



---

## **Do sonho ao pesadelo: dilemas de quem demitiu na pandemia**

**Hélvia Barcelos Guerra.** Mestre em administração, especialista de administração de recursos humanos, psicóloga, advogada, consultora e professora em gestão estratégica de pessoas, membro da comissão de ética na governança do IBGC. helvia-barcelos@uol.com.br

**Área de concentração:** Ética. Gestão de Pessoas.

---

### **Resumo**

O presente caso relata a história de uma churrascaria brasileira que nasce do sonho e coragem de gaúchos decididos a levar para outras localidades a tradição e os prazeres da culinária gaúcha, de forma requintada. Com a transferência da sede da empresa para a cidade de Dallas, no Texas – EUA, a ambição dos empreendedores ultrapassa as fronteiras nacionais e o desafio do aprendizado organizacional. O restaurante ganha destaque por um serviço diferenciado, e passa a operar em outros países além do Brasil e Estados Unidos da América. Motivos externos, alheios a sua vontade, e destinados a conter a pandemia da COVID-19, resultaram no fechamento de todos os restaurantes nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Buscando a sobrevivência do negócio, “Mariano” não encontrou outra saída além de demitir a maioria dos funcionários.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional; Ética; Processos de decisão

### **Introdução**

É com o pensamento em Isaac Newton (1642-1727), e sua lei do movimento que diz que todo corpo continua em seu estado de repouso, ou movimento uniforme em linha reta, a menos que seja forçado a mudar este estado por forças atuantes nele, que Mariano acordou no dia 24 de março de 2020.

Aquela terça-feira não era um dia comum. Obrigada a interromper suas operações, em cumprimento a medida legal, Mariano não tinha vivido nada semelhante ao longo dos anos dedicados à Fogo de Chão. O Brasil e o mundo lutam para reduzir propagação do SARS-CoV-2, ou novo coronavírus, capaz de gerar a doença COVID-19, uma pneumonia muito grave, e evitar a pior de suas consequências, a morte das pessoas. Com as portas fechadas, por prazo

indeterminado, era o início do isolamento social, período repleto de incertezas, inseguranças e transformação do ambiente de negócios.

Como a Lei de Newton, na Fogo de Chão tudo caminhava bem. O ano de 2019 foi marcado pelas notícias positivas. Primeira delas, a conquista do título<sup>1</sup> de melhor churrascaria da cidade de São Paulo, em pesquisa realizada pela Data Folha. Na sequência, em agosto, anunciam investimento de 20 milhões de reais com o projeto de abertura<sup>2</sup>, em 2020, de uma nova loja em São Paulo e outra no Rio de Janeiro. E a acolhida favorável pelos consumidores das revitalizações realizadas na unidade localizada no bairro Jardins<sup>3</sup>. A antiga sala de espera do restaurante foi transformada. Passa a servir *cocktails* artesanais e pequenos pratos, em atmosfera casual, o que atraiu executivos de diferentes faixas etárias, além da criação de uma ala reservada aos apreciadores de charuto.

Agora, de repente, uma força externa sem precedentes, tal como preconiza a teoria newtoniana, ameaça os rumos atuais do negócio e as relações de trabalho construídas ao longo do tempo com a equipe do restaurante Fogo de Chão. A demissão de empregados, treinados e engajados com a empresa, e a imperiosa migração para um novo jeito de atender os clientes simplesmente tiram o sono de Mariano.

## **Origem e desenvolvimento da empresa<sup>4</sup>**

Para compreender o fenômeno chamado Fogo de Chão, e as razões que deixaram Mariano atônito diante do fechamento obrigatório das operações, é necessário desvendar a trajetória de vida da empresa e os aprendizados acumulados. A história começa em 1975, quando os dois irmãos, Jair e Arri Coser deixam o Rio Grande do Sul com destino a São Paulo e Rio de Janeiro, em busca de embasamento, teórico e prático, para somar à vivência de quem nasceu em lar gaúcho. Desde a infância, aprenderam a arte de se fazer um bom

---

<sup>1</sup> reportagem disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2019/04/1986765-entre-rodizios-classicos-e-descolados-veja-enderecos-em-sao-paulo-para-degustar-e-comprar-carne.shtml> consulta realizada em 20/05/2020

<sup>2</sup> reportagem disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2019/08/apos-cinco-anos-sem-abrir-restaurante-no-brasil-fogo-de-chao-retoma-inauguracoes.shtml> consulta realizadas em 20/05/2020

<sup>3</sup> reportagem disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/comida/2019/10/repaginadas-churrascarias-de-sao-paulo-oferecem-vinho-sala-vip-e-ate-charutaria.shtml> consulta realizada em 20/05/2020

<sup>4</sup> Conteúdo disponível no website da empresa: [www.fogodechao.com](http://www.fogodechao.com), e em <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2011/11/fogo-de-chao.html> consultados em 18/05/2020

churrasco, e combinar temperos. Fortalecer a atuação como churrasqueiros era essencial aos planos.

Eles abrem o primeiro restaurante em 1979. Com estrutura de madeira, em respeito a tradição familiar e típica da região. Eram tempos difíceis. Precisavam de sócios para investir no negócio e suprir as necessidades de caixa. E assim surge a ideia de convidar Jorge e Aleixo Ongaratto a integrar a sociedade ainda em estágio embrionário.

Queriam prosperar e uma das inquietações era identificar algo que pudesse atrair o olhar de um público refinado. Logo entenderam que seria essencial realizar mudanças no layout do restaurante, investir em treinamento da equipe, e adotar as melhores práticas de atendimento. Até a forma de vestir dos garçons precisaria ser diferente, contou Jair para Mariano. E a verdadeira genialidade estava em crescer, sem abandonar a tradição da culinária, refletida no jeito gaúcho de preparar a carne.

E é com este propósito em mente que começa a expansão em 1987. O primeiro restaurante é aberto na cidade de São Paulo. Todos estavam muito ansiosos, confessou Jair durante uma descontraída conversa. Tinham dúvidas se o modelo adotado no Rio Grande do Sul iria funcionar. Havia muitas variáveis em jogo quando se toma uma decisão de atuar em outras localidades. Precisavam acertar na escolha do primeiro endereço. Representava muito para eles uma sofisticada comunicação visual e uma impecável oferta de serviços e produtos. E deu certo! Se o modelo poderia ser replicado para outras cidades brasileiras, passou a ser a pergunta, enquanto celebravam o sucesso do empreendimento.

As conversas entre Mariano e os sócios eram frequentes. Logo percebem que estavam consolidando um conceito de rodízio de carnes que tanto sucesso faz na década de 1990. E uma cultura repleta de símbolos, obcecada pela tradição, qualidade e resultados, começa a ser definida.

Acompanhado pelo olhar atento de Mariano, a expansão das operações para o exterior acontece a partir de 1997. Escolhem a cidade de Dallas no Texas para sede da empresa, seguindo sugestões de clientes brasileiros. E retornam as mesmas inquietações experimentadas quando decidiram abrir a loja em São Paulo. A diferença agora era não começar do zero, como ocorrido antes. Já haviam melhorado as formas de controle e aprimorado estratégias de gestão de

equipes. Mas sempre há novos riscos, novas legislações e novos processos a implantar.

Uma empresa ainda pequena, com a ambição de atuar internacionalmente, e compartilhar com o mundo o churrasco gaúcho. Uma tarefa complexa, lembra Mariano, era manter o conhecimento associado a tradição da culinária e conquistar a preferência e confiança do consumidor local. O conhecimento e a vivência de pessoas têm importância em qualquer negócio. E em restaurante como o Fogo de Chão mais ainda. Para tanto, não hesitaram em levar “na bagagem” um grupo de funcionários, experientes na arte de assar uma carne no fogo direto, para trabalhar nos EUA. Todos unidos pelo desejo fundamental de reconhecimento. Afinal, nada poderia dar errado.

Muitos desses profissionais detinham o domínio da técnica de preparação das carnes no fogo direto e de todas as demais etapas produtivas. E não era só isso. Para vencer uma competição internacional era necessário desenvolver uma compreensão mais profunda da vida social local, valores morais e culturais, e do que tornava a cultura brasileira diferente da americana. Era crucial amortecer questões que pudessem redundar em conflito e ameaçar o sucesso do empreendimento.

Era um grupo coeso, acostumado a trabalhar junto. A confiança uns nos outros criara as condições necessárias de fazer negócio no país e, também, para inovar ao efetuar adaptações gastronômicas que acompanhassem os hábitos alimentares locais, sem prejuízo à tradição brasileira.

O período de 1997 a 2013, é marcado pela abertura de 29 restaurantes da Fogo de Chão no Brasil e EUA.

### **Uma decisão inédita<sup>5</sup>**

A empresa estava acostumada com desafios. Ao decidir levar profissionais do Brasil, a empresa confrontou questões legais relacionadas a obtenção de vistos de trabalho nos EUA. Na percepção inicial dos estadunidenses não havia um conhecimento ou uma particularidade específica

---

<sup>5</sup> Este trecho foi adaptado de conteúdo disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2014/10/23/nos-eua-decisao-favorece-a-rede-fogo-de-chao.ghtml>, e consultado em 18/05/2020.

ao manejar as carnes, de modo a impedir que outros profissionais viessem a adquirir tal conhecimento.

Esta situação mudou a partir de uma decisão do Tribunal Federal de Recursos da Columbia – EUA ao entender que o componente da tradição cultural pode dar aos chefs de cozinha uma especialização diferenciada, própria de seu país de origem. Estava autorizada a transferência dos chefs, uma notícia celebrada pelo Mariano. A decisão representava uma tranquilidade adicional para a equipe que atuava nos EUA.

### **Abertura de capital no exterior<sup>6</sup>**

A empresa hoje não pertence aos sócios fundadores. Em 2011, eles vendem 100% da Fogo de Chão para a gestora de investimentos, GP. E em 2012, com uma nova troca, a empresa passa para as mãos de Thomas H. Lee.

Mariano acompanhou as transformações da empresa e foi com ânimo dobrado que participou de uma reunião em 2014 com dirigentes do restaurante. Eles contaram que a empresa iria abrir o seu capital em 2015. A Fogo de Chão foi o primeiro restaurante brasileiro a ter ações na bolsa eletrônica americana, a Nasdaq.

### **Um novo dono assume as operações<sup>7</sup>**

Mariano estava de férias em fevereiro de 2018, quando a empresa a Rhône Capital se torna a nova proprietária da rede de restaurantes.

Mariano considera a Fogo de Chão um excelente negócio. Sabia que dificuldades econômicas pontuais que levaram ao fechamento, por exemplo, do restaurante em Belo Horizonte - MG, seriam superadas em pouco tempo.

### **E, afinal, quem é o Mariano e seu dilema?**

Pessoa discreta, disciplinada, dotada de extraordinária agilidade de raciocínio e forma criativa de resolver problemas.

---

<sup>6</sup> Este trecho foi adaptado de conteúdo disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/06/09/fogo-de-chao-vale-us-500-milhoes.ghtml>, consultado dia 18/05/2020.

<sup>7</sup> Este trecho foi adaptado de conteúdo disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/02/21/rhone-capital-compra-100-da-fogo-de-chao.ghtml>, consulta realizada dia 18/05/2020

Nascido no interior do Rio Grande do Sul, os laços mantidos entre sua família e a dos Coser facilitou seu ingresso na empresa para atuar na área administrativa e financeira.

Tinha 25 anos de idade e acabara de concluir a graduação em administração de empresas. Foi fácil para ele se identificar com a empresa. Logo na admissão, ocorrida em 1997, se interessou pelo negócio e passou a pesquisar temas relacionados a indústria de restaurantes. Seus colegas ofereceram ajuda ao processo de ambientação em forma de comentários e aconselhamento informal sobre políticas e de como as atividades devem ser realizadas.

Chegou trazendo ideias inovadoras destinada ao crescimento e rentabilidade dos negócios. Com a sua postura e método de trabalho, logo conquistou a confiança e simpatia dos dirigentes empresariais. Ele confessa a todos que, ao ser contratado, jamais poderia imaginar o sucesso alcançado e o número de restaurantes abertos pela empresa em diferentes países do mundo.

A idolatria pela empresa o levou a escolher a cidade de Nova York como destino para sua viagem de férias. Ao celebrar seus 20 anos de trabalho, precisava conhecer a *flagship* da empresa, inaugurada na cidade em dezembro de 2013. O restaurante tem em seu interior uma reprodução em baixo-relevo da escultura de Antônio Caringi - a Estátua de Laçador – monumento considerado símbolo da cidade de Porto Alegre – RS. Mariano, durante sua visita, não hesitou em contar ao gerente local, que o padrão da casa e de serviços oferecidos traduziam, em seus mínimos detalhes, o sonho dos fundadores.

Mas era como pesadelo que percebia os dias que sucederam o fechamento de salões para atendimento a clientes. Mariano comparava os efeitos do avanço do novo coronavírus com a teoria de Newton, que diz que todo corpo continua em seu estado de repouso, ou movimento uniforme em linha reta, a menos que seja forçado a mudar este estado por forças atuantes nele. Nunca tinha vivido uma crise como aquela. A empresa estava sendo duramente castigada e precisou ativar o modo “sobrevivência”. A opção de oferecer serviços de entrega de churrascos passou a ser uma alternativa, uma ideia não testada antes, algo que entendia ser uma gambiarra de um serviço sofisticado oferecido aos clientes em suas lojas físicas.

Mariano é chamado a participar de uma reunião na manhã do dia 25 de março. Precisavam decidir como agir em relação aos funcionários. Um dilema

de tirar o sono. A dinâmica do ambiente externo exigia urgência, um sentimento que tomou conta da gestão. A maneira de Mariano estimular a tomada de decisões, corajosa em alguns casos, e a forma de equacionar os problemas eram apreciadas pela empresa. Mas aquela era uma situação diferente.

O momento não permitia evitar a demissão da maioria dos funcionários, concluiu Mariano. Perdia-se ali anos de aprendizado organizacional e de confiança construída entre as pessoas. Ele sabia disso. Mas era melhor demitir e voltar a contratar quando o cenário estivesse mais favorável. Do sonho ao pesadelo: um dilema de quem demitiu na pandemia.

## Notas de ensino

### 1 Fonte de dados

**Exceção** feita ao personagem da narrativa, as informações para construção deste Caso são reais e públicas. Foram obtidas na internet, entre os dias 17 e 22 de maio de 2020, e incluem o website da empresa, matérias veiculadas nos jornais Valor Econômico e Folha de São Paulo, nas revistas Veja Rio e Veja São Paulo e no blog mundo das marcas. **O personagem da narrativa, Mariano, é fictício.** Seu comportamento, contato com fundadores, visão idealizada da empresa e dilemas descritos são criações da autora para fins de educacionais.

### 2 Objetivos educacionais

Fazer com que os alunos avaliem e discutam como situações extremadas afetam a sobrevivência organizacional e a retenção do aprendizado organizacional.

Despertar os alunos para uma consciência crítica sobre intenção ética na tomada de decisão organizacional.

### 3 Aplicação do caso

O caso destina-se a alunos da graduação e pós-graduação / MBA em administração de empresas, gestão de pessoas e gestão de negócios, sendo recomendado o uso especialmente em disciplinas de gestão de pessoas e ética.

### 4 Estratégias para análise do caso

Como estratégia para análise do Caso, sugere-se ao docente a entrega do caso com antecedência, com pedido de leitura prévia pelos alunos e a recomendação que naveguem pela internet em busca de informações relevantes ao debate do Caso.

Em sala de aula, o docente divide os alunos em dois grandes grupos para discussão da 1ª questão. Um dos grupos deve reunir informações defendendo a perda de aprendizagem organizacional, o que irá afetar a velocidade da empresa em retomar suas atividades. O segundo grupo defende que o aprendizado



anterior se tornou obsoleto, as pessoas se habituaram com os serviços de entrega, passam a trabalhar e cozinhar em casa, e exige repensar o negócio.

Os grupos terão um tempo de 20 minutos de preparação. Transcorrido o tempo, os alunos se reúnem em plenária para debater o tema da aprendizagem organizacional, facilitada pelo professor.

Na aula seguinte, serão discutidas as 2ª e 3ª questões. Recomenda-se a divisão dos alunos em grupos formados por até quatro estudantes, para discussão e respostas aos enunciados. Os grupos terão de 30 a 40 minutos, antes da apresentação de resultados em plenária, guiada pelo professor, que irá explorar os aspectos importantes trazidos pelos alunos e complementar o debate.

## 5 Bibliografia recomendada

O ineditismo da pandemia para a cadeia alimentar dificulta encontrar na literatura textos adequados ao caso em análise. Como efeitos preliminares temos o enfraquecimento da atividade, fragilização dos vínculos empregatícios e inclusão dos serviços de delivery, o que altera a proposta de valor adotada até então. Assim, recomendamos aos professores e alunos a realização de pesquisas pela internet ao utilizar o caso, de modo a amparar as discussões com informações atualizadas.

O artigo **Experiências de Aprendizagem e Reflexão no Contexto Organizacional**: Um Ensaio Teórico, dos autores Simone Costa Silva, Eduardo de Aquino Lucena e Marcos André Mendes Primo, apresentado no EnEO 2019, Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, aborda o tema aprendizagem organizacional e destina-se a enriquecer o debate da questão nº 01

Para as conversas sobre ética e compreensão da tomada de decisão empresarial, questões nº 02 e 03, o professor poderá sugerir a leitura do artigo intitulado “**Ética Empresarial sem Moralismo**”, de autoria do Prof. Robert Srour e publicado pela Revista de Administração, ver: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/2903003.pdf>

## 6 Questões para discussão

Algumas questões são apresentadas para apoiar a discussão do caso:

## **6.1 Até que ponto demissões afetam o aprendizado organizacional e podem se configurar como uma ameaça ao futuro da empresa?**

A organização do trabalho é produto de relações sociais ou de circunstâncias grupais. Dejours (2012) registra que o trabalho é uma arena essencial, por onde passa uma cooperação construída, e depende da vontade coletiva.

A real capacidade de uma organização emerge quando as pessoas mobilizam suas competências individuais de forma articulada com a intenção estratégica da empresa, fazendo surgir sentimentos de prazer associados ao trabalho, e orgulho por fazerem parte de determinados grupos e instituições, alimentados pela crença desses serem os melhores e mais corretos, afirma Wheatley (2006).

O processo de escolha de uma carreira ou lugar para trabalhar traz consigo a influência de crenças e valores transmitidos pela família, sociedade e ambiente no qual a pessoa está inserida (DUTRA, 2010).

Quando olhamos para uma empresa, encontramos um conjunto de *saberes* reunidos nas pessoas que ali trabalham. A soma dos *saberes*, a forma como interagem e tomam decisões formam as competências funcionais de uma empresa e constituem a base individual das competências organizacionais (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008).

A aprendizagem organizacional é resultado dessas interações entre as pessoas. Diferente dos tempos de Taylor em que o ser humano poderia ser reduzido a uma peça de engrenagem da máquina empresarial, os autores Silva e Mendes Primo (2019) reconhecem a existência de mútua influência entre as pessoas e as empresas em processos de aprendizagem, como também a duração temporal das interações existentes.

Apesar da celebrada decisão do Tribunal Federal de Recursos da Columbia – EUA é um equívoco ancorar a aprendizagem organizacional somente na aprendizagem individual. Para Souza (2008, p. 146), apoiada em ensinamentos de Peter Senge, o conhecimento é ponto fundamental para o desenvolvimento das organizações e se “os times não podem aprender, a organização não poderá aprender também”.

No caso em exame, temos um conjunto de conhecimentos práticos que ao longo dos anos se incorporaram, sustentam o modo de fazer churrasco, uma

forma de fazer junto, em contexto específico. Para Silva e Mendes Primo (2019) as organizações são como espaços sociais, e “a dinâmica temporal, ou seja, o ritmo com que as coisas acontecem surge, assim, como um aspecto importante da aprendizagem”.

Vale lembrar que o sucesso e prestígio empresarial continuado ilude, não prepara as pessoas para a volatilidade e incertezas do mercado. A interrupção de atividades organizacionais é considerada um evento raro e oferece às empresas a oportunidade de atualizar procedimentos, incorporar novos hábitos e fomentar aprendizados. Pesquisadores de aprendizagem organizacional ensinam que a forma como as organizações olham para o seu passado, interpretam as incertezas ocasionadas por eventos extremados como parte do presente, condicionam o futuro da empresa (SILVA, MENDES PRIMO, 2019).

## **6.2 Como garantir a compreensão da decisão organizacional pelas pessoas?**

Dois pontos fundamentais: confiança e comunicação constante. O estilo das Lideranças contribui para explicar o comportamento e resultados organizacionais (BOWDITCH, BUONO, 2017). Quando as pessoas confiam, tudo fica mais fácil. De acordo com pesquisas de Dutra (2010) e Davel e Vergara (2014), questões subjetivas impactam na forma como cada funcionário pensa e sente a empresa. E se deixam influenciar quando percebem coerência, relevância, congruência ou algum fator que as levam a crença de ser a melhor escolha para as pessoas e a organização. Como ensina Droit (2012), as pessoas precisam ter claro *em nome do que* as decisões são tomadas, quais os valores e critérios utilizados, e os resultados pretendidos. Isso porque as decisões empresariais nunca são neutras (SROUR, 1996).

Por isso, diante de uma decisão estratégica de demitir em momento tão sensível, gerador de dúvidas, inseguranças, como o vivido diante da pandemia, o fluxo de comunicação precisa estar aberto, humanizado e acessível no interior da empresa (MASCARENHAS, 2015).

A forma e o conteúdo utilizados ao divulgar a notícia precisam ser específicos o bastante para não permitir vieses perceptivos, interpretações individuais ou gerar conflitos, resistências e antipatias. Abordar com absoluta clareza e transparência a realidade da empresa e anunciar o provável “próximo

normal” dos negócios na indústria de restaurantes de luxo. São ações destinadas a manter ou construir um clima de confiança e respeito mútuo.

Quanto maior a congruência entre o processo de comunicação e as práticas e políticas internas, e coerência com a conduta das lideranças, mais fácil será a adesão pelas pessoas, ensinam Schein (2009); Dutra (2010); Srour (2012); e Davel, Vergara (2014).

A demonstração de interesse em cuidar da segurança, saúde e bem-estar das pessoas pelas lideranças é essencial. Criar um espaço humanizado no qual as pessoas se sintam acolhidas e seguras para externar emoções e percepções sobre o trabalho, seus medos e incertezas, apontar inconsistências, falar do que não compreendem, sem o receio de punição por expressar a sua visão, favorecem as necessárias interlocuções (MASCARENHAS, 2015).

Fóruns com funcionários, sugerido pelo Schein (2009) destinados a gerar ideias e soluções variadas para questões internas relacionadas à equipe e ao futuro negócio cria o senso de coletivo. Quando as pessoas exercem papel ativo no processo, e é dado crédito e reconhecimento às contribuições individuais, o sentimento de pertencimento e lealdade ao processo são ativados (FREITAS, 2002). Desperta a corresponsabilidade pela geração de produtos e serviços, cientes que o trabalho deve agregar valor e ser capaz de gerar não apenas excedentes econômicos, ensina Srour (2012).

### **6.3 Ao escolher o caminho de demitir, qual a intenção ética revelada pela empresa?**

Valores, na concepção de Schwartz (2005), são critérios usados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos. Indicam aquilo considerado importante e priorizado na vida da pessoa, motivam o comportamento humano, e servem de base para direcionar as escolhas e decisões humanas.

São concepções instaladas na mente como resultado de aprendizagens e assimilações, atuando como mecanismos individuais de lidar e de enfrentar as exigências postas a si próprias.

As organizações são constituídas por uma coleção de pessoas, cada uma trazendo sua história de vida, valores e concepções sobre o mundo do trabalho. Significa dizer que os valores afetam a dinâmica organizacional, explicam as respostas particulares e as motivações das pessoas no contexto do trabalho, e possuem potencial de deixarem as decisões internas disfuncionais, complexas

e incertas na ausência de esforços de harmonização (PFEFFER, SUTTON, 2006).

Embora sendo difícil descrever como uma pessoa toma decisões, a forma convencional de pensar o processo decisório envolve escolhas entre o bem e o mal e a gravidade da questão para quem vai tomar a decisão. Pressionados pelo tempo, pessoas boas podem tomar decisões antiéticas acreditando ser o melhor para a empresa, sem considerar que a decisão pode prejudicar outras pessoas ou impactar a reputação da empresa (PFEFFER, SUTTON, 2006).

Existem múltiplas definições de cultura. Optamos pela de Francis Fukuyama (1996) que compreende a cultura como um hábito ético moldada pelos valores e que não é uma escolha racional. Escolhas racionais, para Srour (1996), são aquelas em que o responsável pela decisão distingue o que é o certo a fazer. Fukuyama (1996, p.51) “não quer dizer que as culturas sejam irracionais; elas são simplesmente não-rationais em relação aos meios pelos quais as decisões são tomadas”, a maneira de avaliar as alternativas ao decidir, a partir de informações disponíveis. Cultura é resultado da repetição, tradição e exemplos transmitidos de uma geração a outra como hábitos não-rationais.

Para Srour (1996), as pessoas experimentam dilemas éticos quando não sabem o que é o certo a fazer diante de uma situação concreta. A ética representa uma tomada de decisão e remete aos interesses das pessoas envolvidas no processo de ação em curso. No âmbito organizacional, as decisões devem antecipar o que pode ser danoso a reputação e imagem da empresa perante a sociedade em geral. Devem refletir valores nucleares da cultura praticada na empresa. É nessa hora que os Códigos de Ética atuam como balizadores de decisões, ao refletir um conjunto de normas consentidas pelo corpo social da empresa. Para Srour (1996, p.18) “dependendo dos interesses em jogo, da cultura organizacional em questão e da opção estratégica feita em termo de abordagem ética (de finalidade, de princípios e de consequência – quadro 01), os resultados aos quais se chegará serão diversos”. E, diante de ambiguidades emergentes, o autor destaca a importância da reflexão ética e da cultura organizacional para dar consistência as decisões empresariais.

Quadro 01

As abordagens éticas		
ABORDAGEM	CHAVE	FUNDAMENTAÇÃO
Finalidade (Teleologia)	Propósito do agente	Realiza a finalidade (o fim justifica a ação)
Princípio (Deontologia)	Princípio implícito no curso da ação	Realiza um princípio de escopo universal (o princípio justifica a ação)
Consequência (Utilitarismo)	Resultados prováveis da ação	Provoca mais felicidade para maior número (as consequências justificam a ação)

Fonte: Robert Srour - Ética empresarial, sem moralismo - *Revista de Administração*, v.29, n. 3, p. 14, julho/setembro1996

## 7 Referências

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2017. 344 p.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. IN: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 3-27

DROIT, Roger-Pol. **Ética**. Uma primeira conversa. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012. 95 p.

DUTRA, Joel de Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1. ed. 11. reimp. São Paulo: Atlas, 2010. 172 p.

HOYER, Wayne D.; MACLNNIS, Deborah J. **Comportamento do Consumidor** 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 299 p.

PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert I. **A verdade dos fatos**: gerenciamento baseado em evidências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 311 p.

SOUZA, Lucy de Lira. Aprendizagem organizacional. IN: GUEVARA, Arnaldo José Hoyos; ROSINI, Alessandro Marco (Orgs). **Tecnologias emergentes**: organizações e educação. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 333 p.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 288 p.

WHEATLEY, Margaret. **Liderança para tempos de incerteza**. São Paulo: Cultrix, 2006. 248 p.