ambientes da Porto Freire é a forma de tornar a empresa uma “escola para a vida”, desempenhando um papel efetivo no crescimento de todos aqueles que a compõem. Na busca desta vivência da ética, um parâmetro a ser considerado é o da Beleza como uma referência de harmonia externa e interna.

## A BELEZA E O CAMINHO PARA A ÉTICA

Aos poucos, diversos assuntos abordados na filosofia clássica e que foram questionados e até invalidados por linhas de pensamento contemporâneas voltam à tona e tornam-se tema de reflexão e debate. É possível notar uma renovação, e porque não dizer, um renascimento de valores universais. Um exemplo é a questão da beleza e sua necessidade para o desenvolvimento harmônico do ser humano.

Juntando-se a nomes como Kant<sup>5</sup> e Schiller<sup>6</sup>, novos pensadores destacam a importância da beleza no cotidiano das pessoas, não apenas como alma e essência da arte, mas também como uma necessidade humana para uma vida interior harmoniosa, plena e com sentido. Roger Scruton<sup>7</sup> é um exemplo de pensadores que voltam à visão essencial da beleza. Em seu documentário “Why Beauty Matters”, Roger coloca que

*“... a beleza importa, e você não pode desprezar a beleza sem perder de vista o sentido vida.”*

Platão, na sua obra “O Banquete”, coloca que ao compreender o que é o amor e seguir sua trilha, o homem chega à contemplação da beleza e que, uma vez tendo visto e compreendido o Belo, o homem é capaz de chegar à sabedoria.

Consideramos esse ponto de vista válido e possível de ser aplicado de forma prática e evidente. Podemos usar a beleza como uma referência de organização de objetos, ambientes, relações. Uma vez aceita e vivida, a beleza é capaz de gerar uma unidade

estética que serve de referência para tudo o que fazemos, desde a organização de um objeto, um ambiente, até relacionamentos pessoais e ideias.

### COERÊNCIA NA AÇÃO – O PRINCÍPIO DA VIVÊNCIA ÉTICA

Outra forte consideração a ser feita é sobre a ação e o que a caracteriza como sendo uma ação ética. Passar a ética para a prática cotidiana é o que podemos chamar de desenvolvimento da vida moral. Usando um pensamento já apresentado por Aristóteles<sup>8</sup> em sua obra “Ética a Nicômaco”, a virtude só existe enquanto for praticada, vivenciada. A ideia de que não existe virtude se ela for apenas um conceito nos leva à necessidade de agir de acordo com as ideias que consideramos válidas. Essa vivência cria a nossa vida moral, ou seja, a capacidade que temos de viver cada um dos princípios que conformam a nossa ética.

Para desenvolver a vida moral utilizamos os princípios e valores que, como visto anteriormente, traduzem a lei natural que encontramos em todas as coisas que nos rodeiam. Na tradição oriental encontramos essa vivência da lei em um conceito chamado “reta ação”<sup>9</sup>, base do comportamento que todo ser humano atinge no momento em que compreende o funcionamento da lei natural. A “reta ação” se traduz em uma necessidade interna e voluntária de seguir o caminho por sabê-lo correto e não pelos resultados ou frutos daquilo que é feito.

Vivemos algo desta “reta ação” toda vez que, ao saber o que é certo, nossa consciência nos impede de fazer algo diferente. Muitas vezes tais decisões não estão em âmbitos confortáveis ou se restringem ao que nos agrada. Assim, o conhecimento da lei nos leva a uma postura para além dos gostos pessoais e conveniência, levando a um contato mais próximo às ideias puras, limpas de interesses ou visões pessoais.

Kant traduz esse conceito de “reta ação” na sua ideia de imperativo categórico a partir do qual baseia toda sua visão ética. Para Kant, devemos agir de forma a tornar nossas ações uma máxima universal. Ou seja, se todos agirem da mesma forma que nós e com as mesmas intenções, isso é bom para todos? O conjunto se beneficia e fortalece ou desune e morre?

Um exemplo de máxima universal pode ser: “Não faça aos outros o que você não quer que seja feito com você.” Se todos seguissem essa máxima, estaríamos contribuindo para o crescimento do grupo e essa postura não prejudicaria as pessoas. Para Kant o que deve ser feito não deve considerar situações particulares, mas sim o universal.

Como seres humanos capazes de agir por princípios e não apenas por interesses, podemos desenvolver a noção de fazer aquilo que dita a razão, e não apenas fazer aquilo que nos agrada. A noção de dever surge naturalmente não como algo desagradável ou forçoso, mas como uma forma de atingir a liberdade interior onde fragilidades e conceitos errôneos não ditam a ação. A partir desta condição o homem pode começar a construção de si mesmo adquirindo uma visão própria do mundo e do seu papel no contexto em que vive.

## A BUSCA DO BEM E O CAMINHO DO ÉTICO

Outro assunto vital para a ética é a necessidade da busca de parâmetros para a ação. Anteriormente, citamos a “reta ação” e a busca da beleza. Ambos referenciais necessários para que seja possível analisar as causas e consequências de nossas ações.

Essa necessidade dos referenciais surge de uma condição perceptível de que todas as coisas que existem são relativas. Responder a perguntas como: “Isso é bom ou é mau?”, “Isso é certo ou isso é errado?”, não são tão simples quanto a maior parte de nós gostaria. Para responder, sempre precisaremos perguntar de volta: “Bom ou certo em relação a quê?”

Ao perguntar se um bolo de chocolate é bom, posso dizer que sim e, se considerar o gosto e a sensação que ele me traz, certamente direi que é certo comê-lo. Contudo, se penso na saúde do corpo posso dizer que ele não é tão bom assim, e se eu tiver um problema de saúde associado ao chocolate posso dizer que ele é muito mau e que seria errado comê-lo.

Assim, é sempre importante saber onde baseamos nossas relações e no caso da ética sugerimos como uma referência para tais questionamentos a ideia do bem. Resgatando o conceito clássico do bem, transcenderemos a noção de gostos pessoais e conseguiremos abranger todo o universo com o qual nossa consciência toma contato, seja um grupo pequeno como nossa família, amigos e conhecidos, ou tão abrangente como a humanidade. Esse conceito está relacionado à união e algo é considerado bom quando une as partes envolvidas e as preserva.

Para um ser humano, o ato ético busca o bem da humanidade, sua união e melhoria constante em relação aos valores humanos. Essa amplitude é necessária para que seja possível superar tendências pessoais que podem vir a prejudicar o todo em função da parte. O imperador Marco Aurélio já expressava um princípio similar quando colocou em seu livro “Meditações”

*“O que não é bom para a colméia não é bom para a abelha.”*

O caminho ético exige do ser humano consciência e compreensão de suas ações, daí a necessidade de princípios e referências que o ajudem a encontrar respostas próprias às situações apresentadas pela vida. A busca da união através da ideia do bem ajuda a ver a ética não como uma espécie de “receita”, onde está enunciado tudo que deve ou não ser feito, mas como um processo inteligente com apreciações próprias, onde cada situação deve ser analisada individualmente, considerando os princípios eticamente válidos.

## UMA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA A VIVÊNCIA DA ÉTICA

Quando as pessoas se associam, o fazem porque possuem um objetivo em comum e compartilham visões, metas e objetivos. Elas também compartilham outros aspectos importantes do dia a dia como os espaços físicos, seu tempo, as conversas e diversos

momentos que montam a vida de cada pessoa que faz parte de uma empresa. Esses relacionamentos e compartilhamentos de opiniões, vivências, expectativas compõem aos poucos o ambiente de trabalho e através dele é possível identificar a cultura da empresa. Para Chiavenato, a cultura organizacional significa:

*“um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento típicos de determinada organização.”*

Este modo de vida e crenças pode ser estabelecido no início da empresa baseado na visão de seu fundador. Os sonhos, expectativas e objetivos do empreendedor tornam-se a tônica de toda a instituição principalmente enquanto pequena e pouco hierarquizada.

Contudo, o crescimento de uma empresa gera necessidade de lideranças intermediárias que surgem com a criação de áreas que aportam com conhecimentos específicos. Assim, o que foi iniciado como um núcleo coeso cuja ideia era compreendida por todos pode, aos poucos, perder sua identidade ou mesmo ter uma mudança de cultura, dependendo das lideranças que surjam durante a expansão e consolidação do negócio.

Os grupos humanos constroem suas características e, se não há uma preocupação com a implantação de determinada cultura, esse processo se dá espontaneamente e o resultado pode ser contraditório à proposta inicial. Por isso é importante uma constante disseminação dos valores da empresa para que não aconteçam distorções ou desvios.

Nesse aspecto as lideranças são fundamentais para que o processo seja efetivo. O trabalho com a base da empresa só surtirá efeito se apoiado, ensinado e exemplificado por aqueles que possuem mais comprometimento e, conseqüentemente, mais responsabilidades na empresa. Através de suas ações, as lideranças mostram quais são os verdadeiros valores da empresa.

Hoje, é muito comum encontrar o nome “valor” sendo dado a habilidades, formas de trabalho, entre outras interpretações. Por isso, explicamos o que são os valores e a relação deles com o aspecto ético que almejamos. A abordagem que utilizamos na identidade corporativa é a do valor como alicerce da ação humana. Ele baseia a postura ética e pode ser visto nos motores e intenções que levam uma determinada pessoa a agir externa e internamente. Os valores fazem o papel de referências e montam a ideia em torno da qual a empresa se une. Daí a importância de divulgá-los na empresa e incentivar constantemente sua vivência.

## OS VALORES DIFUNDIDOS PELA IDENTIDADE CORPORATIVA

A Porto Freire se baseia em valores humanos que são universais, proporcionando correspondência e coerência diretas entre a identidade da empresa e cada um de seus colaboradores. Os valores a serem trabalhados estão listados abaixo em suas duas versões.

O desenvolvimento de duas versões, uma sintética e outra explicativa, surgiu da necessidade cotidiana de uso dos valores em diversos pontos da empresa como folders, cartazes, ambientações, peças promocionais. Desta forma abrangem-se todas as

necessidades presentes e futuras em relação à descrição dos valores da Porto Freire.

## COLABORAÇÃO

*Dar o melhor de si para o bem de todos.*

Dar o melhor de si em todo trabalho realizado em equipe e em qualquer serviço prestado à sociedade, contribuindo para a realização dos objetivos propostos e para o crescimento humano de cada companheiro de trabalho e pessoa à qual estejamos servindo.

## AMIZADE

*A união das pessoas através da vivência das virtudes.*

Fortes laços de união estabelecidos não pela cumplicidade, que é o compartilhamento de interesses egoístas, mas sim pelo amor à vivência de virtudes humanas: Justiça , Bondade , Beleza, Generosidade e Cortesia.

## JUSTIÇA

*Encontrar o lugar e a função que propiciem o crescimento de cada pessoa e o melhoramento de cada coisa com a qual nos relacionamos.*

Buscar a harmonia entre todas as coisas com as quais nos relacionamos. Principalmente encontrar para cada pessoa um posto adequado de trabalho, onde ela possa prosperar e crescer como ser humano, contribuindo, assim, para o crescimento da empresa e da sociedade.

## AUTONOMIA

*Ação responsável que resulta em independência em todos os aspectos.*

Manter a empresa e a si mesmo atuando com liberdade, responsabilidade e total independência de qualquer natureza: econômica, afetiva e intelectual. As relações devem ser estabelecidas em bases às necessidades comuns e complementares, sempre respeitando os princípios, valores e objetivos da empresa.

## DETERMINAÇÃO e CORAGEM

*Viver a ética independentemente das circunstâncias.*

Desenvolver a força de vontade através de uma disciplina assumida naturalmente graças à firme convicção nos princípios, valores e objetivos que determinam nossas ações pessoais e organizacionais. Não permitir que o medo ou os interesses egoístas determinem a nossa conduta moral.

## ORGANIZAÇÃO

*Buscar e aplicar métodos e processos que resultem em maior eficiência e eficácia.*

Adotar métodos e processos buscando a máxima eficiência e eficácia das ações desenvolvidas para alcançar os objetivos propostos pela empresa. A organização deve assegurar a convergência de propósitos, convivência harmônica entre as pessoas, estabelecimento correto de prioridades, alocação adequada de tempo e recursos e na sincronização do trabalho realizado em conjunto e individualmente.

Podemos implantar uma prática coerente com os valores ao considerá-los em todas as tomadas de decisão da empresa, ou seja, na decisão de todos os funcionários que fazem parte da Porto Freire. Isso torna os valores, com a experiência e o tempo, verdadeiros motores das ações empresariais. Desde a presidência à equipe de manutenção das instalações, as decisões e ações devem considerar sempre os valores envolvidos.

Para promover essa vivência devemos nos perguntar sempre se algum valor está sendo reforçado ou violado através das nossas decisões. Se determinada solução, ação ou estratégia viola algum dos valores, a situação toda deve ser revisada e estudada a fim de que seja encontrada uma postura coerente. Esta é a estratégia de fortalecimento dos valores, de lhes dar vida e fazer com que cresçam de forma natural e firme através de cada ação tomada. Este exercício constante de análise e procura de soluções alinhadas com os valores é o que dará confiabilidade à identidade corporativa e garantirá seu sucesso fazendo com que os colaboradores apoiem a empresa nesse aspecto ético e humano.

Esse é um dos pontos mais estratégicos em relação à implementação de uma cultura humanista, pois a coerência e o exemplo são a chave para o sucesso do processo. Através desta postura torna-se perceptível a visão de que as virtudes são fórmulas de sucesso em todas as situações da vida, tornando-se o grande método de realização no mundo empresarial e individual.

## CONHECENDO OS INSTRUMENTOS PARA A IDENTIDADE CORPORATIVA

Nesta seção faremos uma abordagem de temas associados ao dia a dia da empresa e que devem ser observados constantemente. São tópicos que compõem uma visão geral de onde podemos chegar através da implementação da identidade corporativa.

Inicialmente, esclarecemos que a abordagem filosófica proposta para a identidade da empresa não pode ser desassociada da busca do saber. Contudo, o saber almejado no processo não condiz com o conceito comum onde o conhecimento é confundido com erudição e cultura geral. A filosofia busca um saber composto de uma vertente teórica e uma vertente prática, onde o que se sabe na teoria se apresenta na prática superando todas as dificuldades existentes na execução dos atos. Esta sabedoria prática faz com que a pessoa veja sua capacidade de realização e potência abrindo um caminho para a felicidade tantas vezes procurada em posses, status e similares.

Diversos filósofos desde Sócrates<sup>12</sup> relacionam a felicidade com uma condição interna onde o homem tem contato com o que existe de mais profundo em si mesmo e, a partir daí, preenche sua existência e direciona todas as suas ações. Epíteto<sup>13</sup>, em sua obra “A arte de viver”, aconselha a procurar a felicidade dentro de si mesmo quando diz:

*Sua felicidade depende de três coisas que estão todas sob seu poder: sua*



*vontade, suas ideias a respeito do acontecimento em que está envolvido e o uso que você faz de suas ideias. A autêntica felicidade é sempre independente de condições externas. Sua felicidade só pode ser encontrada internamente.”*

A busca desta postura interna apresentada por Epíteto é um dos objetivos do saber prático, onde os princípios considerados corretos têm reflexo nas ações cotidianas. Para alcançar esta coerência e essa felicidade, o homem tem uma ferramenta em seu poder que chamamos de “Vontade”. Neste contexto a vontade não se traduz apenas em desejo onde queremos ou almejamos algo, mas na capacidade de realização do ser humano em relação aos seus princípios éticos.

Quando presente na vida de uma pessoa, esta vontade assume características próprias que podem ser vistas em diversas áreas. A vontade se reflete em uma organização correta de objetos e de espaços, no bom uso dos recursos de dinheiro e de tempo. Ao quebrar as inércias e diminuir as postergações, torna a pessoa ativa e com bom ritmo de atividades internas e externas. Em dimensões mais sutis a vontade organiza corretamente

as ideias permitindo uma visão do mundo clara e objetiva. Também permite uma motivação constante e duradoura com a qual é possível atingir objetivos complexos e a longo prazo.

Para conquistar essas características, o trabalho com a vontade tem duas faces: querer fazer e saber fazer. O querer fazer é como uma chama constante que motiva à ação, mantém o ímpeto de realização e impulsiona à ação. Assemelha-se ao entusiasmo<sup>14</sup> grego que era a presença do divino dentro do homem e que o impulsionava à ação. Esse impulso de vida constante se traduz em um querer agir e realizar que caracteriza a vontade. O saber fazer relaciona-se à ação, ao obter os instrumentos e conhecimentos necessários para a realização de algo. Dificilmente conseguimos nos motivar a fazer algo que não sabemos, não conhecemos ou não dominamos. Neste aspecto a vontade nos impulsiona à investigação e à superação de obstáculos onde aprendemos o que é necessário para agir da forma correta. Ela nos leva a sair do cômodo e já conhecido, expandindo nossa capacidade de realização e nos aproximando do objetivo proposto.

Através destas características a vontade estabelece uma disciplina leve e espontânea. Ela transcende a visão rígida de atos repetidos dentro do mesmo padrão e promove a verdadeira união dos fatores da nossa vida, dá ritmo e constância a tudo que nos propomos a fazer. A disciplina possibilita a superação de impulsos contraditórios e desvios fazendo com que seja possível atingir os objetivos estabelecidos por nós mesmos. Justamente por permitir que realizemos nossos sonhos e projetos e consigamos direcionar nossa vida para onde elegemos de forma consciente, podemos dizer que a disciplina é essencial para que o homem seja realmente livre e capaz de viver a sua vida da forma mais bela e justa possível.

Outro elemento que sempre deve ser considerado é a motivação do grupo em relação aos valores, missão e visão. Esta motivação por valores tem características próprias e não costuma ser o padrão dos ambientes empresariais que temos hoje. Em geral, as motivações são de cunho socioeconômico e se traduzem em valores monetários, promoções, status e outras formas de reconhecimento. O ponto fraco desta abordagem é

ser baseada em motores superficiais, externos e pontuais. Por outro lado, a motivação baseada nos interesses que constroem o ser humano desenvolve a possibilidade de automotivação, onde as circunstâncias e dificuldades não tiram o ritmo e a constância daquilo que precisa ser feito. A motivação por princípios é capaz de gerar energia e iniciativa desde que haja uma identidade real com os valores, missão e visão da empresa.

Motivar a partir de valores faz com que cresça na pessoa o que há de melhor e, a cada sucesso obtido, o valor é reforçado gerando uma retroalimentação do processo que garante a perpetuação desta ideia. Uma consequência positiva muito desejável é o fato de não estimular a competição entre pessoas e departamentos.

A competição é um valor da sociedade atual que gera resultados financeiros e materiais imediatos, contudo impede a perpetuação do grupo. Ao se basear em uma postura não colaborativa, a competição contraria os valores da Porto Freire. A médio prazo, uma vez colhidos os primeiros frutos, a competição leva a rupturas e atritos que inviabilizam a existência de uma organização.

Por sabermos dessas consequências, toda vez que desejamos promover o crescimento e solidez de algum empreendimento ou grupo, geramos um ambiente de harmonia, colaboração e ajuda recíproca.

Considerando a identidade da empresa, podemos lembrar o código de conduta e ética quando estabelece que:

*“O desenvolvimento da Porto Freire não é motivado pela necessidade de sobrevivência em um meio competitivo, mas pela condição natural de todo ser inteligente em querer superar a si mesmo no exercício de suas virtudes essenciais.”*

Para a implantação e sustentação da identidade, ainda é preciso citar o papel fundamental de uma postura flexível e, ao mesmo tempo, coerente. A rigidez é fruto de uma ausência de inteligência que substitui a necessidade de análise do mundo, fatores, tendências, intenções e tantos outros elementos por uma fórmula de comportamento e reação. A necessidade de estabelecer relações corretas faz com que o homem desenvolva a sua própria inteligência, distinguindo o que une e fortalece daquilo que rompe e enfraquece. Evitando a rigidez nos colocamos abertos às melhores soluções e procedimentos, fazendo com que a identidade possa permear ainda mais a cultura da empresa.

## A FORMAÇÃO DO SER HUMANO

Como uma escola para a vida, a Porto Freire é favorável à formação humana baseada em valores atemporais que são reflexos de uma natureza harmônica e justa em sua manifestação e essência. Para formar alguém neste sentido é preciso um conhecimento das partes que constituem o ser humano e, para tal, utilizamos a visão da tradição hindu de divisão do homem em sete veículos ou dimensões. A descrição abaixo é um resumo didático desenvolvido pelo filósofo Jorge Angel Livraga.

## ÉTERO-FÍSICO

É o corpo físico, somado à força que mantém as células unidas de acordo com determinada forma.

## ENERGÉTICO

Energia que percorre todo o corpo vivo e o diferencia de um corpo morto, que embora guarde a mesma forma (temporariamente), carece de vitalidade.

## EMOCIONAL

Abarca todas as emoções humanas, desde as mais grosseiras e violentas, até os sublimes estados de exaltação estética e mística.

## MENTE CONCRETA

Interpretamo-la como mente egoísta, especuladora e calculadora, que trabalha exclusivamente a serviço do Eu Inferior.

## MENTE PURA

Mente pura e altruísta, que se põe a serviço da humanidade, desprezando os chamados impulsos egoístas.

## INTUIÇÃO

Através deste veículo, captam-se as verdades de forma direta e espontânea. Já não há intervenção da mente nem relação entre sujeito e objeto, mas uma união direta, sem pensamento especulativo.

## VONTADE

Ápice do homem; assento de sua vontade superior; centelha divina, que lhe dá parentesco definitivo com a sua origem celeste.

O quadrado e o triângulo servem como imagens gráficas que representam, respectivamente, os quatro princípios inferiores, quaternário ou personalidade, e os três superiores, ou tríade superior, também conhecida como Ego.

Os quatro princípios inferiores constituem a personalidade humana, a vestidura, o mutável, aquilo que nasce e morre e que é distinto em cada ser, assim como são distintos as roupas e agasalhos com que cobrimos o corpo. Somente a tríade, ou individualidade, constitui aquilo que é indivisível, que não é afetado pelas mudanças, nem pela vida, nem mesmo pela morte. É o Ser, aquilo que é eterno, que foi, é e será sempre.

Diversas tradições e linhas de pensamento dividem o homem no intuito de melhor compreendê-lo. Um médico divide o corpo em órgãos, um músico trabalha com pequenas unidades que são as notas musicais. Ao dividir e conhecer cada uma das partes que constituem o homem podemos estudar suas características e, ao entendê-las,

tratar a si mesmo de forma adequada estabelecendo as corretas relações entre as partes.

Ao falar do étero-físico podemos abordar os cuidados com a higiene pessoal. No campo energético temos os aspectos de alimentação, exercício e sono. No campo emocional podemos falar de um tratamento adequado ao desenvolver em nós os melhores sentimentos de amor, nobreza, gratidão e outros. No aspecto mental são imprescindíveis o estudo e análise do mundo que levem a montar um conjunto de ideias claras através das quais interagimos com o meio e tomamos nossas decisões. A consciência de aspectos mais sutis como a mente pura, intuição e a vontade propicia uma concepção de si mesmo em uma dimensão metafísica.

Considerando todas essas dimensões, podemos falar de uma abordagem educacional e formativa que procura a correta relação e interação entre estas partes que constituem o ser humano. A busca desta harmonia interna é um dos aspectos da ética e de todo o processo de formação e educação que as civilizações desenvolvem. Uma vez harmonizado internamente, o homem pode atuar externamente de forma correta, gerando o que chamamos de política e construindo conscientemente um lugar melhor e mais justo.

Dentro do aspecto formativo podemos abordar dois elementos: temperamento e caráter. O temperamento constitui a forma espontânea de reação de uma pessoa em relação ao que acontece com ela. Essas características congênitas já foram classificadas por Hipócrates<sup>16</sup> em quatro tipos, como descrito abaixo:

#### FLEUMÁTICO

É tranquilo e sereno, parece não se agitar nunca. Sob sua personalidade tranqüila, o fleumático experimenta mais emoções do que as que aparecem na superfície e tem capacidade de apreciar as belas artes e as coisas boas da vida. O fleumático gosta das pessoas e tem um sentido de humor natural e satírico. É um planejador nato. É lento e ocioso, faltam-lhe impulso e ambição. Mesquinho e avaro, cuida de cada centavo e é o que dá as menores gorjetas. Tende ao medo, o que o impede, com frequência, de se aventurar por sua conta para tirar o maior proveito de suas potencialidades.

#### SANGUÍNEO

É extrovertido e contagia os outros com seu espírito alegre e divertido. Fascina quando narra contos, é espontâneo, ingênuo e cordial. Com frequência, fala sem pensar e detesta a solidão. É barulhento, afável e precipitado. Emocionalmente é instável, podendo chorar por qualquer pretexto; é irritado também, mas não guarda rancor. Luta constantemente para ser o centro das atenções. É uma pessoa muito insegura e tem tendência a distorcer a verdade ou a exagerar.

#### MELANCÓLICO

É analítico, talentoso, perfeccionista, abnegado e com uma natureza emocional muito sensível. Gosta de arte e tende a ser introvertido. Escolhe profissões que exigem sacrifício pessoal e gosta de causas humanistas. É um amigo muito fiel, mas não faz

amizade com facilidade. Diagnostica acertadamente os obstáculos e os perigos de qualquer projeto de que participa, o que o desanima a iniciar novos projetos.

## COLÉRICO

Gosta de atividade, não precisa que o meio o estimule. Ao contrário, estimula o meio que o rodeia com suas ideias, planos, metas e ambições intermináveis. Não vacila diante da pressão da opinião alheia e adota posições definidas frente às questões. O colérico é um líder nato, é o que os especialistas em administração empresarial chamam de líder natural forte. O colérico reconhece rapidamente as oportunidades e, com igual rapidez, descobre a melhor forma de tirar proveito delas. Tende a ser dominante e autoritário.

Pelas descrições acima, podemos perceber que nenhum temperamento é só virtudes ou só defeitos. Todos têm características que, se forem trabalhadas corretamente, podem fazer com que a pessoa atinja seus objetivos. Esse trabalho de direcionamento do temperamento é o que chamamos de formação do caráter.

A formação do caráter sofre várias influências e pode mudar durante toda a vida. É nesse aspecto que influenciam nossa educação familiar, o país onde vivemos, etc. Na formação do caráter a pessoa aprende a reagir de forma mais adequada fazendo com que seu temperamento não o leve a uma direção oposta aos seus sonhos.

O tema é importante já que a proposta de uma vida moral e coerente com princípios lida diretamente com tendências de caráter e temperamento. A má formação ou mau uso dos elementos da personalidade podem fazer com que a pessoa caia em contradição repetidamente fazendo justificativas de suas ações em circunstâncias determinadas. Saber lidar consigo é essencial para a conquista da vida moral e, para isso, é necessária a capacidade de lidar com nossos elementos internos fazendo com que todos caminhem na mesma direção.

Na sua proposta formativa a Porto Freire, através da sua identidade, procura proporcionar a formação dos aspectos que constituem o ser humano, tornando-o mais pleno e capaz de realizar seus sonhos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo empresarial tem uma oportunidade única de ser agente ativo de uma mudança histórica. Cada vez mais as pessoas que dão dinâmica e vida às empresas se questionam se o modelo atual no qual nossa sociedade se baseia é o que dá respostas ao ser humano. A grande pergunta é como viabilizar o aspecto humano e o aspecto empresarial. Apesar de ser uma pergunta recorrente, a possibilidade é visível uma vez que empresas são feitas de seres humanos. O foco naqueles que se unem em torno de uma ideia traz por si só uma possibilidade de ação diferenciada.

Acreditar na possibilidade de unir empresa e homem é ver o futuro de forma mais bela, humana e justa. Encontrar formas de atuação que ajudem a sociedade a ser um lugar melhor é uma meta que pode ser aplicada não apenas na forma com que as empresas

aplicam seus recursos financeiros ou projetos que apoiam.

Além desta conduta externa, também é possível melhorar o ser humano através do seu trabalho e também melhorar a sociedade através de um local, onde os valores humanos são respeitados e vividos de forma profunda e autêntica.

A história nos ensinou a perdurar, os homens aprenderam a continuar através da história, através de suas obras, cada indivíduo tem a necessidade de deixar suas pegadas na história através das ideias em que acredita e pelas quais trabalha. A Porto Freire responde a essa chamada histórica através de uma postura inovadora na qual o ser humano, sejam colaboradores, clientes ou parceiros, é a peça fundamental.

A vivência dos valores humanos e das ferramentas aqui apresentadas é a estratégia adotada pela Porto Freire para sua perpetuação no mundo nas próximas décadas. A Identidade Corporativa é traduzida na prática pelo Guia de Conduta e Ética bem como pela permanente busca de aperfeiçoamento. Para isso, são realizados cursos de capacitação e formação humana que são oferecidos a todos os colaboradores da empresa. Também as lideranças da empresa recebem uma formação prática de liderança baseada em valores na qual se aborda a ética empresarial a partir da Identidade Corporativa. Assim, a Porto Freire se posiciona cada vez mais no mercado como uma empresa sólida e feita para durar.

#### BIBLIOGRAFIA RELACIONADA

[ARI05] ARISTÓTELES, *Ética a Nicômaco*, Martin Claret, 2005.

[AUR10] AURÉLIO, Marco, *Meditações*, Martin Claret, 2010.

[CHI11] CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Campus, 2011.

[COL95] COLLINS, James e PORRAS, Jerry, *Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*, Rocco, 1995.

[FRE10] FREIRE, Porto, *Guia de conduta e ética*, Porto Freire, 2010. [GAA07] GAARDER, Jostein, *O mundo de Sofia*, Cia das letras, 2007.

[HIP10] HIPÓCRATES, *Aforismos*, Editora Unifesp, 2010.

[KAN03] KANT, Emmanuel, *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*, Edipro, 2003.

[KRI08] KRISHNA, Bhagavad Gîta, Martin Claret, 2008. [LEB06] LEBELL, Sharon. *Epíteto, A arte de viver*, Sextante, 2006.

[LIV90] LIVRAGA, Jorge Angel, *“Ética, Sociopolítica e Filosofia da História”*, Edições Nova Acrópole, 1990.

[MIR07] MIRANDOLA, Pico della, *A dignidade do homem*, Escala, 2007.

[PLA96] PLATÃO, *“A república”*, Ediouro, 1996.

[PLA08] PLATÃO, Apologia a Sócrates, L&PM, 2008.

[SAL99] SALIS, Viktor D., Paidéia, a arte de formar homens, Universidade falada, 1999.

[SCR83] SCRUTON, Roger, Estética da Arquitetura, Martins Fontes, 1983.

[SEN07] SÊNECA, Sobre a brevidade da vida, Escala, 2007.

[YUN08] YUNUS, Muhammad, Um mundo sem pobreza, Ática, 2008.

## **Anexo C**

### **Instrumento Institucional Guia de Conduta e Ética**

#### **PORTO FREIRE**

#### **GUIA DE CONDUTA E ÉTICA**

#### **TERMO DE COMPROMISSO**

##### **I MENSAGEM DO PRESIDENTE**

Desde muito cedo na vida me identifiquei com a ideia de justiça social para a construção de um mundo melhor. Meu propósito sempre foi o de colocar a minha profissão, meus conhecimentos e meu trabalho para que a prosperidade e a felicidade pudessem estar ao alcance de todos.

Foi alimentando estas ideias que cresci, estudei, me formei e constituí a Porto Freire. Uma empresa identificada com a mentalidade de que, como seres humanos, não podemos fazer do trabalho simplesmente um meio para crescer as coisas, mas podemos e devemos fazer do trabalho um meio também para gerar o crescimento das pessoas.

Quando a Porto Freire iniciou as suas atividades, em 1984, muitas pessoas não conseguiam ter acesso a sua casa própria devido à escassez de recursos, aos seus preços elevados, aos altos custos financeiros devido às taxas de juros e a uma burocracia excessiva e onerosa. Eram pessoas descrentes de que um dia pudessem ter a sua casa própria.

Dirigimos o nosso foco de atuação para estas pessoas, fazendo que elas acreditassem que com a nossa colaboração, amizade de todos a um objetivo comum e justiça nos relacionamentos, era possível, de uma forma autônoma, com determinação e organização, realizar o sonho da casa própria contando apenas com uma poupança mensal.

Iniciamos o primeiro empreendimento e mesmo antes da sua conclusão, outros foram se formando por pessoas trazidas pelos próprios clientes. A Porto Freire já conseguiu beneficiar cerca de 20 mil pessoas com a construção de 8.000 imóveis aproximadamente. Os frutos do nosso trabalho não se medem somente pelas coisas que fizemos crescer, mas também pelo que geramos em crescimento das pessoas. Portanto, constituir-se numa organização que exerce um importante papel na construção do homem e da sociedade, uma organização na qual o trabalho e os seus produtos satisfaçam ao mesmo tempo as necessidades humanas do existir e do ser e de seus colaboradores e clientes. É ser uma empresa comercial e ao mesmo tempo uma escola para a vida. Essa forma de ser, exigirá de todos nós a coragem e a determinação, para sairmos do lugar comum para construir nosso próprio caminho. Será um caminho desafiador, mas que nos levará com certeza à realização dos nossos objetivos como homem e como organização. O inusitado dessa história é que, sem nenhum apoio político ou do governo, sem qualquer suporte de instituições financeiras, contando



apenas com a força de uma ideia, continuamos realizando o nosso propósito. Acredito firmemente que as ideias têm vida própria e que se incorporam nos homens para assim fazer a história. As ideias que se incorporam à identidade da Porto Freire são as mesmas que inspiraram grandes homens na realização de importantes feitos para o progresso da humanidade. Nós, acionistas, futuros colaboradores, fornecedores e clientes, que somos também defensores destas ideias, temos o dever de dar a nossa contribuição para que elas continuem dando frutos para a construção de um mundo novo e de uma sociedade mais justa e mais fraterna.

Cordialmente,

*Jorge Wilson Porto Freire*

## II A VISÃO HUMANISTA DA PORTO FREIRE

Uma organização é bem constituída, e internamente sólida, quando o interesse particular de seus integrantes coincide com o interesse comum da organização. Portanto, um encontra gratificação e realização no outro. O ser humano se diferencia do restante da natureza pelo lado espiritual intrínseco à sua necessidade de aperfeiçoamento. Portanto, quanto mais o homem se desenvolve espiritualmente, mais se torna ele mesmo, consciente de si e de seu papel no mundo e na sociedade, ou seja, livre e responsável. Para se desenvolver, o homem necessita de valores que conduzam a sua vontade para a prática de ações virtuosas, que se transformarão pelo hábito de suas vivências em faculdades da alma.

Administrar-se, diferenciar-se e, ao mesmo tempo, harmonizar o lado material e espiritual será certamente a forma mais eficaz para nos tornar mais fortes e conscientes na realização do nosso desenvolvimento.

Nós, que fazemos a Porto Freire, acreditamos que ao explicitarmos a nossa identidade com missão, valores e um guia de conduta e ética, estamos dando mais um passo ao encontro de um crescimento sustentável pela harmonização dos nossos objetivos humanos, sociais e comerciais observando uma maior coerência entre os princípios, meios e fins das nossas ações.

Dessa forma, continuamos cumprindo a nossa missão de utilizar o trabalho como um meio para fazer crescer as coisas e as pessoas de maneira a contribuir para construção de uma sociedade mais justa e mais fraterna.

*Comitê de Ética*

## III OBJETIVO DO GUIA DE CONDUTA E ÉTICA

Este guia de ética tem o objetivo de decodificar a identidade da empresa em princípios de conduta para o nosso cotidiano. A Porto Freire apresentará sua identidade neste documento, tornando-a pública, com a finalidade de possibilitar a todos um entendimento uniforme de seus princípios, evitando assim interpretações particulares que poderiam

desencadear desvios dos aspectos focados pela empresa.

Tornando conhecidos estes princípios este guia estimulará a vivência consciente dos valores e atitudes aqui descritos. A vivência deste guia de conduta e ética viabilizará a realização de todas as partes envolvidas – colaboradores, clientes, fornecedores, órgãos públicos, comunidade e meio ambiente. Bem como, resultarão em ganho de eficiência e eficácia para todos. Através deste guia de conduta humanista a Porto Freire se posiciona como uma referência para o mundo corporativo e uma escola para seus colaboradores.

#### IV APLICAÇÃO E ADESÃO DO GUIA DE CONDUTA E ÉTICA

Os princípios, valores e normas de condutas aqui expressos devem ser aderidos por todos os colaboradores e parceiros. O respeito ao guia de conduta e ética será acompanhado através das ferramentas e dos procedimentos de qualidade utilizados pela empresa. Atestada a não conformidade de alguma ação os responsáveis serão primeiramente esclarecidos e direcionados corretamente em relação ao uso e importância do guia de conduta e ética.

Diante de um ato que contrarie este guia, qualquer colaborador poderá esclarecer diretamente ao responsável sobre a importância do uso do guia de conduta e ética explicando como o ato presenciado fere as normas éticas aqui estabelecidas. Essa abordagem poderá ser feita entre todos os colaboradores da empresa não sendo necessária a observância de posições hierárquicas internas uma vez que a responsabilidade de cumprir e zelar pelo cumprimento do guia de conduta e ética é responsabilidade de todos colaboradores independente de sua função na empresa.

#### V IDENTIDADE CORPORATIVA

Conjunto de valores que devem ser refletidos em todas as atividades desenvolvidas pela Porto Freire, com os quais os seus acionistas e funcionários também se identificam e se comprometem a respeitar mesmo em ações não relacionadas diretamente com a Porto Freire.

##### **Valores**

##### **COLABORAÇÃO**

*Dar o melhor de si para o bem de todos.*

Dar o melhor de si em todo trabalho realizado em equipe e em qualquer serviço prestado à sociedade, contribuindo para a realização dos objetivos propostos e para o crescimento humano de cada companheiro de trabalho e pessoa à qual estejamos servindo.

##### **AMIZADE**

*A união das pessoas através da vivência das virtudes.*

Fortes laços de união estabelecidos, não pela cumplicidade que é o compartilhamento de interesses egoístas, mas sim pelo amor à vivência de virtudes humanas: JUSTIÇA, BONDADE, BELEZA, GENEROSIDADE e CORTESIA.

## JUSTIÇA

*Encontrar o lugar e a função que propicie o crescimento de cada pessoa e o melhoramento de cada coisa com a qual nos relacionamos.*

Buscar a harmonia entre todas as coisas com as quais nos relacionamos. Principalmente encontrar para cada pessoa um posto adequado de trabalho onde ela possa prosperar e crescer como ser humano, contribuindo, assim, para o crescimento da empresa e da sociedade.

## AUTONOMIA

*Ação responsável que resulta em independência em todos os aspectos.*

Manter a empresa e a si mesmo atuando com liberdade, responsabilidade e total independência de qualquer natureza: econômica, afetiva e intelectual. As relações devem ser estabelecidas com base nas necessidades comuns e complementares, sempre respeitando os princípios, valores e objetivos da empresa.

## DETERMINAÇÃO e CORAGEM

*Viver a ética independentemente das circunstâncias.*

Desenvolver a força de vontade através de uma disciplina assumida naturalmente graças à firme convicção nos princípios, valores e objetivos que determinam nossas ações pessoais e organizacionais. Não permitir que o medo ou os interesses egoístas determinem a nossa conduta moral.

## ORGANIZAÇÃO

*Buscar e aplicar métodos e processos que resultem em maior eficiência e eficácia.*

Adotar métodos e processos buscando a máxima eficiência das ações desenvolvidas para alcançar os objetivos propostos pela empresa.

A organização deve assegurar a convergência de propósitos, a convivência harmônica entre as pessoas, o estabelecimento correto de prioridades, a alocação adequada de tempo e recursos e a sincronização do trabalho realizado em conjunto e individualmente.

## Visão Estratégica

A partir de nossa identidade, estabelecemos uma visão estratégica – os olhos através dos quais veremos o mundo:

### Negócio

Oferecer a melhor e mais vantajosa forma de aquisição de imóveis.

## Missão

Contribuir para a prosperidade das pessoas e a justiça social, através do desenvolvimento de valores humanos intrínsecos à nossa forma de atuação, como também pela qualidade e os benefícios financeiros de nossos produtos e serviços imobiliários.

## Visão

Ser reconhecida pela sua forma de atuação no mercado imobiliário como uma organização que exerce um importante papel na construção do homem e da sociedade.

## VI PRINCÍPIOS ÉTICOS

São normas de conduta que visam o bem. O bem como harmonia que deve existir em tudo que se relaciona com a Porto Freire através da vivência dos valores:

- Harmonia na vida pessoal de todos os membros da organização;
- Harmonia na relação entre os colaboradores que atuam em um mesmo departamento da empresa;
- Harmonia na relação entre os diferentes departamentos da empresa;
- Harmonia na relação entre a empresa e seus clientes, fornecedores e sociedade.

São essas as normas:

- Os valores humanos de justiça, beleza e bondade são prioritários no estabelecimento de qualquer relação;
- O princípio de colaboração deve prevalecer sempre;
- O desenvolvimento da Porto Freire não é motivado pela necessidade de sobrevivência em um meio competitivo, mas pela condição natural de todo ser inteligente de superar a si mesmo no exercício de suas virtudes essenciais;
- Buscar sempre relações complementares, onde as diferenças são valorizadas possibilitando que cada um encontre seu lugar natural na composição do todo;
- Os acertos e erros, sucessos e insucessos de uma parte devem ser atribuídos a todos, sempre que esses acertos, erros, sucessos e insucessos forem decorrentes de ações desenvolvidas dentro dos princípios e normas de condutas que regem a Porto Freire;
- No exercício dos valores essenciais da empresa, o personalismo deve ficar sempre em segundo plano;
- As relações dos departamentos entre si e da empresa com um todo, devem ser de complementares e de colaboração. Devem ser evitadas as relações de dependência que, quando rompidas, provocam a interrupção desnecessária de funções essenciais;

- A relação harmônica entre as partes deve ser assegurada para além dos interesses e desentendimentos pessoais;
- É terminantemente proibida a manifestação de qualquer tipo de preconceito;
- A Porto Freire e seus colaboradores comprometem respeitar sempre a preservação do meio ambiente e os valores da comunidade onde atuam.

## VII APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS E VALORES AO NOSSO COTIDIANO

### **Quanto às ações corporativas**

A direção da empresa compromete-se a:

- Trabalhar pelo desenvolvimento humano e técnico dos colaboradores;
- Cumprir o Guia de Conduta e Ética;
- Estabelecer mecanismo eficiente de supervisão e controle de todas as atividades essenciais da empresa;
- Manter canais diretos de comunicação com colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, clientes e sociedade;
- Garantir que a empresa atue sempre de acordo com a legislação vigente.

### **Relação da empresa com os colaboradores**

- Assegurar ambientes adequados de trabalho;
- Promover a instrução técnica adequada à função exercida por cada colaborador;
- Promover a formação humana dos colaboradores;
- Assegurar que todo colaborador disponha de informações adequadas para o exercício consciente de seu trabalho;
- Zelar pela segurança e saúde de todos os funcionários;
- Combater toda forma de preconceito e discriminação;
- Assegurar um ambiente adequado ao relacionamento harmônico entre os colaboradores e entre as diferentes equipes de trabalho;
- Zelar pelo equilíbrio entre a vida pessoal de cada colaborador e sua relação com as atividades exercidas na empresa;
- Assegurar a remuneração justa dos colaboradores, prestadores de serviço e fornecedores.

### **Relação dos colaboradores com a empresa**

- Agir sempre em conformidade com o guia de conduta e ética;
- Seguir a disciplina estabelecida pela empresa;
- Respeitar o sigilo profissional, não divulgando nenhuma informação que possa prejudicar a empresa;
- Usar sempre os canais adequados de comunicação para se relacionar com a direção e demais áreas da empresa;
- Contribuir para a educação e instrução dos demais colegas de trabalho;
- Não se envolver em nenhuma atividade conflitante com os interesses da empresa e com o guia de conduta e ética da empresa;
- Preservar o patrimônio da empresa e utilizar da forma mais racionalizada possível o material de consumo requerido no exercício de cada atividade;
- Não aceitar favores, vantagens, benefícios, gratificações, premiação ou similares, como contrapartida, direta ou indiretamente, decorrentes das atividades profissionais desempenhadas em nome da Porto Freire sem que seja de conhecimento e autorizado pela direção da empresa;
- Não fazer doações, favores, vantagens, benefícios, gratificações, premiações ou similares, a fornecedores, prestadores de serviço ou clientes para promoção de negócio sem a autorização prévia da direção da empresa;
- Nos casos de expressões de apreço espontâneas de clientes ou brindes de fornecedores fica estipulado o valor máximo de R\$100,00 por cliente e/ou fornecedor para o recebimento de lembranças, brindes ou similares por parte dos funcionários.
- É vedado o recebimento de qualquer valor em espécie;
- Manter uma aparência pessoal e uma conduta condizente com a imagem da empresa.
- Relação com os fornecedores e prestadores de serviço
- Selecionar fornecedores e prestadores de serviço que atuam de forma condizente com o guia de conduta e ética da empresa, excluindo fornecedores e prestadores de serviço que, direta ou indiretamente, incentivem ou promovam a degradação do meio ambiente, utilizem qualquer tipo de trabalho forçado, trabalho infantil, coerção, assédio, discriminação ou outro tipo de violação legal ou moral que seja de conhecimento da Porto Freire;
- Caso seja detectado algum conflito de interesse entre a Porto Freire e seus fornecedores ou prestadores de serviço, o comitê de ética deve ser notificado imediatamente por uma ou ambas as partes;

- Exigir dos funcionários das empresas prestadoras de serviço conduta e disciplina condizentes com o guia de conduta e ética;
- Incentivar a formação humana dos colaboradores das empresas prestadoras de serviço e fornecedores;
- Incentivar a instrução técnica dos colaboradores das empresas prestadoras de serviço e fornecedores;
- Não criar relações de dependência com fornecedores e prestadores de serviços, mas buscar parcerias sólidas, assegurando relações duradouras e benéficas para as partes envolvidas.

### **Relação com os clientes**

- Estabelecer relações claras de direitos e obrigações, jamais omitindo e nem exagerando nas vantagens e desvantagens não apenas durante a negociação de produtos como também em todos os momentos de relacionamento pós-compra;
- Cumprir com os compromissos assumidos com os clientes (produtos, serviços, qualidade, prazos, etc.);
- Promover a formação moral e técnica dos clientes, auxiliando-os na manutenção dos compromissos assumidos com a empresa;
- Não é permitido o uso do nome da Porto Freire para benefício próprio junto aos clientes;
- Não promover condições especiais nos atendimentos aos clientes, independente da sua posição no mercado ou por influência de colaboradores da Porto Freire;
- Responder e analisar todas as questões levantadas pelos clientes em prazo compatível com suas expectativas e necessidades.

### **Compromisso com o meio ambiente**

- Preservar o meio ambiente e embelezá-lo com obras harmônicas e funcionais;

### **Relação com a comunidade e órgãos públicos**

- Promover a educação e instrução da comunidade com a qual se relaciona, direta ou indiretamente;
- Participar e estimular a participação voluntária de seus funcionários em obras de cunho social;
- Manter canais de comunicação com a comunidade;
- Não receber, nem oferecer, qualquer proposta que envolva corrupção e propinas para facilitar a realização de negócios com o poder público;
- Atuar em completa conformidade com a leis estabelecidas pelo poder público.

## VIII COMITÊ DE ÉTICA

Para a gestão do guia de conduta e ética, ficam designados:

Presidente, Diretor de Gestão de Incorporação, Diretor de Relações Comerciais, Coordenador de Desenvolvimento Humano e Assessor de Identidade Corporativa.

Principais responsabilidades desse comitê:

- Resolver os conflitos que não são solucionados pela cadeia de comando ou que não estejam previstos, ou claramente explicados neste guia de conduta e ética;
- Revisar este código, quando necessário, para adaptar ou incluir novos itens ou conceitos;
- Garantir sigilo sobre as informações recebidas.

Qualquer atitude que não esteja de acordo com os princípios aqui estabelecidos deve ser reportada e validada com o comitê de ética através do e-mail [etica@portofreire.com.br](mailto:etica@portofreire.com.br)

## IX MÁXIMAS CORPORATIVAS

- Acreditamos que é através do poder de indivíduos que trabalham juntos por uma causa que vise o bem comum que as melhores coisas do mundo são feitas;
- As organizações começam a morrer quando perdem a unidade, o propósito, o que une todos a um bem comum. É neste momento que surge o individualismo que sobrepõe as causas pessoais às coletivas o que resulta em tudo que é adverso ao bem e a vida;
- A autonomia operacional dos colaboradores é diretamente proporcional à fidelidade aos nossos valores. Assim, ficam preservados o nosso propósito e estimula-se o progresso.
- Tentar de tudo que nos pareça válido e aplicar o que der certo é uma forma de buscar obstinadamente o propósito existencial;
- Somos humanos imperfeitos, nosso propósito é o progresso que se faz tentando agir cada vez melhor;
- Preservar os propósitos e, ao mesmo tempo, conseguir se adaptar ao mercado constitui-se no principal segredo da nossa longevidade;
- No processo do trabalho consciente o ser humano satisfaz simultaneamente as suas necessidades existenciais e transforma o seu interior;
- Devemos ter como base de comparação os nossos próprios resultados. Como poderemos nos sair melhor amanhã do que nos saímos hoje?
- Somente quem conhece as causas dos fenômenos pode prevêê-los e está apto a comandar e organizar o trabalho humano.