

FACULDADE EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

MÁRIO LUCIO FERREIRA RAMOS

**ÉTICA CORPORATIVA E A TOMADA DE DECISÃO ÉTICA:
O CÓDIGO DE ÉTICA COMO INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO DOS VALORES
EMPRESARIAIS**

São Leopoldo

2018

MÁRIO LÚCIO FERREIRA RAMOS

ÉTICA CORPORATIVA E A TOMADA DE DECISÃO ÉTICA:
O CÓDIGO DE ÉTICA COMO INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO DOS VALORES
EMPRESARIAIS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do Grau de Mestre
em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R175e Ramos, Mário Lúcio Ferreira
Ética corporativa e a tomada de decisão ética: O código de ética como instrumento de orientação dos valores empresariais / Mário Lúcio Ferreira Ramos; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo: EST/PPG, 2018.

99 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2018.

1. Ética. 2. Corrupção – Brasil. 3. Processo decisório. 4. Cultura Organizacional I. Schreiber, Dusan. II. Kant, Immanuel, 1724-1804.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

MÁRIO LÚCIO FERREIRA RAMOS

**ÉTICA CORPORATIVA E A TOMADA DE DECISÃO ÉTICA:
O CÓDIGO DE ÉTICA COMO INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO DOS VALORES
EMPRESARIAIS**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação:

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – UFRGS

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

RESUMO

O presente estudo pretende discutir sobre a importância dos valores éticos nas organizações e como os gestores os interpretam em suas ações diárias, de modo a chamar a atenção para os desafios atuais da tomada de decisão ética. A pesquisa visa descrever os conceitos fundamentais para a realização da discussão do tema, abordando como proposição central o código de ética das empresas, hoje utilizado como principal instrumento de condução da cultura e valores da empresa, bem como, principal orientador na tomada de decisão, buscando ao final da abordagem, debater os desafios impostos aos gestores das organizações no processo de tomada de decisão. Considerando o contexto mencionado anteriormente, o tema principal abordado por esta pesquisa consistiu em analisar os desafios éticos para a tomada de decisão nas empresas, onde foram abordados assuntos relacionados a análise dos tipos e conteúdo dos códigos de ética corporativa; a compreensão das etapas de implantação de um código de ética na organização; a identificação dos fatores que influenciam o processo decisório ético; a discussão conflitos existentes na prática da tomada de decisão; e, por fim, aclarar os princípios éticos aplicáveis ao processo decisório organizacional para a fundamentação de um código de ética.

Palavras-chave: Código de Ética. Compliance. Lei Anticorrupção. Processo Decisório. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The present study aims to discuss the importance of ethical values in organizations and how managers interpret them in their daily actions in order to draw attention to the current challenges of ethical decision making. The aim of this research is to describe the fundamental concepts for conducting the discussion of the topic, addressing as a central proposition the code of ethics of companies, nowadays used as the main tool for conducting the culture and values of the company, as well as main guiding decision making, seeking at the end of the approach, to discuss the challenges imposed on the managers of organizations in the decision-making process. Considering the aforementioned context, the main theme addressed by this research consisted of analyzing the ethical challenges for decision making in companies, where subjects related to the analysis of the types and content of codes of corporate ethics were addressed; understanding the steps of implementing a code of ethics in the organization; the identification of the factors that influence the ethical decision-making process; the discussion of existing conflicts in the practice of decision making; and, finally, to clarify the ethical principles applicable to the organizational decision-making process for the fundamentation of a code of ethics.

Keywords: Code of ethics. Compliance. Anti-Corruption Law. Decisional process. Organizational culture.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS: ÉTICA, MORAL E VALORES NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.1	CONCEITO DE ÉTICA, MORAL E VALORES	17
2.2	CONCEPÇÃO DA ÉTICA ORGANIZACIONAL NO MUNDO GLOBALIZADO	21
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.3.1	Cultura Organizacional	24
2.3.2	O Comportamento dos recursos humanos nas organizações.....	27
2.4	COMPLIANCE E A NOVA LEI ANTICORRUPÇÃO (12.846/2013).....	29
2.4.1	A Lei Anticorrupção (12.846/2013).....	31
2.4.2	Compliance.....	37
3	ÉTICA E MORAL EMPRESARIAL	45
3.1	O CÓDIGO DE ÉTICA.....	47
3.2	MULTIPLICIDADE DE TIPOS DE CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL.....	49
3.3	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO.....	52
3.4	A EFETIVIDADE DOS CÓDIGOS DE ÉTICA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL	58
4	ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ÉTICO EM PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL	67
4.1	A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL	67
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	68
4.3	DILEMAS E CONFLITOS ENFRENTADOS PELO DECISOR E NEGOCIAÇÃO ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES	76
4.4	FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DECISÓRIO ÉTICO	78
4.5	PRINCÍPIOS ÉTICOS APLICÁVEIS AO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL PARA A FUNDAMENTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA.....	80
5	CONCLUSÃO	89
	REFERÊNCIAS.....	93

1. INTRODUÇÃO

O grande desafio para qualquer organização pública ou privada é o desenvolvimento de uma marca forte, que gere credibilidade e confiança a seus consumidores. Quanto mais forte a marca, mais valorizada se torna, como exemplo da importância de se desenvolver uma marca forte podemos citar o ranking das marcas mais valiosas do Brasil em 2015, realizado pela IstoÉ Dinheiro/Brand Analytics, que se baseou em dados da Millward Brown Vermer.

No Brasil as 10 marcas de maior valor (Skol, Bradesco, Itaú, Brahma, Sadia, Antarctica, Natura, Bohemia, BTG Pactual e Ipiranga), juntas somam U\$ 32,017 bilhões. Estes valores são compostos apenas pela imagem que essas marcas representam, sem considerar o patrimônio como máquinas, equipamentos, etc.

O valor da marca é tão importante que qualquer prejuízo à imagem de determinadas empresas pode influenciar até no PIB de um país, o exemplo mais recente é o impacto gerado pela Volkswagen, que reconheceu ter colocado um dispositivo fraudulento em 11 milhões de veículos a diesel, trata-se de um software que manipula os resultados dos controles de poluição dos veículos. O caso já forçou a renúncia do presidente da VW, fez as ações da VW despencarem (-35% entre 21 e 23/09/2015) e lhe rendeu uma enxurrada de ações judiciais que podem custar dezenas de bilhões de dólares.

Em dados levantados pela *Reuters*, o *site* IstoÉ Dinheiro afirma que a Volkswagen é a maior fabricante de automóveis da Alemanha e um dos maiores empregadores do país, com mais de 270 mil funcionários empregados de forma direta, sem contar os postos de trabalho nas empresas fornecedoras, evidenciando que qualquer abalo em sua credibilidade afetará as vendas da empresa e por consequência impactando negativamente nos índices econômicos da Alemanha. "De repente, a Volkswagen tornou-se um risco para a economia alemã maior do que a crise da dívida grega", disse à *Reuters* o economista-chefe do ING, Carsten Brzeski.

O exemplo citado é somente um em dezenas, para não dizer centenas de casos de fraude nos procedimentos das empresas. O combate a esse tipo de postura que desafia a moral e a ética no âmbito institucional e corporativo vem sendo discutido e construído por meio de conceitos e procedimentos voltados a disponibilizar maior transparência a forma de condução dos negócios frente à

sociedade. Os códigos de Ética, a Lei nº 12.846, chamada lei anticorrupção, e a aplicação do *Compliance*, que é o conjunto de disciplinas que visam preparar e fazer com que a empresa cumpra as normas legais e regulamentares, bem como evitar qualquer inconformidade, podem ser padrões e modelos a serem adotados nesse embate.

Considerando a grande importância de uma conduta ética na gestão das corporações, instituições e empresas, a presente pesquisa pretende discutir os valores éticos das organizações e como os gestores os interpretam em suas ações diárias, de modo a chamar a atenção para os desafios atuais da tomada de decisão.

O estudo visa descrever os conceitos fundamentais para a realização da discussão do tema, realizando pesquisa bibliográfica e levantamento de dados atualizados sobre a questão ética no Brasil. Num segundo momento pretende-se discutir sobre Código de Ética das Empresas e os desafios para a tomada de decisão ética.

A partir desta perspectiva, o problema que norteará o presente estudo pode ser sintetizado na seguinte questão: De que forma os códigos de ética formalizados ou em processo de implementação nas organizações influenciam os gestores na tomada de decisão ética?

Portanto, o objetivo principal da presente pesquisa consiste em compreender a correlação entre os códigos de ética formalizados ou em processo de implementação nas organizações e a influência destes na tomada de decisão ética.

Para a contextualização e complementação do objetivo principal anteriormente mencionado serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos no decorrer da apresentação deste estudo:

- Analisar os conceitos elementares pertinentes à ética, moral e valores aplicáveis nas organizações corporativas;
- Compreender como são as etapas de implantação de um código de ética na organização;
- Analisar os principais aspectos inerentes ao processo decisório ético exercido nas organizações;

- Desenvolver um modelo com princípios éticos aplicáveis ao processo decisório que podem ser utilizados para a fundamentação de um código de ética ou para o melhoramento de um código já existente.

A pesquisa apresenta sua importância no aspecto social, a partir do momento que aborda um tema relacionado aos desafios atuais colocados aos gestores das organizações privadas e públicas, que geram efeitos em toda sociedade, refletindo desde os aspectos econômicos ao nível de educação, disponibilizados a população.

No que se refere a importância de cunho científico, pode-se considerar que o presente estudo tem por intuito contribuir para a elucidação de conceitos e teorias relacionados a ética empresarial, conflitos organizacionais e valores empresariais.

A grave crise econômica atual, aliada a acirrada competitividade e o desejo de sobrevivência, valoriza a discussão do tema proposto, ajudando analisar a aplicabilidade da ética na resolução de conflitos organizacionais e nos processos de tomada de decisão.

Trata-se de uma pesquisa descritiva onde se busca discutir as questões éticas dentro das organizações, abordando como tema central o Código de Ética das empresas, hoje utilizado como principal instrumento de condução da cultura e valores da empresa, bem como principal orientador a tomada de decisão.

O desenvolvimento da pesquisa se dará em 4 capítulos, nos quais se pretende abordar conceitos sobre ética, moral e valores no segundo capítulo; esclarecer o que é e o que representa o Código de Ética para as empresas no terceiro capítulo e os desafios para os gestores das organizações na tomada de decisões diárias no quarto capítulo, complementando este último capítulo com o modelo sugerido pela presente pesquisa com os princípios éticos que podem ser utilizados para a fundamentação de um código de ética novo ou para a complementação de um código já existente.

2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS: ÉTICA, MORAL E VALORES NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 CONCEITO DE ÉTICA, MORAL E VALORES

A origem do significado da palavra moral está etimologicamente relacionada ao termo latim *mos* (singular), e *mores* (plural) que significa costumes. Em termo literal pode-se, portanto, associar o respectivo termo a expressão “bons costumes”, como sendo um significado do senso comum referente a moral ou moralidade.

Quando se trata de costumes e valores morais que são culturalmente estabelecidos pela sociedade percebe-se que não há muita discussão a respeito destes, pelo fato de serem já concebidos como valores adequados e justificáveis. Porém, se por alguma ocasião, ou mesmo pela própria investigação inquiridora filosófica, surgirem dúvidas sobre a validade destes costumes, manifesta-se daí a necessidade de se estabelecer uma fundamentação teórica destes valores que são vivenciados na prática cotidiana. A partir desses questionamentos surge então o conceito de ética, que vem do grego *ethos* e significa modo de ser, caráter.¹

Conforme a perspectiva de Boff², o sentido original da palavra *ethos* tem um significado referente a “toca do animal ou casa humana”, ou ainda, “aquela porção do mundo que cabe a cada um organizar, cuidar e fazer o seu habitat”. Conforme o autor pode-se perceber que o significado original do termo tem uma relação com a organização de um ambiente.

Segundo Leisinger e Schmitt³, a partir de uma percepção comum, os conceitos “ética” e “moral” são palavras empregadas como sinônimos, porém não o são, de modo que o termo “moral” está relacionado às normas ou valores que orientam as ações para com o próximo e consigo mesmo, enquanto que o conceito “ética” se refere a capacidade de avaliação crítica da moral.

¹ SUNG, Jung M.; SILVA, Josué C. da. *Conversando sobre ética e sociedade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

² BOFF, Leonardo. *Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra*. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

³ LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. (tradução de Carlos Almeida Pereira). Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

Para Vázquez⁴ “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”. Considerando este conceito como premissa, pode-se, portanto, subentender que o conceito de “moral” não pode ser considerado como significado de uma ciência, mas sim o objeto de estudo da ciência ética. Portanto, ética e moral se relacionam, como uma ciência específica e seu objeto de estudo.

Ainda conforme Vázquez⁵, o conceito de “moral” deve ser considerado etimologicamente como um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual torna-se regulamentada as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de modo que, desta forma, estas normas passam a ser concebidas livres e conscientemente por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa e impessoal.

Outra perspectiva importante de ser analisada é a diferença entre a moral e a moralidade. A este respeito pode-se mencionar a definição de Lalande⁶, que afirma que o conceito de moral é definido como o conjunto de preceitos ou regras para dirigir os atos humanos, admitido numa determinada sociedade, enquanto o conceito de moralidade se refere ao valor moral, ou seja, a conformidade a determinado ideal moral em determinada época.

Considerando as perspectivas conceituais mencionadas anteriormente, entende-se, portanto, que a ética pode ser concebida como a ciência que tem por objeto de estudo os juízos de apreciação sobre atos qualificados como bons ou maus.

Já o conceito de moral está relacionado às normas e valores que conduzem os indivíduos a uma conduta considerada boa ou má. Importante ressaltar que, estas normas e valores apenas são efetivos na prática social quando passa a ter um significado de convicção para o indivíduo. Ou seja, culturas diferentes podem pressupor valores diferentes, o que gera controvérsias quanto à prática ética ou não de determinadas ações.

Neste sentido, entende-se que as divergências de cunho ético ocorrem quando justamente quando não há o compartilhamento de valores que são

⁴ VÁZQUEZ, Adolfo S. *Ética*. (Tradução de João Dell’Anna). 19. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. p. 23.

⁵ VÁZQUEZ, 1999.

⁶ LALANDE, André. *Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia*. 3ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

socialmente legitimados como normas morais aceitáveis. Portanto, uma ideia pode ter um significado individual, mas não coletivo.

Na literatura especializada percebe-se que autores consideram que ainda que haja a atribuição de valores pessoais ou de uma sociedade em relação a uma tomada de posição, é importante, também, considerar a situação em que a mesma ocorre, pois, do contrário, a moral pode se transformar em moralismo. Neste sentido, é possível que nessas condições os princípios éticos se tornem reduzidos a “dimensões manipuláveis”, ocasionando uma situação social na qual possa haver confusão da moral com moralismo, sendo que este último não mostra preocupação com as grandes causas, como razão e justiça.

Retomando a análise da origem dos conceitos supramencionados, segundo a perspectiva de Paim⁷, no processo da busca pela organização dos grupos sociais e pela sobrevivência dos mesmos, desde os primórdios pode-se perceber um efetivo esforço na linha de fixação de normas e regras para um código de conduta. De modo geral, num contexto histórico, percebe-se que estes códigos são precedidos de larga tradição oral, tal como ocorreu no mundo ocidental-cristão, que segundo o mesmo autor, foi a partir do texto do Deuteronômio que se formaram os valores cristãos que nos são transmitidos até os dias atuais.

Conforme Paim⁸ as teorizações sobre a moral no Ocidente aparecem associadas à religião judaico-cristã, representada pelo texto bíblico denominado Deuteronômio, que significa “a segunda lei”, o mesmo faz parte dos cinco livros de Moisés.

Conforme as escrituras contidas na Bíblia, Moisés apresenta os Dez Mandamentos da lei de Deus, o que na cultura ocidental passaria a constituir-se na origem da elaboração da moralidade, considerada uma das dimensões essenciais da respectiva sociedade, relacionando aspectos de caráter religioso, político, do direito, entre outros.

A segunda etapa do processo de constituição da moral ocidental ocorre através da reflexão desenvolvida pelos gregos, que ocorre a partir do momento que o pensamento grego delimita os aspectos concernentes a vida humana, não apenas

⁷ PAIM, Antônio. *Modelos éticos: introdução ao estudo da moral*. São Paulo: IBRASA; Curitiba Editora Universitária Champagnat, 1992.

⁸ PAIM, 1992.

em fundamentos e preceitos divinos, mas através de uma reflexão autônoma sobre o comportamento moral do homem.

Este novo pensamento de moralidade tem origem a partir de ensaios sobre a reflexão moral com alguns filósofos pré-socráticos, como a ética democritiana, que segundo Reale⁹ está aquém da filosofia moral, pelo fato de que o conteúdo destes discursos ainda não ter um fundamento filosófico, mantendo-se apenas na dimensão espiritual conforme a percepção específica daquele tempo e daquela sociedade.

Segundo Reale¹⁰ a filosofia socrática é originalmente um marco na evolução do pensamento grego e, em geral, do pensamento ocidental. Segundo o mesmo autor, Sócrates é considerado como sendo o primeiro estudioso a entender a essência humana, sua alma (*psyché*), segundo a percepção de como o Ocidente a entendeu posteriormente, e ainda a entende no contexto contemporâneo.

Segundo o pensamento de Sócrates, o homem é sua alma, e esta representa a consciência pensante e operante humana, “com a nossa razão e com a sede da nossa atividade pensante e eticamente operante, a alma é o eu consciente, é a personalidade intelectual e moral”.¹¹

Mesmo com importância de Sócrates, mencionada anteriormente, Aristóteles é considerado por Paim¹² como sendo o verdadeiro fundador da disciplina filosófica que é denominada até hoje como “ética”.

Segundo Reale¹³ o fundamento da ética aristotélica tem bases no pensamento dos conceitos de ética socrático-platônica, porém, Aristóteles se destaca pelo fato de ter organizado, ampliado e sistematizado minuciosamente essas ideias.

Neste sentido, Reale¹⁴ entende que se deve reconhecer que Aristóteles foi o filósofo grego que mais concretamente identificou que há algo no ser humano do qual depende o ser bom ou mau.

⁹ REALE, Giovanni. *História da filosofia antiga*. (tradução Marcelo Perine). São Paulo: Loyola, 1993. Série História da Filosofia – Volume I.

¹⁰ REALE, 1993.

¹¹ REALE, 1993, p. 258.

¹² PAIM, Antônio. *Modelos éticos: introdução ao estudo da moral*. São Paulo: IBRASA; Curitiba Editora Universitária Champagnat, 1992.

¹³ REALE, Giovanni. *História da filosofia antiga*. (tradução Henrique Cláudio de Lima Vaz e Marcelo Perine). São Paulo: Loyola, 1994. Série História da Filosofia – Volume II.

¹⁴ REALE, 1994.

Não obstante aos enfoques apresentados é possível perceber que a ética no ocidente tem os seus fundamentos respaldados no pensamento filosófico grego e nos preceitos cristãos. Porém, a característica elementar que faz distinção entre o pensamento filosófico grego da tradição judaica incorporada ao Velho Testamento, consiste na questão de que conforme a perspectiva grega a virtude (decorrente da ética, da moral e dos valores praticados pelo indivíduo) não é obrigatória, mas, é uma conquista originária da responsabilidade consciente e deliberada de cada indivíduo.

Este tópico introdutório não pretende encerrar em si a discussão a respeito da originalidade da definição de ética, moral e valores; mas sim, pretende disponibilizar ao leitor uma visão introdutória, contendo esclarecimentos fundamentais para a base da discussão referentes as questões éticas no contexto globalizado, enfatizando principalmente a sua aplicabilidade no universo corporativo, considerando sempre o aspecto ambiental e temporal a qual se declara o presente estudo.

2.2 CONCEPÇÃO DA ÉTICA ORGANIZACIONAL NO MUNDO GLOBALIZADO

O advento do fenômeno da globalização pode ser caracterizado, dentre outros aspectos, pelo fato de proporcionar às empresas a possibilidade de estabelecer o contato de negociação com empresas do mundo inteiro, de modo que, esta nova característica exige que as organizações passem a conhecer a cultura e valores das diversas sociedades, ou seja, a partir da formação do ambiente globalizado a ética, antigamente restrita a concepção individual e nacionalista, passou a ter que se adaptar aos valores éticos de outros países, caso contrário, pode-se dizer que seria muito difícil estabelecer negócios entre organizações de sociedade diferentes.

A dinâmica da globalização é um fenômeno que está em constante processo de adaptação e transformação, o que exige uma atitude de aprendizado constante e de desapego a ideias fixas. Como demonstra a visão de Trasferetti¹⁵:

As pessoas precisam aprender a se locomover nesse mundo aceitando o seu movimento constante como um elemento constitutivo do seu novo

¹⁵ TRASFERETTI, J. *Ética e responsabilidade social*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006. p. 56.

ethos. A terra mundializou-se, ou seja, deixou de ser um conglomerado de países dispersos para adquirir uma configuração unitiva, global.

Trasferetti¹⁶ complementa sua perspectiva anterior, ao afirmar que o momento atual, de globalização e do crescente aprimoramento tecnológico mundial, nos remete a importância de conceber a ética sob uma perspectiva universal e não mais restrita, no que se refere as relações de convivência e no tratamento entre os indivíduos e todos os ambientes, inclusive o mundo empresarial.

Juntamente com as diversas mudanças proporcionadas pelo processo de globalização, destaca-se, também, como determinante das transformações que ocorreram no mundo dos negócios, as mudanças inevitáveis relacionadas ao sistema capitalista, que conceitualmente pode ser concebido como um sistema econômico caracterizado pela propriedade privada dos meios de produção.

Conforme o funcionamento atual do sistema capitalista, a produção e a distribuição de riquezas são norteadas pelo mercado, no qual os preços são determinados pelas demandas de oferta e procura.

A partir de uma concepção ética do sistema capitalista, Solomon¹⁷ destaca que o capitalismo, embora muitas vezes criticado por ser um sistema que beneficie apenas uma determinada parcela da sociedade, também pode ser identificado pelo desenvolvimento moral de cidadãos responsáveis e comunidades prósperas, se levar em consideração o aspecto relacionado à importância das práticas éticas nos negócios, de modo que os indivíduos passaram a agir com integridade e virtudes na busca dos seus benefícios.

O universo dos negócios desenvolvidos no mundo globalizado é definido por propósitos e interesses específicos, e também, pelo senso de comunidade, que visa satisfazer seus consumidores, seja por meio do lançamento de novos produtos ou por estabelecer relações satisfatórias de atendimento ao cliente.

Neste universo, a partir do momento que as organizações, inadequadamente tentem buscar apenas a satisfação de interesses próprios, ou estabelecer uma forma de competição que desrespeite os valores éticos que visem o benefício comum de todos os envolvidos, necessariamente passariam a entrar em conflito com

¹⁶ TRASFERETTI, 2006.

¹⁷ SOLOMON, R. C. *Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios*. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

a comunidade, afetando interesses públicos. Segundo Solomon¹⁸, as empresas que assim se portarem atualmente passam a estar desvinculadas ao novo paradigma da globalização, tornando-se uma organização antiética.

O sucesso da organização se dá por aqueles indivíduos que se sentem satisfeitos em fazerem parte dela. Esses executam seu trabalho como parte de seu próprio ser.

Conforme analisa Trasferetti¹⁹, na vida natural os seres humanos não vivem isolados, sendo necessária uma convivência harmoniosa entre eles, de modo que tal dependência mútua não é opcional, mas um requisito vital imposto pela natureza.

Esta interdependência das relações humanas não se restringe ao momento imediato da existência, mas, também, as próximas gerações que ainda irão existir. Trasferetti²⁰ afirma que: “O princípio fundamental que constitui a ética é: o outro é um sujeito de direitos e sua vida deve ser digna tanto quanto a nossa deve ser”.

Tal perspectiva vai contra qualquer ideologia que sustente a viabilidade individualista e radicalmente autônoma, afinal, antes de sermos indivíduos, nós somos seres sociais apenas sobrevivem por meio das relações que são constantemente exercitadas nas sociedades, seja pelos vínculos familiares ou de grupos específicos.

Conforme a perspectiva de Mattar Netto²¹, no universo dos negócios há muito mais aspectos envolvidos no processo de sobrevivência no âmbito globalizado, tal como a preocupação com aspectos que envolvem valores relacionados a diversas perspectivas de grupos e subgrupos que convivem na mesma sociedade. Esses aspectos definirão as escolhas feitas pelos indivíduos, o que inclui as escolhas relacionadas aos produtos e serviços que devem ou não consumir.

A partir desta nova concepção globalizada, as organizações passaram a perceber os negócios como uma prática possuidora de regras e entendimentos básicos, onde se fica claro que nem tudo vale ou é permitido, e há limites para o que as organizações podem ou não fazer.

¹⁸ SOLOMON, 2006.

¹⁹ TRASFERETTI, 2006.

²⁰ TRASFERETTI, 2006, p. 23.

²¹ MATTAR NETO, J. A. *Filosofia e ética na administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

Neste sentido, fica evidente que a atividade dos negócios, conforme exemplifica Solomon²², não é a atividade coletiva de indivíduos isolados, mas uma prática social que somente é possível ocorrer devido a um conjunto de procedimentos e expectativas. Dentro das organizações, os indivíduos encontram seus papéis e formam suas próprias identidades, a partir dos valores éticos que são aceitos e estimulados nestes ambientes.

Este é um aspecto muito importante de ser considerado, pelo fato de que as pessoas que atuam nas organizações possuem, antecipadamente, o seu próprio conjunto de valores que foi transmitido pela família, pela cultura, pela religião, enfim, pelas suas relações anteriores.

Solomon²³ destaca que os valores pessoais geralmente ficam evidentes no momento em que o indivíduo se depara com valores antagônicos dentro das organizações. Isso geralmente ocorre quando esse sofre pressão para fazer algo que considera errado ou antiético.

Além dos valores individuais, os valores da sociedade serão os valores dos negócios, da necessidade, da descoberta, da inovação e da iniciativa pessoal. Os negócios, o modo como esses estimulam a produtividade e a distribuição de bens por toda a sociedade definirão a própria estrutura e o caráter da sociedade.

Neste sentido é que surge a importância da criação de uma cultura organizacional que tenha valores coerentes com a sociedade na qual a organização está inserida, de modo a adaptar os interesses da organização com os valores éticos aceitos pela sociedade.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

2.3.1 Cultura Organizacional

Ao pesquisarmos sobre a definição da cultura organizacional nos deparamos com diversas declarações sobre o assunto, mas é possível perceber que o conceito

²² SOLOMON, 2006.

²³ SOLOMON, 2006.

buscado deriva da antropologia, área na qual não há um consenso definitivo a respeito do seu significado.

Para Smircich²⁴, a cultura organizacional é definida pelos valores ou ideias sociais e as crenças que os membros de uma organização compartilham entre si, e são manifestados de diversas formas: por mitos, rituais, estórias, linguagem especializada, etc.

Conforme se pode perceber na citação anterior, a cultura organizacional é um conjunto de valores peculiares da organização, estes valores funcionam como uma linguagem particular por meio do qual a organização estabelece sua comunicação no ambiente interno. Apesar de ser definida na maioria das vezes como sendo um fenômeno informal dentro da organização, a cultura organizacional pode (e deve) ser condicionada conforme os interesses respectivos de cada organização.

É possível observar que, de forma geral, a cultura organizacional é representada como um conjunto de fatores que influenciam o comportamento dos membros da organização, pois estes valores passaram a ser concebidos como a forma correta de se comportar para se atingir os objetivos desejados.

Os fatores que constituem propriamente a estrutura da cultura organizacional são os valores, crenças, rituais, cerimônias, mitos, heróis, referências ideológicas, processos de comunicação, etc., que fazem parte do cotidiano dos membros de uma organização. Todos estes fatores compartilhados pelos membros da organização são concebidos como a forma correta de agir, são valores que norteiam o comportamento dos mesmos, e são concebidos como os mais adequados para se atingir os fins almejados pela organização.

No que se referem às crenças que são cultivadas dentro da organização, as mesmas representam os valores verdadeiros da organização, e, portanto, passam a determinar o que é válido e o que não é. Essas crenças são resultantes de um processo de aprendizagem coletiva, que são compartilhados ao longo do tempo pelos membros da organização.

²⁴ SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., 2003. p. 339-358.

Alinhado a esses fatores utilizados para o desenvolvimento da cultura organizacional, temos uma ferramenta que até pouco tempo era vista como modismo para se tentar potencializar os resultados da empresa, e não como forma de evoluir a organização no que tange a cultura de aplicação dos princípios éticos, esse dispositivo é chamado de Código de Ética. Esse instrumento tem como escopo acrescentar valor as instituições, incorporando de maneira natural e profissional em suas formas de conduta, ações que estejam alinhadas aos anseios da sociedade. Conforme Arruda²⁵:

Os cidadãos em todo o mundo dão as primeiras mostras de cansaço em relação à corrupção, ao erro, à malícia, ao *fazer mal* que corresponde a ser vítima do que *outros fazem mal*. Vencer esse círculo vicioso, romper a crosta do *todo mundo age assim*, exige personalidade, determinação, honradez.

Uma das maneiras que os dirigentes utilizam para consolidar seu papel de liderança ética, tem sido manifestar o que acreditam como valores e crenças por meio da produção de códigos de ética, que ajudam a compreensão quanto a conduta esperada pelas as pessoas integrantes da empresa.

Conforme a perspectiva apontada por Tavares²⁶ a cultura organizacional é um fenômeno caracterizado por diversos aspectos, de modo que, estes dão forma à individualidade de uma determinada organização, a personalidade da empresa.

Neste sentido, a cultura organizacional pode ser considerada como sendo o universo de ideais, valores, crenças, comportamentos, que determinam o modo específico de movimentação de determinada organização. A cultura, por assim dizer, estabelece uma identidade específica para a organização, influenciando a identidade dos próprios colaboradores que nela atuam. A cultura organizacional contribui para a adoção de um determinado comportamento pelos colaboradores de uma organização, que ao interagirem determinam o ritmo de crescimento e desenvolvimento da empresa.

²⁵ ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. *Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 32.

²⁶ TAVARES, Maria G. P. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

2.3.2 O Comportamento dos recursos humanos nas organizações

Mesmo a organização tendo boas crenças e bons valores, isso não garantirá a proteção contra ações contrárias aos princípios éticos, sendo necessário desenvolver políticas que ajudem a manter as ações dos recursos humanos da empresa em consonância com as boas práticas de conduta.

Segundo Guimarães e Souza²⁷, a política e a prática dos processos organizacionais em relação ao comportamento humano, implicam a associação entre recursos humanos e comportamento organizacional.

Como se pode notar, o comportamento organizacional está diretamente relacionado com o modo como as pessoas interagem em um mesmo ambiente. Neste sentido, o comportamento humano e as atitudes são os elementos que contribuem para que a organização se efetive enquanto tal.

A partir desta perspectiva, a literatura aponta três aspectos importantes para o estudo do comportamento humano nas organizações: o indivíduo, o grupo e a organização. Paralelamente, também se podem observar dois níveis de abordagem: o micro, que relaciona o indivíduo ao grupo, destacando características quanto à personalidade e diferenças individuais, motivação, formação dos grupos e processo decisório; o macro, que enfoca a análise da organização em sua estrutura, planejamento, cultura, clima, comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho.²⁸

Ou seja, as organizações são constituídas por um conjunto de indivíduos de personalidade e valores diferentes que estão interagindo para alcançar um mesmo objetivo.

A Psicologia aplicada ao estudo do comportamento humano nas organizações procura identificar as causas das diferenças entre as pessoas e a semelhança do comportamento entre elas. Independente das diferenças, no entanto, o ajustamento pessoal é possível, na medida em que se consegue avaliar e caracterizar as formas de interação da personalidade ao meio ambiente, o que se dá

²⁷ GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas. *Gestão de Pessoas. Tendência contemporânea de gestão de recursos humanos*. Apostila. Curso de Desenvolvimento Gerencial. UNB. Câmara dos Deputados, 2006.

²⁸ DINIZ *apud* GUIMARÃES E SOUZA, 2006.

basicamente pelo ajustamento dos valores do indivíduo com os valores organizacionais.²⁹

Não se pode esquecer que todo processo de melhoria do desempenho implica transformações na estratégia, nos métodos, nas normas, nos procedimentos e nas relações de uma empresa. Por isto mesmo o papel gerencial é de fundamental importância no processo de mudança, especialmente na tarefa de internalizá-la na cultura organizacional.³⁰

No mercado de trabalho, onde o conhecimento e as competências são quesitos importantes para as organizações, o ser humano passa a ser visto de modo diferente de algumas décadas atrás, tempo no qual o valor do capital humano era calculado pela força bruta e tempo de trabalho, de modo que, passou a ser valorizado atualmente pelas habilidades intelectuais e comportamentais.³¹

Com esta mudança o setor de gestão de recursos humanos passou também a se modificar, de acordo com as exigências demandadas pelo novo perfil de cliente interno das empresas. Ao longo do desenvolvimento deste tipo de trabalho a área de recursos humanos percebeu que, se devidamente bem trabalhadas, as habilidades e conhecimentos destes profissionais poderiam dar retorno lucrativo para a empresa.

O ambiente de trabalho passou a ser considerado como um fator que precisa ser tratado como investimento pelas organizações, de modo que, este investimento, quando bem aplicado, traz um retorno significativo, tanto no aspecto financeiro quanto em relação a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais.

As empresas apegadas aos antigos paradigmas de gestão de pessoas dificilmente, sobreviverão no modelo de funcionamento atual do mercado e apontam alguns pontos, que devem ser trabalhados na gestão de recursos humanos para o desenvolvimento contínuo dos profissionais:

²⁹ DINIZ *apud* GUIMARÃES E SOUZA, 2006.

³⁰ RUAS *apud* MORASSUTTI, 2002.

³¹ LACOMBE, F. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

FATORES IMPORTANTES PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- a) Promover maior integração entre os diversos grupos da organização;
- b) Criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da autoestima;
- c) Intensificar o treinamento;
- d) Investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho;
- e) Permitir que o funcionalismo busque o seu próprio crescimento profissional;
- f) Reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio e oferecer *feedback* quanto ao desempenho.

Quadro 1: Gestão de Recursos Humanos
Fonte: SOVIENSKI E STIGAR, 2008.

Como pode-se perceber, ao se obter a maior integração entre os indivíduos de uma organização, com políticas e regras claras de conduta, é estimulada a promoção do clima ético na organização, fator essencial para a transparência na busca dos resultados almejados.

2.4 COMPLIANCE E A NOVA LEI ANTICORRUPÇÃO (12.846/2013)

Segundo o pensamento do filósofo anarquista russo Mikhail Bakunin, a corrupção surge do homem privilegiado, os “guardiães da sociedade, mesmo as pessoas mais eruditas e informadas se corrompem. Elas abandonam a busca da verdade, querendo em vez disso, proteger o seu poder”.³² Não distante das ideias de Bakunin, constantemente presenciamos exemplos de políticos, juristas e intelectuais defendendo causas que se mostram muitas vezes injustas e ilegais, advogando pessoas que comprovadamente se desviaram da conduta moral e ética dentro do processo de busca pela manutenção do poder. Uma representação concreta desse descaminho é a Corrupção.

³² *O livro da política*. Texto e Edição Paull Kelly, Tradução Rafael Longo. 1ª ed. São Paulo: Globo Livros, 2013. 185 p.

Ao se tentar definir a Corrupção, é certo se defrontar com uma tarefa difícil tendo em vista a complexidade e a particularidade do tema. Para o Direito Internacional, “as tentativas de definição, anteriormente feitas, acabaram encontrando obstáculos legais, doutrinários e políticos em muitos países”.³³ Na Bíblia podemos constatar citações sobre a corrupção: “Não aceite suborno, porque o suborno cega quem tem os olhos abertos e perverte até as palavras dos justos” (Êxodo, 23:8)³⁴, ou ainda, “O injusto aceita suborno às escondidas, para distorcer o curso da justiça (Provérbio, 17:23)”.³⁵

A organização não-governamental *Transparency International*, que se dedica ao assunto corrupção, a conceitua como sendo “o abuso do poder confiado para ganhos privados”.³⁶ Esclarece que dependendo do volume de dinheiro transacionado e dos setores envolvidos, a corrupção pode ser classificada como grande, pequena e política.

Mas de maneira mais abrangente podemos dizer que a corrupção tem o propósito de influenciar o comportamento das pessoas, procurando “subornar, oferecer dinheiro ou vantagens a alguém, buscando satisfazer seus interesses”.³⁷ A partir do grau de influência que a corrupção pode ter em uma sociedade e as graves consequências econômicas decorrentes de tal ação, o combate a corrupção se tornou premissa fundamental para busca do equilíbrio econômico e social.

Os primeiros passos ao combate a corrupção a nível mundial tiveram início no ano de 1996, com a comunidade internacional realizando suas primeiras discussões e ações sobre o tema, mesmo que de forma regionalizada, em diversos países. Tendo a necessidade de se ampliar a outros países, principalmente da Ásia e do Oriente Médio, “a comunidade internacional manifestou o interesse de delinear um acordo verdadeiramente global e capaz de prevenir e combater a corrupção em

³³ Corrupção, ética e moralidade administrativa / Coordenadores: Luis Manuel Fonseca Pires, Maurício Zockun, Renata Porto Adri. Belo Horizonte, 2008. 17 p.

³⁴ Bíblia Sagrada, edição pastoral, São Paulo: Paulus Editora, 1990. p. 91

³⁵ Bíblia Sagrada, edição pastoral, São Paulo: Paulus Editora, 1990. p. 805.

³⁶ Transparency Internacional: Disponível em: <<https://www.transparency.org/what-is-corruption/#define>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

³⁷ Dicionário Online de Português. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/tentar/>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

todas as suas formas”.³⁸ Desta maneira, surgiu a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

A convenção está dividida em 8 capítulos (Disposições gerais, Medidas preventivas, Penalização e Aplicação da Lei, Cooperação Internacional, Recuperação de Ativos, Assistência Técnica e Intercâmbio de Informações, Mecanismos de aplicação e Disposições finais) e discriminados em 71 artigos. O Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) é o organismo responsável pelas implementações das medidas que refletem a convenção internacional contra a corrupção.

Essas iniciativas para o combate a corrupção a nível global e regional, vêm ao encontro da necessidade dos cidadãos e das sociedades que padecem com os resultados gerados pelo desequilíbrio econômico e social decorrente de ações tão nocivas à coletividade.

2.4.1 A Lei Anticorrupção (12.846/2013)

A aspiração de não se oportunizar a corrupção deve ser uma constante nas empresas e na sociedade, mas eliminá-la por completo parece ser uma luta quase perdida. Mesmo em países bem mais organizados e com fundamentos econômicos mais estruturados, encontramos esse mal que tanto prejudica o bem comum, porém, a possibilidade de enfrentá-la tem se traduzido na promulgação e aplicação de leis mais severas.

Em levantamento realizado pelo site Valor Econômico como dados referentes ao ano de 2015, o Brasil foi o país que obteve o pior resultado no índice internacional de percepção de corrupção no setor público. O índice internacional de corrupção é organizado pela entidade Transparência Internacional (TI), onde classifica os países de zero (altamente corrupto) a cem (muito transparente) e faz esse levantamento com 176 países. Nesse mesmo texto, Alejandro Salas que é diretor regional da TI, afirma:³⁹

³⁸ Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Disponível em: <<https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptao/convencao.html>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

³⁹ Brasil piora no ranking da corrupção para 76º lugar entre 168 países: Disponível em: <<http://www.valor.com.br/internacional/4411692/brasil-piora-no-ranking-da-corrupcao-para-76-lugar-entre-168-paises>>.

Não é surpresa a deterioração da percepção sobre o Brasil, a partir de escândalos do mensalão, na construção de estádios, e com a investigação da Operação Lava-Jato, que o mundo pode ver como a existência de rede de corrupção incluindo políticos de diferentes partidos, funcionários da Petrobras, muitos empresários e donos de grandes construtoras.

Em 2016, o Brasil melhorou seu *Ranking*⁴⁰, passando de 76º para o 79º lugar com 40 pontos, dois pontos a mais que o ano anterior. Mas o resultado geral se deteriorou, fazendo com que mais países piorassem o seu resultado, demonstrando a urgência de se realizar ações de combate à corrupção.

A posição do Brasil no índice internacional de percepção de corrupção é somente um exemplo dentre os diversos efeitos destrutivos resultantes da corrupção. O combate a esse tipo de postura que desafia a moral e a ética no âmbito institucional e corporativo vem sendo construído por meio de discussões, conceitos e procedimentos voltados a disponibilizar maior transparência na forma como se conduz os negócios públicos e privados. Os códigos de ética empresariais, as diversas leis que coíbem a improbidade administrativa e a aplicação do *compliance*, podem ser padrões e modelos a serem adotados nesse embate.

A administração pública dispõe de uma série de leis que objetivam coibir a corrupção, como exemplo, temos os artigos 317 e 333 do Código Penal, que trata dos crimes de Corrupção Passiva e Corrupção Ativa respectivamente, onde estão inseridos dentro do Título XI, que trata dos Crimes Contra a Administração Pública. A Lei 8.429/1992 trata da Improbidade Administrativa. O Código de Conduta da Alta Administração Federal - Exposição de Motivos Nº 37, DE 18.8.2000. O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal - Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Essas leis e os diversos regulamentos, nos levam a acreditar que a questão não é ausência de lei, mas sim, a impunidade de tais crimes, o que gera como consequência a existência de novas ocorrências, pois quem os pratica se sente confiante na ausência de punição. As leis têm se mostrado ineficientes se considerarmos o volume grandioso de crimes cometidos nos tempos atuais.

⁴⁰ Corruption Perceptions Index 2016: Disponível em: <http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table>. Acesso em: 04 maio 2017.

O psicólogo americano Lawrence Kohlberg⁴¹, descreve que o desenvolvimento da moral em uma sociedade passa por 6 estágios que podem ser divididos em 3 grupos:

a) o Pré-Moral (ou Pré-convencional)

- 1º Estágio: Castigo e obediência
- 2º Estágio: Individualismo e troca

b) o Convencional

- 3º Estágio: boas relações interpessoais
- 4º Estágio: Manutenção da Ordem Social

c) o Pós-convencional (ou baseado em princípios)

- 5º Estágio: Contrato Social e os direitos individuais
- 6º Estágio: Princípios Universais

O princípio de desenvolvimento do entendimento moral para Kohlberg tem como fonte inicial o castigo e obediência. “No primeiro de seus dois estágios (obediência e punição), definimos se determinada ação é correta ou incorreta constatando se é punida ou não”.⁴² Um exemplo simples, mas representativo, é quando não atravessamos o sinal vermelho por medo de ser multado (castigo/punição); mas se no mesmo caso numa determinada madrugada, sabendo que não há policiamento e nem controles eletrônicos, é provável que nos sintamos estimulados a ultrapassar o sinal com tranquilidade, pois não seremos multados (castigados). Seguindo esse raciocínio de Kohlberg, podemos concluir que a punição é parte fundamental para refrear os crimes de corrupção e os desvios morais.

Utilizando o mesmo princípio de Kohlberg, é possível inferir que a melhora de tão difícil realidade, passa pelo esforço para anular a impunidade existente em todo processo que permite a corrupção e a ilegalidade.

⁴¹ Estágios Kohlberg de Desenvolvimento Moral: Disponível em: <<http://www.simplypsychology.org/kohlberg.html>>. Acesso em: 12 maio 2017.

⁴² Estágios Kohlberg de Desenvolvimento Moral. Disponível em: <<http://www.simplypsychology.org/kohlberg.html>>. Acesso em 12 maio 2017.

A promulgação da Lei 12.846/2013⁴³, chamada de Lei Anticorrupção que desde 29 de janeiro de 2014 está em vigor, e que teve sua regulamentação realizada pelo Decreto Nº 8.420, de 18 de março de 2015, nos propõe a acreditar que a diminuição concreta de tais crimes seja verdadeiramente possível.

A Lei 12.846/2013 inova por aumentar a punição das pessoas jurídicas envolvidas em casos de corrupção, por adotar o acordo de leniência que beneficia as empresas que desejam cooperar por meio da diminuição das penas, por alterar a abrangência permitindo a aplicação da lei pela União, estados e municípios, inclusive sobre empresas brasileiras que atuam no exterior e por estimular a adoção de programas de integridade para prevenção a corrupção (*compliance*). Conforme explica a Controladoria-Geral da União, outra inovação é a responsabilização objetiva, administrativa e civil, das empresas que cometem atos prejudiciais ao bem público, o que significa que “não é necessário comprovar que houve intenção dos dirigentes ou donos das empresas em lesar a Administração Pública, nem que o benefício gerado pelo ato ilícito chegou a ser auferido concretamente”.⁴⁴

A Controladoria-Geral da União no intuito de contribuir para o entendimento da nova lei, elaborou infográfico com os 5 pontos fundamentais da Lei Anticorrupção 12.846/2013.⁴⁵



Infográfico elaborado pela Controladoria-Geral da União

⁴³ BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. *Diário Oficial da União*, República Federativa do Brasil.

⁴⁴ Controladoria-Geral da União. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/lei-anticorrupcao>>. Acesso em: 15 nov. de 2017.

⁴⁵ Controladoria-Geral da União. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/lei-anticorrupcao>>. Acesso em: 15 nov. de 2017.

1– **Responsabilização Administrativa:** As empresas serão responsabilizadas pelos atos ilícitos praticados contra a administração pública. Sendo crime contra a administração direta, a responsabilidade de instaurar e julgar o Processo Administrativo de Responsabilização é do ministro de estado, caso o ilícito seja contra empresas estatais a responsabilidade é da autoridade máxima da entidade.

2 – **Multa:** item bastante interessante é a determinação de que a multa não poderá ser inferior ao valor da vantagem obtida de forma ilícita pela empresa, podendo pagar de 0,1% até 20% do seu faturamento bruto anual.

3 – **Acordo de Leniência:** este acordo propõe uma série de benefícios às empresas que atenderem determinados requisitos, contribuindo efetivamente para as investigações e com o processo administrativo, dentre os benefícios temos: isenção da obrigatoriedade de publicar a punição, redução da multa em até 2/3, isenção ou atenuação da proibição de contratar com a Administração Pública e a isenção da proibição de receber do Governo Federal, incentivos, subsídios, empréstimos.

4 – **Programa de integridade *Compliance*:** tem como objetivo preparar as empresas para a instalação de procedimentos que previnam os desvios, estruturando um programa de integridade, onde este deverá ser aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos de cada empresa. Deverão adotar os seguintes elementos:

a) implantar sistema de auditoria interna.

b) criar um canal de denúncia de irregularidades. Treinamento e aplicação efetiva dos códigos de ética e de conduta.

c) o programa deve ser efetivo e ter força coercitiva para coibir desvios.

d) deverá ser aplicado a todos empregados da empresa, inclusive seus dirigentes.

5 – **Cadastros Nacionais:** As empresas envolvidas em corrupção na administração pública serão incluídas em dois cadastros nacionais: Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas Suspensas e Cadastro Nacional de Empresas Punidas.

O Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas Suspensas receberá Declaração de Inidoneidade que suspende temporariamente as empresas de participar de licitação, impedindo-as de contratar com a União, Estados e Municípios ou Distrito Federal.

O Cadastro Nacional de Empresas Punidas se refere às empresas que deixaram de cumprir o acordo de leniência, gerando como consequência, sanções impostas pela Lei Anticorrupção, tais como multa e publicação da decisão.

A Lei Anticorrupção tem se mostrado efetiva, o que é evidenciado pelo volumoso número de delações (que permite conhecer parte da verdade) desde a sua promulgação, decorrente do agravamento/endurecimento das penas, o que novamente nos remete ao 1º estágio do desenvolvimento da moral segundo Kohlberg, o castigo.

A severidade na punição gera resultados desejáveis, como exemplo, temos o caso de Hong Kong, um país que já foi conhecido pelos seus altos índices de corrupção, e que no último levantamento em 2016 realizado pela *transparency international* ocupa o 15º lugar no ranking de percepção da corrupção, benefício este obtido pela aplicação de 3 ações fundamentais contra a corrupção⁴⁶:

- 1) investigação e punição efetivas da corrupção;
- 2) implementação de controles internos, transparência, auditorias, estudos e pesquisas de percepção; e
- 3) educação, conscientização e marketing. O primeiro “*slogan*” da agência anticorrupção de Hong Kong foi “denuncie a corrupção”.

Em complemento a Lei 12.846/2013, surge à proposta de projeto de lei com 10 medidas contra a corrupção do Ministério Público Federal apoiada pelos Ministérios Públicos de todo o Brasil e de iniciativa popular. Esse projeto de lei objetiva aumentar o rigor e a austeridade na aplicação das penas aos executores de casos de corrupção contra a Administração Pública, assim temos:

- 1) Prevenção a corrupção, transparência e proteção à fonte de informação;
- 2) Criminalização do enriquecimento ilícito de agentes públicos;

⁴⁶ 10 Medidas Contra a Corrupção. Disponível em: <http://www.combateacorrupcao.mpf.mp.br/10-medidas/docs/sumario_executivo.pdf>. Acesso em: 16 mar. de 2016.

- 3) Aumento das penas e crime hediondo para a corrupção de altos valores;
- 4) Aumento da eficiência e da justiça dos recursos no processo penal;
- 5) Celeridade nas ações de improbidade administrativa;
- 6) Reforma do sistema de prescrição penal;
- 7) Ajuste das nulidades penais;
- 8) Responsabilização dos partidos políticos e criminalização do caixa dois;
- 9) Prisão preventiva para evitar a dissipação do dinheiro desviado e assegurar a devolução;
- 10) Recuperação do lucro derivado do crime.

Assim, resta esperar que a Lei 12.846/2013, as 10 medidas contra a corrupção e outras leis correlacionadas, efetivamente tenham sucesso na redução de ocorrências de atos de corrupção contra a Administração Pública, e que os novos padrões de ética empresarial nas relações com as entidades públicas tragam resultados positivos e o bem-estar para a sociedade, que deve ser o objetivo fim de todos os governos.

2.4.2 Compliance

O estabelecimento da Lei 12.846/2013, conforme debatido no item anterior, apresentou cinco encargos importantes para as empresas que desejam realizar transações com setor público. A chamada Lei Anticorrupção tem fomentado a utilização e o aperfeiçoamento da aplicação do controle interno para aumentar a transparência e o aprimoramento da ética nas organizações públicas e privadas. De acordo com o Diretor Presidente do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), André Mariani, a “Auditoria interna tem colaborado muito com o combate a corrupção no país por ter acesso irrestrito a todas as áreas da instituição”.⁴⁷ Estudo realizado pela Câmara Americana de Comércio, identificou que “60% dos empresários afirmaram que as ações em curso no país (Lava-jato e a Lei Anticorrupção) trouxeram impacto direto no investimento em programas de

⁴⁷ Guardiã da ética financeira: Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2016/10/30/tf_carreira_interna,555375/guardiao-da-etica-financeira.shtml>. Acesso em: 16 nov. de 2017.

integridade da organização”.⁴⁸ Essa auditoria interna é representada pelo requisito *Compliance* (Programa de Integridade), que de certa forma tem se apresentado como novidade para muitos empreendimentos.

Ao se buscar o entendimento do termo *Compliance*, encontramos as seguintes definições apresentadas pelo Dicionário Michaelis: “1 complacência, submissão, condescendência. 2 tendência para ceder diante de outros. 3 consentimento, aquiescência. 5 flexibilidade”.⁴⁹ Na tentativa de se ampliar esse entendimento, a Endeavor Brasil, esclarece que *Compliance* “significa estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio”.⁵⁰

Os riscos citados estão sempre presentes no desenvolvimento dos processos das empresas, onde a aplicação do *Compliance* tem como um dos seus escopos o combate a esses riscos e os efeitos maléficos que a corrupção pode constituir nas organizações, na atividade pública e na sociedade. A corrupção pode ter impactos negativos tão grandes quanto as crises econômicas, porque o dinheiro a ser usado é perdido, provocando a malversação dos recursos, tanto nas empresas públicas como nas empresas privadas. Nas entidades públicas a incompetência administrativa dificulta o equilíbrio financeiro, assim, uma simples melhora na gestão pode resultar em evolução nos resultados objetivados, mas a corrupção corrói os recursos e estes se perdem por completo. Os recursos financeiros tão importantes a manutenção e ao desenvolvimento do país são desviados e retirados de áreas fundamentais como a saúde, transporte, segurança e educação, o que leva a insatisfação de seus beneficiários, prejudicando vários segmentos e fazendo com que a distribuição de renda fique cada vez mais desequilibrada.

É certo que a corrupção prejudica várias áreas e segmentos da sociedade, mas possui outras consequências não tão evidentes como a falta de médicos nos hospitais, o grande volume de analfabetismo ou o aumento da criminalidade. Segundo o diretor do instituto ETCO (Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial),

⁴⁸ Lava-jato e a Lei Anticorrupção aceleram criação de programas de *compliance* nas empresas: Disponível em: <<http://cbn.globoradio.globo.com/grandescoberturas/operacao-lava-jato/2016/07/27/LAVA-JATO-E-A-LEI-ANTICORRUPCAO-ACELERAM-CRIACAO-DE-PROGRAMAS-DE-COMPLIANCE-NAS-EMPRES.htm>>. Acesso em 16 de novembro de 2017.

⁴⁹ Dicionário Michaelis. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/compliance/>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

⁵⁰ Prevenindo com o *Compliance* para não remediar com o caixa. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/compliance>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

Roberto Abdenur, “em entrevista a EXAME.com, Abdenur ajuda a enumerar essas consequências. Confira a seguir 5 efeitos danosos não visíveis da corrupção”.⁵¹

Assim temos:

1) Multiplicação dos prejuízos

Segundo Abdenur, citando pesquisa realizada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), a cada R\$ 1,00 desviado pela corrupção R\$ 3,00 são gerados de outros prejuízos a economia e a sociedade.

Esquema de sonegação de impostos, como o caso da Petrobras, que em levantamento da operação Lava Jato aponta para um prejuízo de R\$ 1 bilhão de reais, em sonegação fiscal.⁵²

2) “Contaminação” dos honestos

Neste ponto se coloca o risco de contaminação dos agentes públicos pelas práticas da corrupção. Esses agentes podem vir a “mudar de lado” mediante a observação de quão vantajoso está sendo para os demais servidores ou por pressão e ameaças feitas ao que não participam dos esquemas montados. O entrevistado diz que um dos “remédios” para essa situação, seria a adoção de punições severas. Esta visão vem ao encontro da Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), onde fomenta penas maiores.

3) Aumento da ineficiência

Um ponto importante é a questão ineficiência. “A ineficiência alimenta a corrupção e a corrupção alimenta a ineficiência”, afirma Abdenur. No pilar da ineficiência encontramos a burocracia, esta emperra resultados, protela processos, dificulta as ações diárias e esconde atividades irregulares. Exemplo dado pelo autor, os despachantes são contratados para ajudar nesse rol de dificuldades burocráticas e, em muitos casos, dão o chamado “jeitinho”, subornando agentes públicos para se conseguir agilidade.

4) Sensação de impunidade do cidadão

⁵¹ 5 efeitos danosos da corrupção que você não vê. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/5-efeitos-danosos-da-corrupcao-que-voce-nao-ve>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

⁵² Esquema de corrupção na Petrobras resultou em sonegação de, pelo menos, R\$ 1 bilhão. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/esquema-de-corrupcao-na-petrobras-resultou-em-sonegacao-de-pelo-menos-1-bilhao-15404312>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

A corrupção é um problema presente em quase todos os países, em menor ou maior grau, o grande problema é a impunidade existente nos julgamentos dos culpados. Apesar da corrupção ser tão grave é um crime de baixo risco e de alto benefício, podendo-se considerar no modelo do sistema atual, que é um crime que compensa. Por exemplo, a corrupção tem a pena mínima de 2 anos em regime aberto com serviços comunitários, enquanto o crime de roubo tem a pena mínima de 4 anos, com isso o cidadão acaba percebendo que os resultados punitivos são quase inofensivos.

5) Desmoralização das instituições (e da democracia)

Em pesquisa realizada pela CNT/MDA⁵³, reforça o que diz Abdenus que declara que a confiança dos brasileiros nas instituições em geral é baixa: “Existe muito descrédito aos políticos e por consequência aos partidos e instituições”. A pesquisa propunha ao cidadão o seguinte questionamento: “Em qual dessas instituições ou corporações o (a) Sr.(a) mais confia?”

O resultado da pesquisa demonstra que a igreja, sem ser nominada qual igreja, é a instituição que mais possui a confiança dos entrevistados com 53,5%, as Forças Armadas com 15,5%, seguido da Justiça com 10,1%. Mas o que mais chama a atenção são os 3 piores avaliados, Governo, Congresso Nacional e Partidos Políticos com 1,1%, 0,8% e 0,1% respectivamente. Tal resultado demonstra o descrédito que a população possui em relação a eficiência e eficácia das obrigações dessas instituições.

⁵³ Entre as instituições, Igreja lidera em confiança na opinião pública. Disponível em: <<http://fernandorodrigues.blogosfera.uol.com.br/2015/07/22/entre-as-instituicoes-igreja-lidera-em-confianca-na-opiniao-publica/>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

Em qual dessas instituições ou corporações o (a) Sr. (a) mais confia?	
Instituição	%
Igreja	53,5
Forças Armadas	15,5
Justiça	10,1
Polícia	5
Imprensa	4,8
Governo	1,1
Congresso Nacional	0,8
Partidos políticos	0,1
Não sabe / Não respondeu	9,1

Fonte: pesquisa CNT/MDA - 12 a 16 de julho de 2015

Outro item que também chama a atenção dentro da pesquisa é quando se pergunta quais as instituições que você “Não Confia”, o resultado é inversamente proporcional a confiança, ficando os Partidos Políticos com 73,4%, o Governo com 56,2% e o Congresso Nacional com 51,6%.

Grau de confiança nas instituições							
Instituição	Confia sempre	Confia na maioria das vezes	→	Total de "confia sempre" ou "na maioria das vezes"	Confia poucas vezes	Não confia nunca	Não sabe ou não respondeu
Partidos políticos	1,0	3,7	→	4,7	20,7	73,4	1,2
Governo	2,0	8,9	→	10,9	31,6	56,2	1,3
Congresso Nacional	1,6	9,0	→	10,6	33,7	51,6	4,1
Justiça	10,5	24,4	→	34,9	39,2	24,8	1,1
Polícia	8,9	25,9	→	34,8	40,6	23,5	1,1
Imprensa	13,2	29,0	→	42,2	34,7	21,2	1,9
Forças Armadas	19,2	32,6	→	51,8	27,8	17,2	3,2
Igreja	43,0	27,5	→	70,5	16,4	11,7	1,4

Fonte: pesquisa CNT/MDA - 12 a 16 de julho de 2015

Nesse contexto, o Compliance surge como ferramenta que tem por objetivo garantir que as empresas cumpram todas as normas impostas ao seu negócio, abrangendo as diversas responsabilidades pela execução de suas atividades, tais como: financeira, legais, trabalhistas, contábeis, previdenciárias, ambientais, ética, etc. O cumprimento a tais obrigações tem como fundamento, a diminuição dos riscos ao empreendimento como também a própria sobrevivência da organização, pois o

processo de punibilidade decorrente do não cumprimento da legislação vigente, principalmente com o advento da lei anticorrupção, pode fazer com que “a empresa seja onerada com restrições legais, multas, punições judiciais, além, é claro, com a mácula em sua reputação (algo difícil de ser revertido)”⁵⁴ Silva⁵⁵ argumenta que os benefícios encontrados no *Compliance* podem ser avaliados pelos os custos envolvidos em não o adotar, ou seja, pelo dispêndio gerado pela não conformidade, que incluem:

Danos à imagem da organização, de seus funcionários e perda do valor da marca;

- má alocação de recursos e redução da eficiência e da inovação;
- cassação da licença de operação ou outro ato administrativo pertinente (autorização, permissão ou concessão);
- sanções administrativas, pecuniárias e até mesmo criminais, dependendo do caso; e
- custos secundários e não previstos (advogados, contabilistas, consultores, etc.).

A implantação do *compliance* além de mitigar os custos e riscos envolvidos para as empresas, permite agregar valor as suas atividades e aos seus processos, permitindo melhorar seus resultados financeiros, mas, para isso, é necessário realizar algumas modificações em seus procedimentos, nesse sentido Silva⁵⁶ complementa:

- Obtenção de melhor entendimento e velocidade de atendimento a legislação vigente.
- Desenvolvimento do relacionamento com os órgãos reguladores.
- Desenvolvimento do relacionamento entre os sócios, acionistas, clientes e demais *stakeholders*.
- Melhora da conformidade e velocidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- Desenvolvimentos de novos padrões éticos dentro da organização.
- Melhor verificação e correção das não conformidades.
- Apoio do *compliance* a tomada de decisões.

⁵⁴ Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/compliance/>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

⁵⁵ SILVA, Daniel Cavalcante. *Compliance como boa prática de gestão de ensino superior privado* / Daniel Cavalcante Silva e José Roberto Covac. – São Paulo: Saraiva. 2015.

⁵⁶ SILVA, 2015.

Em síntese, podemos concluir que a aplicação do *compliance* vai além de simples cumprimento de um requisito legal, evitando desvios de conduta, mas, acima de tudo, disponibiliza ferramenta que qualifica a gestão das empresas, tornando-as lucrativas. O aumento desses resultados, permite as organizações se tornarem menos dependentes de ações que geram os descaminhos, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma nova cultura, pautada na boa gestão, eficiência e qualificação de seus procedimentos, permitindo atender os anseios da sociedade e favorecendo o relacionamento com seus *stakeholders*.

3 ÉTICA E MORAL EMPRESARIAL

Ao se proceder o estudo etimológico do termo “ética”, verificamos que o vocábulo é originado do termo em latim *ethica*, e indiretamente do grego *ethiké*, e possui a sua origem fundamentada na filosofia, que é o campo do conhecimento filosófico voltado para a compreensão do comportamento humano, buscando entender qual seria o comportamento ético ideal, ou seja, o comportamento virtuoso, que é o comportamento consciente voltado para o bem individual e o bem comum. Para Miguel Reale, por exemplo, “Ética é a ciência normativa dos comportamentos humanos”.⁵⁷

A partir desta perspectiva original do significado de ética é possível depreender o sentido da ética aplicada ao universo corporativo e empresarial, conforme sugerida por Sarmento.⁵⁸

A ética empresarial, expressão mais restrita que o de ética no seu sentido lato, refere-se nos tempos modernos, a relação das empresas públicas, privadas ou mistas, em relação com os demais segmentos que estão no seu campo de ação e nesse rol estão inseridos os: clientes, colaboradores, concorrentes e comunidade. A ética empresarial é fundada por princípios jurídicos, de natureza legal, e por princípios que tratam sobre a boa convivência, de natureza social, atendendo a conformidade com os valores da organização, que tratam sobre a responsabilidade individual em relação aos seus integrantes, aos valores sociais que tratam sobre a cultura social ao qual a empresa encontra-se inserida.

Como se pode perceber, a ética empresarial diz respeito ao comportamento moral dos gestores nas relações comerciais e com a sociedade em geral, de modo que, por meio do comportamento ético de seus funcionários as empresas demonstram os seus valores e o compromisso com o bem-estar dos clientes e com o meio ambiente no qual estão inseridas.

No contexto atual, um dos modelos éticos que se destaca no meio empresarial e corporativo é a Responsabilidade Social, que consiste em ações adotadas pela política das empresas visando oferecer algum tipo de benefício ou retorno para a sociedade à qual a empresa oferece seus serviços e produtos.

⁵⁷ REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. 24. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.

⁵⁸ SARMENTO, Antonio Carlos Capeletti; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito; VIEIRA, Paulo Roberto da Costa. Códigos de Ética Empresarial: uma Análise de Fatores que Influenciam sua Efetividade. *XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2008. p. 33.

Como se pode perceber, o exemplo de comportamento ético empresarial da Responsabilidade Social é uma consequência das novas exigências dos clientes e consumidores do mercado globalizado, que possuem uma perspectiva consciente e mais ampla a respeito do funcionamento mercadológico, pois consideram que as empresas devem se responsabilizar pelos possíveis danos que seus produtos e serviços podem desencadear, assim como, devem demonstrar compromisso e responsabilidade pelo bem-estar dos seus clientes e da sociedade como um todo.

Em sentido oposto à discussão sobre importância da sustentabilidade para as empresas, Mário Ernesto Humbert⁵⁹ defende que o tema sustentabilidade atualmente é utilizado pelas empresas mais como um meio para gerar impacto promocional do que realmente representar os valores fundamentais das organizações.

Dentro de uma perspectiva geral, entende-se que as instituições são conceituadas como sendo um conjunto de atividades organizadas que é sistematicamente administrada profissionalmente pelo empresário. Neste sentido, pode-se afirmar que o comportamento ético das empresas se baseia nos três pilares que estruturam o conceito fundamental de empresarialidade, que são: o estabelecimento, a atividade e o empresário.

Neste sentido, subentende-se que é possível identificar uma diversidade de razões que determinam a necessidade de uma empresa apresentar um comportamento ético no contexto atual do mercado e da sociedade, objetivando obter lucro com respaldo moral. Nas últimas décadas a sociedade tende a exigir que as empresas fundamentem seus produtos e serviços no comportamento ético no que diz respeito aos seus clientes e *stakeholders* com os quais se relacionam, ou seja, é essencial que a empresa seja coerente em suas atitudes em relação com os parâmetros éticos estipulados em sua política de gestão.

Como se pode perceber, a conduta moral e ética, no ambiente empresarial, se apresenta, atualmente, como sendo um quesito essencial para qualquer ramo que a empresa atue. É possível até afirmar que a conduta ética assumida pela empresa se apresenta como um valor agregado ao serviço e produto que é comercializado no mercado, pois há uma parcela significativa de clientes que só

⁵⁹ HUMBERG, Mário Ernesto. *Programas e Códigos de Ética e Conduta: vale a pena implantar?* : um roteiro para quem vai organizar. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2014. p.59

consomem produtos e serviços de empresas que assumem um compromisso ético com a sociedade e com o meio ambiente.

A partir desta perspectiva geral sobre a ética moral e sua aplicabilidade no ambiente empresarial, destaca-se um recurso que vem sendo bastante utilizado atualmente por empresas que adotam uma postura ética em suas atividades comerciais, transformando princípios éticos em discussões concretas nas ações diárias das empresas. Esse instrumento de apoio para as organizações é denominado de Código de Ética, tema relevante para a realidade atual de nossa sociedade.⁶⁰

3.1 O CÓDIGO DE ÉTICA

Os Códigos de Ética utilizados pelas organizações podem ser definidos como conjuntos de normas de conduta que tem por objetivo estabelecer critérios e diretrizes que determinam os comportamentos aceitáveis e não aceitáveis para os colaboradores de uma organização. Para ter um panorama mais minucioso a respeito da natureza de um Código de Ética utilizaremos o conceito definido pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, que o define da seguinte forma:

A declaração do conjunto de direitos, deveres e responsabilidades empresariais para com os *stakeholders*, refletindo a cultura, os princípios e os valores, a atuação socioambiental e o conjunto das normas de conduta para dirigentes, executivos e colaboradores bem como para as empresas integrantes da cadeia produtiva, mediante os quais atuam as premissas que enriquecem os processos decisórios da empresa e orientam o seu comportamento. Além disto, deve ser o principal instrumento da Governança Corporativa e da gestão estratégica para se tornar um aliado das empresas no caminho que levará ao Desenvolvimento Sustentável.⁶¹

Considerando o conceito mencionado anteriormente, percebe-se que um código de ética pode ser concebido como um tipo de lei maior da empresa, podendo compará-lo com a Constituição Federal do país, que estabelece os direitos e deveres fundamentais de um ambiente organizacional, caracterizando, desta forma, um senso de conduta ética entre os colaboradores dentro da empresa.

⁶⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. *Pesquisa Código de Ética*, 2014. Ano VI – nº 13 – março 2014. Disponível em: <www.revistaeticanosnegocios.org.br>. Acesso em: jun. 2017.

⁶¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS, 2014. Disponível em: <www.revistaeticanosnegocios.org.br>. Acesso em: jun. 2017.

Neste sentido, entende-se que o código de Ética se caracteriza por ser um instrumento que orienta a atuação de todos os colaboradores organizacionais, bem como de seus fornecedores e prestadores de serviços, por isso, é importante a divulgação do código em todo o ambiente da empresa, deixando-o acessível a seus clientes e demais *stakeholders*.

O Código de Ética estabelece um norteamento geral para a empresa a respeito de como se deve conduzir os negócios de maneira ética, com responsabilidade social e considerando os cuidados necessários em relação ao meio ambiente, visando estabelecer um comportamento coerente com o conceito de sustentabilidade, tão divulgado no contexto contemporâneo.

O Código de Ética passou por diversas fases no decorrer de sua evolução ao longo do tempo. Sua origem está atrelada inicialmente a Declaração de Princípios (descrição da missão, visão e valores da empresa), posteriormente passa pelo Código de Conduta (regras de conduta a serem observadas e cumpridas por todos os funcionários da empresa) e, por fim, se baseia nos atuais Códigos de Ética, que possuem em sua estrutura, basicamente, os seguintes aspectos:

- Missão e visão da empresa;
- Princípios e valores da empresa;
- Princípios Éticos gerais;
- Princípios gerais de justiça e equidade no relacionamento com os *Stakeholders*;
- Gestão, tratamento, respeito e preservação do meio-ambiente;
- Gestão da Sustentabilidade;
- Normas e padrão de comportamento da empresa, de seus colaboradores e da cadeia produtiva;
- Organismos internos para reportar alguma desconformidade ao código;
- Procedimentos e padrões de atuação e controle (Compliance).⁶²

Interessante ainda salientar que o Código de Ética tem uma relação direta com os aspectos referentes a legislação trabalhistas, pelo fato de o mesmo ser considerado como sendo uma extensão do Contrato de Trabalho dos funcionários de uma empresa, ou seja, o código é interpretado legalmente como sendo uma “cláusula adicional” e, portanto, apresenta em sua estrutura os direitos e deveres recíprocos na relação entre funcionário e empresa.

⁶² INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS, 2014. Disponível em: <www.revistaeticanosnegocios.org.br>. Acesso em: jun. 2017.

No tópico a seguir será abordada a multiplicidade dos tipos de Códigos de Ética utilizados pelas empresas, com o intuito de melhor compreender a frequência com que os códigos vêm sendo utilizados pelas empresas, e, como as empresas inserem estas normas na cultura dos seus ambientes de trabalhos.

3.2 MULTIPLICIDADE DE TIPOS DE CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL

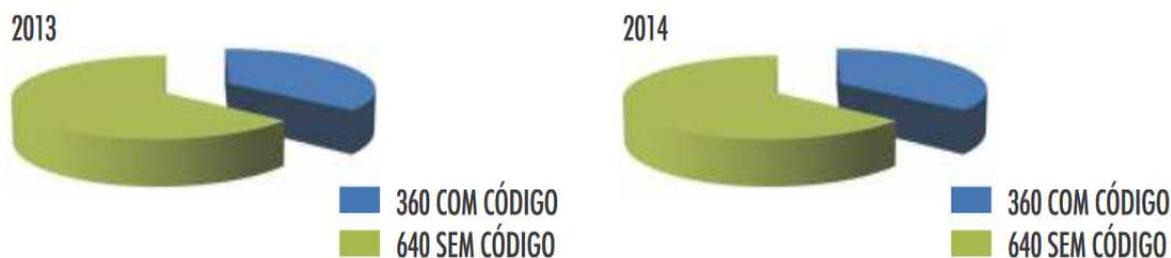
Devido a intensificação da cobrança das normas internacionais do trabalho, o Brasil veio a estabelecer suas primeiras diretrizes para o melhoramento do ambiente de negócios, especialmente no que diz respeito às “relações público privadas”, para as quais foi promulgada a denominada “Lei Anticorrupção”, lei esta, que melhor estabeleceu a caracterização dos crimes de corrupção e definiu punições mais rigorosas aos corruptores e às empresas.⁶³

Devido ao estabelecimento da Lei Anticorrupção pôde-se perceber um movimento mais intenso nas empresas brasileiras, no sentido de criar recursos que pudessem contribuir para o monitoramento da postura ética dos seus colaboradores, destacando-se a criação dos “Departamentos de *Compliance*”, e a nomeação de um gestor que seja responsável pelo tema (os “*Compliance Officer*”), os quais tem autoridade para coordenar o cumprimento das normas dos códigos de ética.

Para melhor compreender a utilização dos Códigos de Ética pelas empresas em uma perspectiva global, a seguir serão demonstrados e analisados os resultados obtidos pela “Pesquisa Código de Ética 2014”, que foi realizada pelo Instituto Brasileiro De Ética Nos Negócios a respeito da utilização do Código de Ética pelas empresas contemporâneas, participaram da pesquisa as 1000 maiores empresas atuantes no país:

⁶³ INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS, 2014. Disponível em: <www.revistaeticanosnegocios.org.br>. Acesso em: jun. 2017.

Gráfico 1: Resultados globais



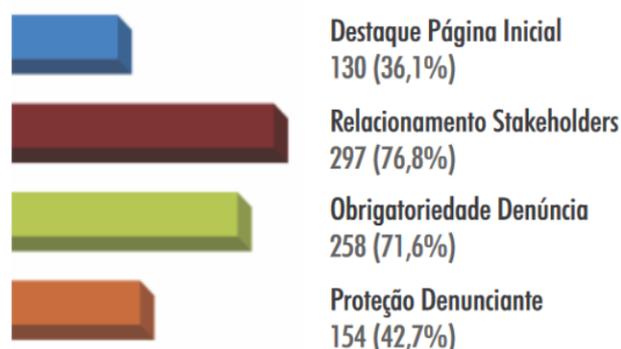
Fonte: Pesquisa Código de Ética 2014

Como pode ser observado, os resultados pertinentes aos anos de 2013 e 2014 ficaram idênticos, sem nenhuma alteração, o que indica que, a análise que considerou as 1000 maiores empresas em atuação no país demonstra que 36% destas adotam e divulgam no *website* corporativo o Código de Ética oficial.

Ainda deve-se levar em consideração que a porcentagem mencionada anteriormente deve aumentar progressivamente, especialmente pelo advento da promulgação da Lei 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, que vem a pressionar as empresas a intensificarem as ações envolvendo a área de *Ética & Compliance*.

Importante salientar que a pesquisa realizada identificou que apenas quatro, em cada dez das empresas analisadas, adotam oficialmente a divulgação do Código de Ética.

Gráfico 2: Empresas Multinacionais



Fonte: Pesquisa Código de Ética 2014.

Analisando os resultados demonstrados pela respectiva pesquisa, pode-se observar que dentre as empresas transnacionais (ou de controle de capital

estrangeiro), uma parcela de 87 empresas faz a divulgação de seus Códigos de Ética restritamente no *website* global, e não fazem esta divulgação no *website* nacional.

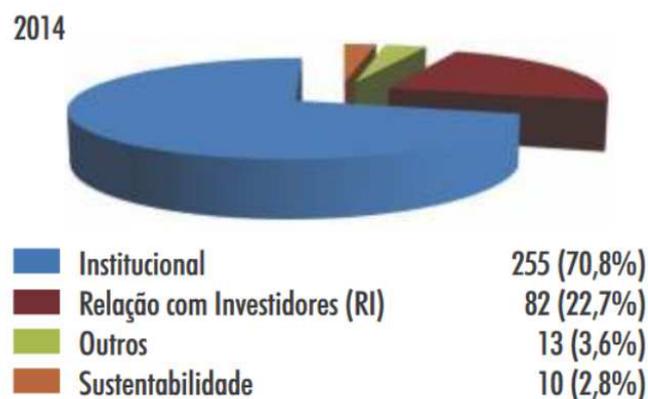
Gráfico 3: Empresas Multinacionais



Fonte: Pesquisa Código de Ética 2014.

Ainda, no que se refere a disponibilização dos Códigos de Ética pelas empresas pesquisadas, identificou-se que muitas empresas disponibilizam seus códigos em outros idiomas, além do inglês. A pesquisa demonstrou que do total pesquisado, 23% dos códigos de ética estão traduzidos para o português e, mesmo assim, as subsidiárias em operação no Brasil optam em não divulgá-lo no *website* nacional.

Gráfico 4: Localização do Código De Ética



Fonte: Pesquisa Código de Ética 2014.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que quatro a cada dez empresas publicam Código de Ética em suas redes sociais e, também, na homepage do *website* corporativo. Interessante notar que, considerando a importância do Código de Ética, a parcela de empresas que divulga este instrumento

é significativamente inexpressiva ao ser comparado com o destaque dado às ações de responsabilidade socioambiental e, mais recentemente, à Sustentabilidade, talvez pelo fato de estes dois conceitos terem uma repercussão mais significativa no marketing da empresa do que o código de ética.

Nesta mesma linha, os resultados demonstram que 71% das empresas analisadas escolhem fazer a divulgação do Código de Ética na área institucional do *website* corporativo. Esta exposição realizada no *website* corporativo tem sua importância pelo fato de promover maior visibilidade e conhecimento aos *stakeholders* a respeito do Código de Ética, considerando que, geralmente, a área de Relações com Investidores (segundo resultado mais expressivo, 23% do total analisado), é visitada, geralmente, por acionistas e investidores.

Percebe-se, também, que a divulgação do Código de Ética na seção “Sustentabilidade” é uma atitude natural e que vem ganhando tendência nos últimos anos, sendo coerente com o que o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios afirma: “a Ética é base da Atuação Responsável, o passaporte para a Sustentabilidade, a certeza de lucros constantes e a garantia da perenidade nos negócios”.

3.3 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO

Analisando a literatura que trata dos aspectos relacionados à criação e implementação de um Código de Ética, é possível verificar que muitos pesquisadores salientam que não basta elaborar um código definindo minuciosamente todos os critérios éticos que regem o ambiente da empresa. O mais importante é estabelecer meios que façam com que os funcionários efetivem estes critérios no cotidiano profissional.

Como se pode notar, o CE aborda o aspecto comportamental das pessoas, que é um terreno muito complexo de se lidar tendo em vista as diferenças comportamentais dos indivíduos, daí a importância de se criar meios que amenizem o conflito entre o comportamento pessoal dos funcionários e o comportamento conduzido pelas normas que regem a conduta de todos dentro do ambiente organizacional.

Pesquisando os estudiosos que analisam a criação e implantação de CEs em ambientes organizacionais torna-se evidente que há, de modo geral, uma unanimidade no que se refere a afirmação de que a gestão superior da organização é a principal responsável pelo sucesso na sua adoção, tendo a incumbência de dar o exemplo para toda a organização, ou seja, o exemplo comportamental da hierarquia maior da empresa se apresenta como um quesito, um parâmetro essencial para que o código de ética implantado tenha uma efetividade satisfatória dentro da empresa.

Em empresas de porte médio e grande, a direção costuma ter uma participação mais reduzida na condução do dia-a-dia, dedicando-se primordialmente a funções estratégicas. Contudo, isto não significa que seus atos passem despercebidos. A forma mais concreta de percepção desses atos ocorre na relação da direção com seus subordinados imediatos. São eles que transmitem para os integrantes da comunidade da empresa as orientações e expectativas da direção. Desse modo, se a implantação do CE for para valer na empresa, a direção precisa cobrá-la com todos os sinais de que fala sério. Ela própria precisa vivenciar a decisão da mudança e do compromisso.⁶⁴

Como mencionado anteriormente, mesmo em empresas de grande porte, nas quais os gestores podem ter alguma dificuldade em manter uma relação cotidiana mais próxima com os funcionários é fundamental que as normas estabelecidas no CE sejam cumpridas imparcialmente. A gestão deve entender que não se trata de apenas seguir determinadas regras de conduta, mas, trata-se de incorporar valores éticos na cultura organizacional da empresa.

Para que a diretoria esteja ciente da importância e das consequências de suas decisões em relação a todos os funcionários da empresa, é indicado realizar reuniões periódicas nas quais são colocadas explicitamente perguntas de caráter ético aos gestores, com intuito de exercitar a reflexão moral dos mesmos, facultando a internalização desse tipo de reflexão na cultura da hierarquia superior da empresa.

Acompanhar processos de mudança não é uma tarefa simples. O que medir, como medir, como ponderar são critérios que, geralmente, exigem um esforço de planejamento considerável. E, mesmo se bem planejado, um processo de mudança pode fracassar ou ocorrer sem que haja consciência por parte dos integrantes da empresa, caso os mecanismos de acompanhamento sejam ineficazes.⁶⁵

⁶⁴ INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Formulação e implantação de código de ética em empresas: reflexões e sugestões, 2000*. Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/etica_internet.pdf>. Acesso em jun. 2017.

⁶⁵ INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Formulação e implantação de código de ética em empresas: reflexões e sugestões, 2000*. Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/etica_internet.pdf>. Acesso em jun. 2017.

Diante do exposto, é possível notar que o processo de mudança a ser trabalhado na cultura de valores da empresa é algo que envolve diversos aspectos de ordem estratégica e prática, que devem ser trabalhados de forma a envolver todos os níveis hierárquicos da empresa. É comum que qualquer alteração no ambiente interno da empresa gere momentos de insatisfações e conflitos, ainda mais quando falamos de valores comportamentais de indivíduos e empresas, podendo incorrer em grandes dificuldades e levar muitas vezes ao fracasso do processo de adoção e operacionalização do CE no ambiente organizacional. Por isso, é necessário um acompanhamento constante e efetivo dos gestores da empresa com relação ao propósito a ser alcançado, deixando evidente a intenção, preocupação e o interesse da alta administração durante o referido processo.

Aparentemente, dois aspectos são fundamentais para implantar ou renovar os valores de um código de ética no ambiente organizacional: 1) reuniões periódicas para discutir as fases de implantação do CE e; 2) a autovigilância de cada um dos setores pelas suas próprias condutas cotidianas.

As reuniões periódicas contribuem para integrar estes valores ao coletivo da empresa e propiciar um ambiente de discussão a respeito dos novos valores que estão sendo implantados. É importante salientar que não raramente podem ocorrer conflitos e divergências de ideias nestas reuniões, sendo importante estabelecer normas para reger a comunicação de todos os participantes, de modo a gerar uma discussão positiva, que agregue valor ao conhecimento coletivo da empresa.

Ao observar pesquisas desenvolvidas pelo Instituto Ethos e o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios foram selecionados alguns dos principais aspectos identificados por ambos os institutos como de importância fundamental para uma implementação eficaz de um CE, conforme indicado no Quadro 2:

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS	INSTITUTO ETHO
<ul style="list-style-type: none"> • Missão e visão da empresa. • Princípios e valores da empresa. • Princípios éticos gerais. • Princípios gerais de justiça e 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com os acionistas: O respeito aos acionistas minoritários. • Relações com os funcionários: Recrutamento e seleção – valorização

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS	INSTITUTO ETHO
<p>equidade no relacionamento com os <i>stakeholders</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão, tratamento, respeito e preservação do meio ambiente. • Gestão de sustentabilidade. • Normas e padrões de comportamento da empresa e de seus colaboradores. • Organismos internos para reportar alguma desconformidade ao código. • Procedimentos e padrões de atuação e controle (órgãos internos). 	<p>da diversidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relações hierárquicas; • Privacidade: Da empresa em relação ao funcionário; Do funcionário em relação à empresa; Avaliação e promoção; Demissão. • Relações com os clientes. • Relações com os fornecedores. • Relações com os concorrentes. • Relações com a esfera pública: Órgãos arrecadadores e de fiscalização; Agentes públicos e políticos. • Relacionamento com o meio ambiente. • Relacionamento com a comunidade – ações filantrópicas.

Quadro 2: aspectos que devem ser considerados na elaboração do CE
 Fonte: ANDRADE (2010, p. 85), com base em Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2009, p. 54) e Instituto Ethos (2000).

Na tentativa de melhor dispor as etapas do processo de implantação do código de ética nas empresas, Humberg⁶⁶ sugere oito passos a serem implantados:

1º Passo: Criar um comitê de Ética

O comitê deverá ser formado por integrantes de diferentes áreas que qualificarão com diferentes visões sobre a empresa e seus relacionamentos comportamentais, os quais devem possuir reconhecimento dentro da organização como possuidores de atitudes admiradas e respeitadas pelo grupo. Esse comitê conterà entre quatro e dez pessoas, dependendo do tamanho da empresa. “Muito

⁶⁶ HUMBERG, Mário Ernesto. *Programas e Códigos de Ética e Conduta: vale a pena implantar?* : um roteiro para quem vai organizar. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2014.

mais importante do que a formação profissional é a postura pessoal dos componentes do Comitê de Ética”.⁶⁷

O Comitê de Ética será responsável pela coordenação e implantação do programa e do Código de Ética. O acesso a esse comitê deverá ser facilitado e permitido a todos da empresa por diferentes canais, tais como *e-mail*, telefone, mensagens escritas, etc.

2º Passo: Realizar a identificação dos valores e sua definição

Dentro da cultura empresarial é possível encontrar em cada empresa diversos valores explícitos ou implícitos que variam conforme o ramo de negócios, onde podemos verificar valores positivos e também, identificar “situações negativas, como preconceitos, apadrinhamento, discriminação, desrespeito, assédio etc”.⁶⁸

Para identificar os valores, mantendo os positivos, excluindo os negativos e incluindo outros necessários, deve-se promover uma auditoria de opinião ou pesquisa bem abrangente para esse levantamento.

3º Passo: Preparar um pré-Código

Nesse passo, temos a preparação de uma prévia do código final contento todos os elementos da versão final, ou seja, mas ainda não pode ser considerado como definitivo pelo fato de ainda poder sofrer alteração e não possuir a validação final.

Assim, ele deve conter todos os elementos do Código final, ou seja, capítulos sobre o relacionamento interno e com os diversos segmentos da sociedade com que a empresa tem contatos, esclarecimento sobre atitudes face a possíveis questões controversas, conflitos de interesse etc, além de quem consultar, quando e como.⁶⁹

Uma preocupação a se tomar é a realização de revisão do Código por profissionais externos especializados, assim, garantindo uma comunicação entendida por todos da empresa.

4º Passo: Ouvir e escutar os questionamentos

Finalizado a versão final do pré-Código, deve-se apresentá-lo aos eventuais consultores contratados e para os dirigentes da empresa, para isso, será realizada

⁶⁷ HUMBERG, 2014, p. 62.

⁶⁸ HUMBERG, 2014, p. 67.

⁶⁹ HUMBERG, 2014, p. 69.

quantas reuniões forem necessárias para se discutir eventuais questionamentos, alterando e aperfeiçoando o Código de Ética.

Um ponto importante nessa fase é apresentar também aos monitores que serão os pontos focais para a implantação do CE na empresa e podem ter outros questionamentos decorrentes da prática da implantação.

5º Passo: Finalizar o Código com sua aprovação

Realizado os ajustes discutidos na fase anterior, a forma final do CE deve ser avaliada pelo Comitê de Ética e validado pela alta administração da empresa. Importante ratificar que o sucesso do Código de Ética passa pelo o envolvimento dos principais dirigentes da empresa. “Voltando ao que já dissemos anteriormente, ética organizacional é como água, corre de cima para baixo”.⁷⁰

6º Passo: Implantar o Código de Ética

Aprovado o Código de Ética pela alta administração e pelo o Comitê de Ética se dá o início da implantação do CE na empresa. É recomendável que o Código de Ética possa ser acessado de forma facilitada e ampla, colocando-o a disposição na *intranet* da empresa, sendo indicado realizar sua impressão para ser entregue as pessoas da organização.

Importante preparar a recepção das pessoas para essa nova forma de se realizar o trabalho na empresa, promovendo discussões, treinamentos e debates sobre o tema, utilizando para isso os monitores que serão os multiplicadores do conteúdo do CE. É aconselhável que se prepare um manual de perguntas e respostas para as principais questões levantadas no processo de construção do CE, principalmente abordando aqueles questionamentos colocados pelos próprios monitores.

7º Passo: Instaurar um programa de Ética permanente

A sociedade e as empresas vivem sendo influenciadas pelas constantes modificações em seu macro e microambiente, temas de ordem político-legal, sociológica, tecnológica, ambiental, demográfica, concorrência, dentre outras, fazem parte do dia a dia das pessoas e organizações. As empresas precisam acompanhar

⁷⁰ HUMBERG, 2014, p. 79.

esses movimentos e se adequar internamente para novas realidades, dentre essas, tornar o CE adequado a novas realidades.

O Comitê de Ética é o responsável por essa revisão que deve ser realizada a cada 2 anos, podendo ser acrescentado capítulos ou realizar adequação de outros.

8º Passo: Realizar avaliações e atualizações sistemáticas e permanentes

Após a implantação do Código de Ética e a realização permanente de que estarão atualizadas as alterações ambientais, o Comitê de Ética tem a responsabilidade de garantir que o CE esteja sempre presente nas atribuições e relações das pessoas nas empresas. Para isso, é preciso fomentar sua aplicação nas relações diárias, que pode ser feito através de palestras, reuniões, auditorias realizadas, verificação e resolução das dúvidas surgidas utilização de comunicação interna e externa, desenvolvimento de um programa permanente de acompanhamento, dentre outras ferramentas. “Recomendamos que, anual ou bianualmente, seja feita uma pesquisa sobre a aplicação e as dúvidas em relação ao Código”.⁷¹

3.4 A EFETIVIDADE DOS CÓDIGOS DE ÉTICA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

É importante que quando os gestores pensarem em implantação de um Código de Ética, paralelamente, pensarem também em como efetivar estes valores na cultura organizacional da empresa, afinal, como já foi mencionado anteriormente neste estudo, o mero desenvolvimento de um código especificando as melhores práticas de conduta organizacional não é suficiente para que haja um ambiente organizacional ético.

Da mesma forma, um código imposto sem a adequada comunicação aos empregados pode transformar-se em letra morta existindo o risco de transformar-se em fonte de ressentimentos. Ainda, um código de ética implantado e que sofre violações pela alta gerência ou outros empregados, sem a necessária reação da empresa, perde a credibilidade, inviabilizando sua aplicação. Dessa forma, é essencial examinar de que forma um código de ética é desenvolvido, implantado e gerenciado no dia-a-dia, de forma a que seja realmente praticado.⁷²

⁷¹ HUMBERG, 2014, p. 91.

⁷² SARMENTO, FREITAS, VIEIRA, 2008, p. 6.

Quando analisamos um objeto de estudo voltado para o comportamento moral das pessoas, tal como, por exemplo, um Código de Ética, esta análise deve inexoravelmente levar em consideração a efetividade prática deste objeto, afinal, a análise meramente teórica de conceitos éticos não vem a contribuir significativamente para uma mudança verdadeira no ambiente organizacional de uma estrutura complexa, tal como são as empresas.

Revisando a literatura que trata da efetividade dos CEs no ambiente organizacional podem-se encontrar diversos métodos de tornar os valores de um código de normas algo realmente inerente à cultura organizacional da empresa. Na nossa revisão identificou-se a pesquisa desenvolvida por Sarmiento, Freitas e Vieira (2008), que salientam alguns fatores que devem ser considerados como essenciais para a implantação prática de um CE, são eles:

- Criar meios de se exigir o cumprimento do Código de Ética;
- Estimular a obrigação de que seja comunicada qualquer violação ao código no ambiente organizacional;
- Fazer auditorias periódicas para avaliar o cumprimento coletivo do CE;
- Exemplificar a prática das normas por meio do comportamento dos gerentes;
- Fazer treinamentos constantes;
- Estabelecer meios para punir as infrações as normas do CE;
- Cobrar a responsabilidade de todos para o cumprimento efetivo do CE.

Os autores salientam a importância do treinamento constante dos funcionários e da gestão, envolvendo a parte teórica e prática do CE, pois seria incoerência a gestão exigir dos funcionários o cumprimento de normas que não são devidamente esclarecidas pela empresa. Lembrando, ainda, que o CE possui o seu aspecto legal, afinal, o mesmo trata-se de um contrato que é devidamente assinado por todos os funcionários da empresa, que se comprometem em cumprir as normas estabelecidas no ambiente organizacional.

Outro fator destacado pelos autores como sendo fundamental para a efetividade adequada do CE:

[...] compreende a participação dos empregados no processo de concepção do código, o que poderia ser importante para tornar o código mais realista,

melhorando a qualidade do seu conteúdo e também para criar um comprometimento dos empregados com sua prática posterior. A divulgação pela empresa das violações ocorridas e providências decorrentes pode representar maior conscientização dos empregados a respeito das regras de conduta pelo conhecimento de situações reais ocorridas em seu contexto e, ao mesmo tempo, servir como uma indicação de que a empresa está realmente empenhada no cumprimento do código de ética.⁷³

Neste sentido, pode-se dizer que é essencial que os responsáveis pela implantação do CE criem um ambiente organizacional propício ao envolvimento de todos os funcionários da empresa, inclusive no processo de criação das normas que serão agregadas ao CE, desta forma os colaboradores tendem a sentirem-se mais responsáveis pelo cumprimento do projeto.

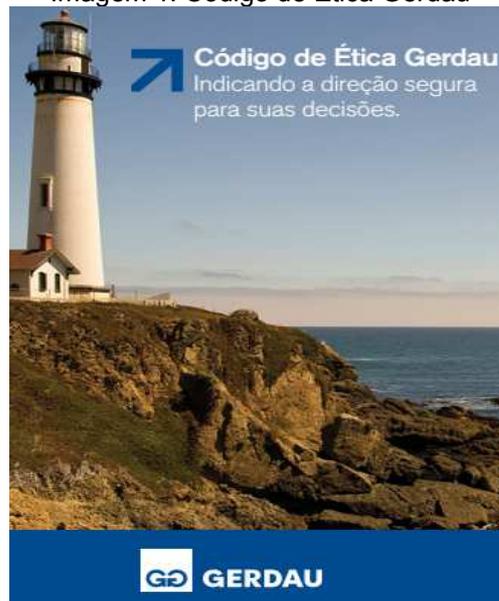
Neste sentido, pode-se dizer que, no que diz respeito à efetivação das normas estabelecidas pelo CE na cultura organizacional da empresa, o “envolvimento” aparece como sendo um quesito dos mais essenciais para a implantação das normas no ambiente empresarial, porém, ainda se destaca a forma e o meio pelos quais o CE é comunicado para a empresa de modo geral.

É importante que a gestão encontre os meios e recursos que atendam às necessidades específicas para cada empresa, como todo conhecimento complexo a implantação de um CE em uma organização é uma atividade realmente trabalhosa, desde a elaboração dos conceitos e valores, até a manutenção da prática destes valores no cotidiano organizacional.

Para finalizar este momento da pesquisa, no qual buscamos apresentar a importância e as principais características de um Código de Ética Empresarial, considerou-se oportuno apresentar o exemplo de CEs utilizados por empresas de ramos diversos do mercado.

⁷³ SARMENTO; FREITAS; VIEIRA, 2008, p. 27.

Imagem 1: Código de Ética Gerdau



Fonte: Portal Gerdau (2017)

Imagem 2: Valores que norteiam o CE Gerdau

Nosso Código de Ética está baseado no respeito ao ser humano e ao meio ambiente e nos nossos Valores:

Ter a preferência do **CLIENTE**
SEGURANÇA das pessoas acima de tudo
PESSOAS respeitadas, comprometidas e realizadas
EXCELÊNCIA com **SIMPLICIDADE**
 Foco em **RESULTADOS**
INTEGRIDADE com todos os públicos
SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental

Ao agir de acordo com as diretrizes deste Código, estaremos agindo de acordo com os Valores de nossa Empresa.

Tenho certeza da dedicação total de todos os nossos colaboradores para a adesão e a prática desse Código de Ética. Assim estaremos honrando a história de nossa Empresa e fortalecendo hoje e sempre os valores que sustentam e orientam nosso comportamento.

Cordialmente,



André B. Gerdau Johannpeter
Diretor Presidente e CEO



Fonte: Portal Gerdau (2017)

Como se pode perceber nas imagens anteriores, que foram retiradas do Código de Ética Gerdau, desde o início do código já são estipulados quais são os

valores fundamentais que norteiam as normas que foram criadas para estabelecer a harmonia e o foco do comportamento profissional e moral da respectiva empresa.

Pode-se notar que a Gerdau estipula como valores fundamentais do seu CE a preferência do cliente, a segurança das pessoas acima de tudo, respeito às pessoas, a excelência com simplicidade, o foco nos resultados, a integração de públicos e a sustentabilidade.

Imagem 3: Código de Ética da Light



Fonte: Portal Light (2017)

Imagem 4: Código de Ética da Light – Termo de Recebimento

TERMO DE RECEBIMENTO

Dedaro ter recebido, nesta data, um exemplar do Código de Ética da Light, bem como as orientações sobre este instrumento. Reconheço que este Código de Ética é parte integrante do Contrato de Trabalho mantido com a Light, comprometendo-me a cumpri-lo. Estou ciente de que havendo dúvida sobre a aplicação de algum ponto do Código, posso dirimi-la perante o meu superior imediato ou junto ao Comitê de Ética da Light.

Nome Completo e Matrícula: _____

Data: ____/____/____

Assinatura _____

Em caso de dúvida ou necessidade, entre em contato com os seguintes canais:

Força de trabalho Light

Comitê de Ética da Light:
comiteoeticadlight@light.com.br

Canal Corporativo – 0800 777 0783
ou www.canalcorpoeeticadlight.com.br

Clientes e Público em geral:
Agência Virtual – www.light.com.br
Ouvidoria: 0800 284 0182

O sigilo está garantido.



Light
ENERGIA E MAIS

Fonte: Portal Light (2017)

As imagens anteriores demonstram o exemplo de um Termo de Recebimento do Código de Ética da empresa de energia elétrica Light, este termo é devidamente assinado por todos os funcionários contratados pela empresa, ele contém o seguinte enunciado declarado:

Declaro ter recebido, nesta data, um exemplar do Código de Ética da Light, bem como as orientações sobre este instrumento. Reconheço que este Código de Ética é parte integrante do Contrato de Trabalho mantido com a Light, comprometendo-me a cumpri-lo. Estou ciente de que havendo dúvida sobre a aplicação de algum ponto do Código, posso dirimi-la perante o meu superior imediato ou junto ao Comitê de Ética da Light.⁷⁴

No Termo de Recebimento do Código de Ética os funcionários da Light confirmam ter recebido um exemplar do CE, assim como, as orientações específicas de manuseio do código, além de afirmar que reconhece o documento como sendo parte inerente do contrato de trabalho com a empresa.

⁷⁴ PORTAL LIGHT. Disponível em: <<http://www.light.com.br/para-residencias/SitePages/default.aspx>>. Acesso em: out. 2017.

Imagem 5: Código de Ética da LORÉAL



Fonte: Portal LORÉAL (2017)

Imagem 6: Código de Ética da LORÉAL – Índice

COMO UTILIZAR ESTE CÓDIGO	4
RESPEITO PELAS PESSOAS, RESPEITO PELA LEI E RESPEITO PELOS COSTUMES LOCAIS	5
CONVERSA ABERTA	6
COMO EMPRESA	7
Segurança e Qualidade do produto	8
Exatidão nos Registos Financeiros e Empresariais	9
Utilização dos Recursos da Empresa	10
Informação confidencial	11
Representando a Empresa	12
Ofertas e Entretenimento	13
Suborno e "Pagamentos Facilitadores"	15
COMO EMPREGADOR	16
Saúde, Proteção e Segurança	17
Diversidade	18
Assédio e Comportamento Agressivo	20
Assédio Sexual	21
Privacidade	22
Conflito de Interesses	23
COMO EMPRESA CIDADÃ RESPONSÁVEL	25
Atividades Políticas	26
Contribuição para a Comunidade	27
Consciência Ambiental	28
RECURSOS SUPLEMENTARES PARA GESTORES	29
O Papel do Gestor	30
Impostos	30
Publicidade e Marketing	31
Uso de informações privilegiadas	32
Seleção e Igualdade de Tratamento de Fornecedores	33
Concorrência Leal	35

Fonte: Portal LORÉAL (2017)

As imagens anteriores demonstram partes extraídas do Código de Ética da empresa LORÉAL, pode-se notar que a edição do código foi organizada em categorias específicas que facilitar o aspecto didático do documento, possibilitando

que os funcionários tenham uma compreensão mais fácil das normas estabelecidas e em que aspectos as mesmas são aplicáveis. Todos estes mínimos detalhes devem ser considerados, pois podem contribuir para a assimilação dos funcionários a respeito das normas da empresa.

Como pode ser visto no decorrer do desenvolvimento deste segundo capítulo, a criação e implantação de um Código de Ética empresarial é uma tarefa complexa e que exige o empenho de todos os colaboradores da empresa, especialmente por parte da gestão superior, pois, é pelo exemplo dos gerentes e líderes que os valores estipulados pelo CE vão sendo assimilados pela cultura organizacional peculiar de cada empresa.

Neste sentido, deve haver desde o início da elaboração do CE uma integração de valores que devem ser respeitados e cumpridos por todos os funcionários da empresa, esta percepção necessária e coletiva do código de normas é o aspecto que deve ser melhor trabalhado pelos gestores responsáveis.

Importante salientar, ainda, que as normas que são estabelecidas e oficializadas pelo CE da empresa devem estar em acordo com as diretrizes preliminares da empresa, tais como visão e missão, pois, a partir deste foco direto com os fundamentos da empresa é que o CE vai assimilando e adaptando em seu desenvolvimento as condições individuais de cada ambiente organizacional e, desta forma, passa a atender a demanda comportamental específica da natureza de cada ambiente empresarial.

4 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ÉTICO EM PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

4.1 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Percebe-se, ao analisar a literatura especializada, o quanto é importante às formas de conduta adotadas quanto ao processo de tomada de decisão, busca de consenso e liberdade de escolha também a questão da avaliação da tomada de decisão.

Para Boff⁷⁵ o processo de decisão e avaliação ocorre, de modo similar, no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, com a diferença de que nestes processos tendem a ocorrer de modo mais fragmentado em razão da divisão de papéis e responsabilidades pelos seus vários departamentos.

Nestas áreas, segundo Cavedon⁷⁶ a maior parte das decisões são atípicas (não-programadas) e têm caráter estratégico (arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos), dado que, em tais áreas, a equívoca tomada de decisão tende a ocasionar grandes prejuízos ou consequências danosas à realização dos objetivos da empresa ou organização.

Neste sentido, entende-se que as organizações, a fim de instruir os processos decisórios críticos (estratégicos) estruturam sistemas de apoio, com vistas a tornar disponíveis informações selecionadas, organizadas de acordo com o seu ambiente operacional e com as necessidades dos decisores.

O planejamento ajuda a criar estruturas para o processo da tomada de decisão. O planejamento define as atividades que orientam a vinculação de recursos e o desempenho da empresa. A falta de planejamento pode acarretar diversas perdas em diferentes setores. Para as grandes empresas, a falta de planejamento pode gerar prejuízo financeiro, para as pequenas empresas, imagina-se que o prejuízo pode ser maior.⁷⁷

⁷⁵ BOFF, Leonardo. *Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra*. 16. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2009.

⁷⁶ CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2004. p. 438-453.

⁷⁷ BOFF, 2009.

Portanto, a estratégia deve estar alinhada com o planejamento empresarial e a tomada de decisão. O alinhamento estratégico dos negócios e da Tomada de decisão é muito importante para a sobrevivência das organizações, principalmente quando é utilizado como uma ferramenta de gestão.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Quando a empresa inicia o planejamento estratégico, o primeiro passo é o diagnóstico estratégico que procura responder à pergunta básica: qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos? Verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. Contudo essa análise deve ser realizada da melhor forma possível, “qualquer informação errada nessa fase prejudica todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa”.⁷⁸

Segundo Oliveira⁷⁹ através de alguns dados básicos essenciais conseguimos determinar um diagnóstico de análise estratégica. Como:

- Considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e acumulativo.

No processo do diagnóstico estratégico, podemos utilizar alguns instrumentos administrativos para auxiliá-lo como, por exemplo, o *Benchmarking*, “um processo contínuo e interativo com as realidades ambientais com a função de avaliar o desempenho corrente, estabelecendo os objetivos, bem como para identificação de áreas de aperfeiçoamento e mudança nas empresas”.⁸⁰

⁷⁸ OLIVEIRA, de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico – conceitos metodologia e práticas*. 23ª Edição. Editora Atlas, 2007. p. 53.

⁷⁹ OLIVEIRA, 2007.

⁸⁰ OLIVEIRA, 2007, p. 54.

Para um processo de diagnóstico estratégico, várias informações serão analisadas e verificadas em todos os aspectos e detalhes, tais como definição da missão, da visão, do valor, além da análise interna e análise externa da organização:

- Missão

Missão é a forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. Para autores como Chiavenato e Sapiro (2009, p. 83), “Missão organizacional é a declaração do próprio e do alcance da organização em termos de produto e de mercado e responde à questão: Qual é o negócio da organização?”

A missão organizacional deve contemplar os seguintes aspectos:

- A razão de ser da organização.
- O papel da organização na sociedade.
- A natureza do negócio da organização.
- O valor que a organização constrói para seus públicos de interesse.
- Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.
- Visão.

Visão para organizações é a forma como desejam estar no futuro. Para Chiavenato⁸¹,

...visão de negócios ou visão organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios.

Algumas perguntas podem ser feitas ao gestor organizacional:

- O que quer ser?
- Qual a força que o impulsiona para esta nova situação?
- Quais são seus valores básicos?

⁸¹ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. *Planejamento Estratégico*. Fundamentos e Aplicações. 2ª Edição. Editora Campus, 2009. p. 65.

- O que sabe fazer de melhor e o diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado que estará atendendo?
- Como conseguir a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?
- Valor.

Valor é o princípio, a ética e a moral que não devem ser abandonados; a conduta exercida tanto pela empresa como pelo indivíduo, que deve acompanhar a empresa em todos os seus atos.

Chiavenato⁸² define valor como:

O conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização. Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade.

Há algumas perguntas que norteiam a elaboração de uma declaração de valores:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como incentiva e valoriza os funcionários?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Para a tomada de decisão é fundamental que o gestor possua informações e conhecimento para fundamentar sua escolha. Informação e conhecimento são fundamentais na comunicação e na tomada de decisão.

Por isso algumas ferramentas podem servir de apoio do gestor para tomada de decisão nos processos e escolha de caminhos a seguir numa organização.

⁸² CHIAVENATO, 2009, p. 65.

Há vários modelos de apoio a decisão que podem ser utilizados. Entre eles estão a matriz SWOT, a matriz da McKinsey, a matriz BCG e a análise setorial de Porter, que se destacam pela abrangência na aplicação e por constituírem práticas bastante aceitas e utilizadas, no processo estratégico, como apoio na formulação das políticas organizacionais.⁸³

A Matriz das *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) visa analisar uma empresa olhando as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas de seu ambiente interno o que permite sistematizar todas as informações possíveis e, após uma análise cuidadosa, tomar uma decisão balanceada.⁸⁴

Muitas empresas se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais, condição que tornam sua interpretação cada vez mais difícil. Mas a análise desse ambiente é importante para identificar oportunidades e ameaças no ambiente geral da empresa.

Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica. Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica.

Já a análise do ambiente interno olha os pontos fortes e fracos considerando os pontos tradicionais de uma empresa, como custo de mão-de-obra, acesso a recursos financeiros e matérias-primas.

Conforme Chiavenato⁸⁵ listando as oportunidades e ameaças junto com forças e fraquezas pode-se interpretar a inter-relação entre elas, esses cruzamentos formam as quatro células da Matriz SWOT e para cada célula haverá uma indicação de rumo a tomar.

Além da Matriz SWOT, outra ferramenta de grande importância de auxílio na tomada de decisão é a Matriz BCG. A Matriz BCG permite a empresa analisar seus produtos e como estão classificados no mercado.

⁸³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 6ª Edição. Revista e Atualizada. Editora Campus, 2000. p. 181.

⁸⁴ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*- São Paulo- Prentice Hall, 2000.

⁸⁵ CHIAVENATO, 2000.

Figura 1 — Matriz SWOT



Fonte: Junqueira (2014).

Segundo Kotler⁸⁶, a Matriz BCG (Boston Consulting Group), é uma ferramenta de análise que busca a classificação dos produtos de uma empresa de acordo com o seu potencial no mercado. A Matriz BCG apresenta dois eixos, o eixo vertical é referente ao crescimento do produto no mercado e o eixo horizontal representa a participação do produto no mercado.

Dentro do contexto abordado, podemos perceber que qualquer decisão tomada pela organização, desde as pequenas quanto as que refletem os caminhos do futuro do empreendimento, quando bem realizado o processo decisório, devem contar com a participação de várias áreas e pessoas da empresa, assim, evitando falhas e garantindo o sucesso. Um dos efeitos prejudiciais decorrentes de falhas de controle e no processo decisório é a corrupção.

É certo que a falta de gestão pode levar a resultados desastrosos tanto na área privada quanto na área pública, mas o principal motivo causador desses desajustes na economia brasileira, sem dúvida se fundamenta na corrupção, malversação dos recursos públicos e pela busca incessante da ocultação de tais desvios.

A corrupção pode ter impactos tão negativos quanto às crises econômicas, porque o dinheiro a ser usado é perdido, provocando a malbaratamento dos recursos públicos restantes. A incompetência administrativa dificulta o equilíbrio financeiro, então, uma simples melhora na gestão pode resultar em evolução nos

⁸⁶ KOTLER, 2000.

resultados objetivados, mas a corrupção corrói os recursos e estes se perdem por completo. Os recursos financeiros tão importantes a manutenção e ao desenvolvimento do país são desviados e retirados de áreas fundamentais como a saúde, transporte, segurança e educação, o que leva a insatisfação de seus beneficiários, prejudicando vários segmentos e fazendo com que a distribuição de renda fique cada vez mais desequilibrada.

É certo que a corrupção prejudica várias áreas e segmentos da sociedade, mas possui outras consequências não tão evidentes como a falta de médicos nos hospitais, o grande volume de analfabetismo ou o aumento da criminalidade. Essas consequências demonstram o quanto é importante o comportamento ético no processo decisório organizacional. Segundo o diretor do instituto ETCO (Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial), Roberto Abdenur, “em entrevista a EXAME.com, Abdenur ajuda a enumerar essas consequências. Confira a seguir cinco efeitos danosos não visíveis da corrupção”.⁸⁷ Assim temos:

1) Multiplicação dos prejuízos

Segundo Abdenur, citando pesquisa realizada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), a cada R\$ 1,00 desviado pela corrupção R\$ 3,00 são gerados de outros prejuízos a economia e a sociedade.

Esquemas de sonegação de impostos, como o caso da Petrobras, que em levantamento da operação Lava Jato aponta para um prejuízo de R\$ 1 bilhão de reais, em sonegação fiscal⁸⁸.

2) “Contaminação” dos honestos

Neste ponto se coloca o risco de contaminação dos agentes públicos pelas práticas da corrupção. Esses agentes podem vir a “mudar de lado” mediante a observação de quão vantajoso está sendo para os demais servidores ou por pressão e ameaças feitas ao que não participam dos esquemas montados. O entrevistado diz que um dos “remédios” para essa situação, seria a adoção de punições severas.

⁸⁷ 5 efeitos danosos da corrupção que você não vê. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/5-efeitos-danosos-da-corrupcao-que-voce-nao-ve>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

⁸⁸ Esquema de corrupção na Petrobras resultou em sonegação de, pelo menos, R\$ 1 bilhão: Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/esquema-de-corrupcao-na-petrobras-resultou-em-sonegacao-de-pelo-menos-1-bilhao-15404312>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

Esta visão vem ao encontro da Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), onde fomenta penas maiores.

3) Aumento da ineficiência

Um ponto importante é a questão ineficiência. “A ineficiência alimenta a corrupção e a corrupção alimenta a ineficiência”, afirma Abdenur. No pilar da ineficiência encontramos a burocracia, esta emperra resultados, protela processos, dificulta as ações diárias e esconde atividades irregulares. Exemplo dado pelo autor, os despachantes são contratados para ajudar nesse rol de dificuldades burocráticas e, em muitos casos, dão o chamado “jeitinho”, subornando agentes públicos para se conseguir agilidade.

4) Sensação de impunidade do cidadão

A corrupção é um problema presente em quase todos os países, em menor ou maior grau, o grande problema é a impunidade existente nos julgamentos dos culpados. Apesar de a corrupção ser tão grave é um crime de baixo risco e de alto benefício, podendo-se considerar no modelo do sistema atual, que é um crime que compensa. Por exemplo, a corrupção tem a pena mínima de 2 anos em regime aberto com serviços comunitários, enquanto o crime de roubo tem a pena mínima de 4 anos, com isso o cidadão acaba percebendo que os resultados punitivos são quase inofensivos.

5) Desmoralização das instituições (e da democracia)

Em pesquisa realizada pela CNT/MDA⁸⁹, reforça o que diz Abdenur que declara que a confiança dos brasileiros nas instituições em geral é baixa: “Existe muito descrédito aos políticos e por consequência aos partidos e instituições”. A pesquisa propunha ao cidadão o seguinte questionamento: “Em qual dessas instituições ou corporações o (a) Sr.(a) mais confia?”

O resultado da pesquisa demonstra que a igreja, sem ser nominada qual igreja, é a instituição que mais possui a confiança dos entrevistados com 53,5%, as Forças Armadas com 15,5%, seguido da Justiça com 10,1%. Mas o que mais chama a atenção são os 3 piores avaliados, Governo, Congresso Nacional e Partidos

⁸⁹ Entre as instituições, Igreja lidera em confiança na opinião pública. Disponível em: <<http://fernandorodrigues.blogosfera.uol.com.br/2015/07/22/entre-as-instituicoes-igreja-lidera-em-confianca-na-opiniao-publica/>>. Acesso em 06 de março de 2016.

Políticos com 1,1%, 0,8% e 0,1% respectivamente. Tal resultado demonstra o descrédito que a população possui em relação a eficiência e eficácia das obrigações dessas instituições.

Em qual dessas instituições ou corporações o (a) Sr. (a) mais confia?	
Instituição	%
Igreja	53,5
Forças Armadas	15,5
Justiça	10,1
Polícia	5
Imprensa	4,8
Governo	1,1
Congresso Nacional	0,8
Partidos políticos	0,1
Não sabe / Não respondeu	9,1

Fonte: pesquisa CNT/MDA - 12 a 16 de julho de 2015

Outro item que também chama a atenção dentro da pesquisa é quando se pergunta quais as instituições que você “Não Confia”, o resultado é inversamente proporcional a confiança, ficando os Partidos Políticos com 73,4%, o Governo com 56,2% e o Congresso Nacional com 51,6%.

Grau de confiança nas instituições							
Instituição	Confia sempre	Confia na maioria das vezes	→	Total de "confia sempre" ou "na maioria das vezes"	Confia poucas vezes	Não confia nunca	Não sabe ou não respondeu
Partidos políticos	1,0	3,7	→	4,7	20,7	73,4	1,2
Governo	2,0	8,9	→	10,9	31,6	56,2	1,3
Congresso Nacional	1,6	9,0	→	10,6	33,7	51,6	4,1
Justiça	10,5	24,4	→	34,9	39,2	24,8	1,1
Polícia	8,9	25,9	→	34,8	40,6	23,5	1,1
Imprensa	13,2	29,0	→	42,2	34,7	21,2	1,9
Forças Armadas	19,2	32,6	→	51,8	27,8	17,2	3,2
Igreja	43,0	27,5	→	70,5	16,4	11,7	1,4

Fonte: pesquisa CNT/MDA - 12 a 16 de julho de 2015

Como foi demonstrado no presente capítulo, o planejamento estratégico é um fator de fundamental importância no processo decisório das empresas, especialmente pelo fato de que o planejamento estratégico é um dos pilares da gestão de empresas e, portanto, abrange todos os níveis e setores da organização.

Também se demonstrou que o comportamento corrupto, ou antiético, pode trazer grandes males para a organização e para o ambiente externo em que ela atua, assim, se levanta a importância das decisões embasadas em princípios éticos. No tópico a seguir serão abordados os dilemas que geralmente são enfrentados pelos decisores nas organizações e a importância da negociação ética como fator de amenização de conflitos empresariais.

4.3 DILEMAS E CONFLITOS ENFRENTADOS PELO DECISOR E NEGOCIAÇÃO ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Nas relações cotidianas entre as pessoas, assim como, no ambiente organizacional, surgem situações morais nas quais se exige uma reflexão ética por parte daqueles envolvidos e, especialmente, pelo gestor a quem cabe à responsabilidade maior, para que seja encontrada uma solução que considere o benefício geral da empresa e não apenas um benefício parcial e tendencioso, afinal, as consequências de uma situação importante nas organizações, muitas vezes, traz consequências para todos os colaboradores e gestores e não apenas aqueles que estão envolvidos.⁹⁰

Importante notar que, geralmente, nas situações onde ocorrem estes dilemas morais é comum que cada indivíduo envolvido defenda com vigor as suas próprias concepções e ideias a respeito de como a questão deveria ser solucionada, ficando evidente a importância das normas éticas que regem as organizações, tema já abordado anteriormente nesta pesquisa, ou seja, nestas situações a decisão ética que resolverá a questão deve estar baseada no código ético que rege o ambiente interno da empresa.

Neste sentido, ainda cabe salientar que os códigos de ética empresariais, obviamente, não possuem a solução para cada situação que possa ocorrer dentro das organizações, os códigos apresentam diretrizes gerais que devem nortear o comportamento dos gestores e colaboradores nas situações cotidianas da organização. Ainda deve-se salientar que estas diretrizes são princípios teórico-morais, enquanto que, as situações são questões prático-morais, diante disso,

⁹⁰ AHNER, Gene. *Ética nos Negócios: construir uma vida, não apenas ganhar a vida*. São Paulo: Paulinas, 2009.

temos a importância de que os decisores saibam interpretar adequadamente os códigos e praticá-los nas situações reais da empresa.

Complementando a conceituação anterior, pode-se citar a elucidação de Lacombe e Heilborn⁹¹, que concebem que “o dilema ético acontece quando existe uma situação que implique, necessariamente, na escolha entre duas alternativas opostas”. Ou seja, trata-se de uma situação problemática incomum na qual haja mais de uma possibilidade de resolvê-la sem entrar em conflito com os princípios assinalados pelo código de ética da empresa.

Já o termo “conflito”, etimologicamente está associado às contestações, competições, disputas e tensões, bem como colisões entre forças e ideias opostas. No ambiente organizacional, portanto, o que define mais particularmente o conflito é a intensidade ou agressividade que é usada para defender as ideias opostas em relação a decisão de uma questão ética dentro da empresa.⁹²

Portanto, pode-se afirmar que as situações nas quais envolve conflitos éticos nas organizações são aquelas caracterizadas pela disputa de duas ou mais forças em defesa das alternativas que podem ser aplicadas para a solução de dilemas que surgem nas empresas.

Os conflitos estão normalmente relacionados com disputas de poder dentro das organizações, de modo que, geralmente, a defesa agressiva de um ponto de vista é uma tentativa de demonstrar que se tem poder de decisão maior do que a outra parte envolvida.

Portanto, considerando que os dilemas e conflitos são praticamente inevitáveis no contexto das relações corporativas, salienta-se a importância da negociação como ferramenta basilar para a resolução ética de situações conflituosas dentro das organizações.

Portanto, entende-se que a negociação é um meio de se conseguir uma solução desejável para um dilema ou conflito através de um acordo, desde que se considere a importância de se “conduzi-la de maneira ética, isto é, de forma honesta,

⁹¹ LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

⁹² MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 159.

sem, contudo, considerar se devemos ou não esconder informações, ou falar meias verdades e fazer uso de táticas ambíguas”.⁹³

Neste sentido, fica evidente a importância de haver negociadores capacitados dentro das organizações, que tenham *feeling* e a capacidade de mediar pessoas ou grupo de pessoas que tenham pontos de vistas divergentes a respeito de determinado dilema no ambiente organizacional, o que vem a gerar os conflitos.

O negociador, além de dominar o conhecimento dos princípios especificados no código de ética empresarial, deve, também, ter um bom senso ético para conduzir as negociações divergentes e sempre deixar evidente que a última decisão é aquela mais coerente com os princípios e com o bem-estar do coletivo e não apenas de uma das partes envolvidas no conflito. No tópico a seguir será demonstrado como há diversos fatores que exercem influência no processo decisório.

4.4 FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DECISÓRIO ÉTICO

Ao tratamos do tema referente à tomada de decisões éticas temos que levar em consideração o fato de que uma decisão “puramente” ética, digamos assim, no sentido prático é inexistente, pelo fato de que o ser humano é um ser social que sofre influência e é influenciado pelo meio ambiente e pela sociedade na qual ele vive.

Ou seja, os seres humanos sofrem influências oriundas das experiências e dos conhecimentos que adquire no decorrer da sua vida, e esta “carga” de experiências e ideias influencia diretamente a concepção das suas ideias e escolhas e, conseqüentemente, influenciam as suas decisões.

A partir de um minucioso estudo desenvolvido por Ford e Richardson⁹⁴ selecionamos os principais fatores que exercem influência no processo decisório de um ser humano, seja num ambiente organizacional ou em qualquer lugar que tenha que se tomar uma decisão.

⁹³ ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. *Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*. 2010. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes – ECA, Universidade de São Paulo, 2010.

⁹⁴ FORD, Robert C.; RICHARDSON, Woodrow, D. Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*: vol. 13, nº 3, p. 205-221, 1994.

Como já mencionado, é praticamente inexistente a tomada de decisão puramente ética, porém, ao tomarmos consciência dos fatores que nos influenciam, esta conscientização pode amenizar significativamente a influência destes fatores, possibilitando, assim, um discernimento ético menos influenciável.

A seguir, portanto, são apresentados os fatores principais que influenciam os tomadores de decisões nas empresas, conforme o estudo desenvolvido por Ford e Richardson⁹⁵, são estes:

- Situações que ocorrem no ambiente de trabalho: dentro destes fatores incluem-se a influência dos colegas de trabalho, da alta administração e aspectos relacionados ao funcionamento da cultura organizacional, tais como: prêmios, sanções, clima organizacional, a cultura da empresa e o código de ética.
- Fatores organizacionais: competitividade empresarial, códigos de ética, clima e cultura éticos, ambiente externo, tipo de negócio, o tamanho da organização, sanções e recompensas, influência dos pares e treinamento.
- Orientação religiosa: a força da crença religiosa, o tipo de religião, e a frequência religiosa demonstraram exercer forte influência nas decisões éticas tomadas dentro de uma empresa.
- Obrigatoriedade moral: este fato de influência se refere, mais especificamente, a perspectiva moral e ética formada pelo indivíduo no decorrer da sua vida, ou seja, trata-se dos princípios e valores morais que o indivíduo determinou, consciente ou inconscientemente, como sendo as diretrizes “certas” que norteiam o seu comportamento diante das situações.
- O gênero sexual: a pesquisa dos autores demonstrou que as decisões tomadas por homens e mulheres demonstram aspectos distintos em suas escolhas, tal possibilidade se deve, também, ao fato de que homens e mulheres sofrem pressões e influências diferentes na sociedade, variando conforme a cultura na qual os mesmos se desenvolvem, estas diferenças de influências culturais obviamente

⁹⁵ FORD; RICHARDSON, 1994.

geram decisões diferentes entre homens e mulheres diante das situações.

- A idade: se apresentou como sendo um indicador-chave de atitudes éticas. A pesquisa dos autores apontou para a perspectiva que evidencia o fato de que:

4.5 PRINCÍPIOS ÉTICOS APLICÁVEIS AO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL PARA A FUNDAMENTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA.

Para finalizar a presente pesquisa pretende-se apresentar um modelo de processo decisório organizacional que tenha uma base ética confiável, que possa auxiliar os pesquisadores e gestores a compreender os princípios que norteiam as decisões empresariais pautadas em princípios éticos e, conseqüentemente, este modelo possa servir como uma base norteadora e consistente para o embasamento da criação ou melhoramento de códigos de ética organizacionais.

Neste sentido, considerou-se que para estabelecer um modelo decisório ético que possa oferecer embasamento consistente aos códigos de ética organizacionais, preliminarmente, se faz necessário identificar quais seriam os indicadores que possam mensurar o clima ético dentro da organização e, a partir desta mensuração, pode-se deduzir o nível de tomadas de decisão ética que está ocorrendo na empresa.

Ou seja, as pesquisas que foram analisadas para o desenvolvimento do presente estudo, de modo geral, apontam para o fato de que um ambiente organizacional com um bom nível de clima ético indica que, necessariamente, os gestores e funcionários tomam decisões baseadas em princípios éticos.

Neste sentido, identificou-se na pesquisa bibliográfica específica o modelo de indicadores de clima ético organizacional desenvolvido por Arruda e Navran⁹⁶, que se apresenta como um dos modelos mais abrangentes e completos no que diz respeito à mensuração do clima ético da realidade das empresas contemporâneas, portanto, utilizou-se o modelo destes autores foram a base para a formulação do

⁹⁶ ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, Frank. Indicadores de Clima Ético nas Empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: vol. 40, nº 3, jul/set 2000. p. 26-35.

modelo de processo decisório ético que será apresentado na finalização da presente pesquisa.

Nesse sentido, o trabalho de Arruda e Navran⁹⁷ foi escolhido pela presente pesquisa como sendo um modelo fundamental para identificarmos os critérios éticos essenciais para a formulação de um código de ética adequado que propicie princípios capazes de promover um clima ético organizacional positivo.

O princípio fundamental do modelo desenvolvido por Arruda e Navran⁹⁸ é o da congruência ou consistência. Neste sentido, os autores afirmam o seguinte princípio: “a pessoa, individualmente, e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso”.

O estudo realizado por Arruda e Navran⁹⁹ foi desenvolvido com o objetivo principal testar um instrumento de mensuração do clima ético das organizações que viabilizasse os seguintes aspectos:

- esclarecer os dirigentes de uma organização a respeito das suas equipes, de seus departamentos ou de outros grupos da empresa;
- levantar resultados de consistência ética dentro de dez dimensões do clima ético;
- identificar opções de resposta da empresa, na busca por melhor consistência ética”.

No quadro a seguir, extraído da pesquisa dos autores, são apresentados os 11 indicadores e suas respectivas medidas que contribuem para mensurar o clima ético dentro de um ambiente organizacional, são eles os seguintes:

⁹⁷ ARRUDA; NAVRAN, 2000.

⁹⁸ ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 24.

⁹⁹ ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 25.

INDICADORES	MEIDAS
1. Sistemas formais	Regras e manuais? Sistemas de controle?
2. Mensuração	Sistemas de avaliação?
3. Liderança	Políticas escritas e mensagens?
4. Negociação	Acordos?
5. Expectativas	Sistemas de seleção, promoção e correção?
6. Consistência	Palavras e ações da organização?
7. Chaves para o sucesso	Lançamento de produto? Auxílio a um mentor? Experiência em posições-chave?
8. Serviço ao cliente	Contato com clientes? Manifestações de cortesia? Treinamentos?
9. Comunicação	Comunicação de regras? Informação, orientação e reforço? Esclarecimento de dúvidas? Rapidez, precisão e punição em relação ao cumprimento das normas?
10. Influência dos pares	Sistema informal de comunicação e educação? Apoio dado aos colegas? Apoio recebido dos colegas?
11. Consciência ética	Relações pessoais? Assédio sexual? Uso dos ativos da empresa? Pagamentos facilitadores?

- 1) **Sistemas formais:** os sistemas formais da organização referem-se aos “métodos, às políticas e aos procedimentos que claramente identificam qual é o negócio, quando, como, onde e por que ele se realiza”. É essencial que os sistemas formais contenham um direcionamento ético claro e explícito, pois assim aumenta a possibilidade de os colaboradores compreenderem melhor as expectativas e exigências do código de ética da organização.
- 2) **Mensuração:** a mensuração se apresenta como um fator fundamental dentro dos 11 princípios apontados por Arruda e Navran¹⁰⁰, pois os autores afirmam que quanto mais mensurável for um princípio ou valor que é passado para os colaboradores de uma organização, maior facilidade os mesmos terão de assimilar e colocar em prática comportamental este valor ou princípio.

¹⁰⁰ ARRUDA; NAVRAN, 2000.

- 3) **Liderança:** conforme a pesquisa de Arruda e Navran¹⁰¹, é essencial que haja na organização uma liderança que sirva como exemplo prático da aplicação dos princípios e valores descritos no código de ética da empresa. Aqui cabe novamente salientar que apenas a descrição de normas no código de ética não é o suficiente para que os funcionários e gestores passem a praticá-las, portanto, se faz necessário haver exemplos práticos de lideranças nos quais os colaboradores possam espelhar-se e se inspirar-se para manter um nível ético no ambiente organizacional.
- 4) **Negociação:** os autores entendem que o processo de negociação é um fator constante na rotina das organizações, os mesmos afirmam que a negociação ocorre quando se negociam prazos, compromissos, alocação de recursos, atribuição de tarefas e exigências específicas. Neste sentido, é de essencial importância que os princípios e valores do código de ética da empresa sejam inseridos nas negociações que ocorrem dentro da empresa, demonstrando, assim, que os valores que visam o bem geral da empresa são os princípios que devem orientar as decisões tomadas no ambiente organizacional.
- 5) **Expectativas:** conforme a avaliação do clima ético organizacional das empresas desenvolvida por Arruda e Navran¹⁰², geralmente, as organizações têm suas exigências formais e informais para alcançar o sucesso. Essas expectativas são, de certo modo, os valores que cada organização possui projetados em seus colaboradores, ou seja, as expectativas são os anseios que a organização tem em relação aos seus funcionários. Nesse sentido, percebe-se a importância de que estas expectativas sejam explícitas, de modo que, os funcionários possam percebê-las facilmente e associá-las aos seus valores pessoais, possibilitando que estes valores sejam devidamente compreendidos em suas ideias individuais e colocados em prática.
- 6) **Consistência:** a consistência ética descrita pelo estudo de Arruda e Navran¹⁰³ diz respeito a criação de uma situação na qual os valores, princípios e normas estabelecidos pelo código de ética da organização

¹⁰¹ ARRUDA; NAVRAN, 2000.

¹⁰² ARRUDA; NAVRAN, 2000.

¹⁰³ ARRUDA; NAVRAN, 2000.

sejam concebidos por todos os colaboradores como sendo as ideias que devem orientar o comportamento geral do ambiente organizacional, ou seja, é a inserção destes valores na cultura organizacional praticada cotidianamente na empresa.

- 7) **Chaves para o Sucesso:** conforme a visão de Arruda e Navran¹⁰⁴, em todas as organizações existem as chaves para o sucesso, geralmente estas são a integração necessária que se converge em trabalho intenso, automotivação e os resultados excelentes. Porém, as chaves para o sucesso não se limitam a estes aspectos, daí a importância de que cada empresa descubra suas próprias chaves para o sucesso e, principalmente, viabilize-as para todos os colaboradores da empresa, de modo a não gerar conflito.
- 8) **Satisfação do cliente:** Arruda e Navran¹⁰⁵ entendem que as normas do código de ética que norteiam o atendimento de excelência para com os clientes devem ser aplicadas também aos funcionários. Segundo os autores, um dos fatores que tendem a criar conflitos graves nas organizações é quando os funcionários percebem que a empresa exige que os mesmos ofereçam um tratamento de excelência aos clientes, enquanto que, os colaboradores são tratados de modo hostil ou inferior. Neste sentido, o tratamento de excelência aos clientes deve ser um reflexo do tratamento de excelência que os funcionários recebem da empresa.
- 9) **Comunicação:** é fundamental que as organizações comuniquem direta e explicitamente os valores, princípios e normas comportamentais inseridos em seus códigos de ética aos colaboradores, afinal, não se pode cobrá-los algo que eles desconhecem ou pouco conhecem. Daí a importância de as empresas desenvolverem sistemas de comunicação que transmitam constantemente os princípios éticos aos colaboradores, até que estes passem a fazer parte da cultura organizacional da empresa.
- 10) **Influência dos colegas:** quando a empresa falha em comunicar persistente e adequadamente os valores e normas dos códigos de ética, os colaboradores mal informados tendem a buscar socorro em suas indecisões nos colegas nos quais confiam. Observando tal situação, as

¹⁰⁴ ARRUDA; NAVRAN, 2000.

¹⁰⁵ ARRUDA; NAVRAN, 2000.

empresas e gestores podem utilizar este sistema informal de comunicação como um recurso de grande apoio para a disseminação dos princípios éticos inseridos em seus códigos de ética. Neste sentido, as empresas podem incentivar seus líderes informais a divulgarem os princípios éticos dos seus códigos de ética, vindo a contribuir significativamente com um clima ético positivo na empresa.

- 11) **Consciência Ética:** a consciência ética da empresa como um todo está diretamente relacionada a conscientização dos problemas que podem advir de uma postura ética tirânica, prepotente e imponente por parte da empresa. Esta inflexibilidade e imponentia rigorosa demais podem ser usadas para a prática de atitudes antiéticas por parte de funcionários, especialmente aqueles que têm cargos de poder na hierarquia empresarial, ocasionando situações de abuso de poder, tal como subornos, assédio sexual, dentre outros. Ainda deve-se entender que diante de uma cobrança demasiadamente rigorosa e punidora os funcionários tendem a buscar esconder o máximo possível seus desvios comportamentais ao invés de expô-los. Neste sentido, a consciência ética da organização consiste na aplicação e cobrança dos preceitos instituídos no código de ética organizacional sem, no entanto, abusar ou aplicar indevidamente o poder destas normas, devendo-se, portanto, utilizar-se sempre da consciência ética verdadeira e do bom senso.

Considerando os 11 indicadores de mensuração do clima ético proposto por Arruda e Navran¹⁰⁶, a seguir apresentamos os princípios que compõem o nosso modelo de processo decisório ético, que podem servir de base para a fundamentação da criação de um código de ética novo ou melhoramento de um código de ética já existente:

Princípio 1: os sistemas formais da empresa devem esclarecer de forma minuciosa qual é o negócio da empresa, quando, como, onde e por que ele se realiza. Os princípios e normas que compõem o código de ética devem ser corretamente coerentes com as leis que orientam os trâmites legais do ramo mercadológico da empresa;

¹⁰⁶ ARRUDA; NAVRAN, 2000.

Princípio 2: as normas especificadas no código de ética da empresa devem ser criadas a partir de critérios que possam ser mensurados racionalmente pelos gestores e funcionários da empresa;

Princípio 3: os líderes da empresa devem auxiliar na formulação e na aplicação prática do código de ética organizacional, os gestores devem se comportar como sendo o exemplo prático no ambiente organizacional, atuando coerentemente com o código de ética;

Princípio 4: na empresa deve haver negociadores especializados e devidamente qualificados para negociar dilemas e conflitos que venham a surgir em situações no ambiente organizacional, tendo eles competência e conhecimento amplo para orientar negociações de forma coerente com os princípios que regem o código de ética organizacional;

Princípio 5: as expectativas pertinentes ao código de ética da empresa devem ser claras e objetivos de modo a facilitar a compreensão dos colaboradores e gestores da organização;

Princípio 6: todos os colaboradores e gestores devem esforçar-se para praticar as normas comportamentais especificadas no código de ética da empresa, sendo que os líderes devem ser os maiores exemplos e incentivadores desta prática consistente;

Princípio 7: as normas do código de ética devem ser embasadas nas chaves para o sucesso da empresa, que consistem nos potenciais, forças e competências que contribuem para a integração da força coletiva dos colaboradores, direcionando-a para a missão da empresa;

Princípio 8: as normas do código de ética devem ser criadas visando a satisfação dos clientes e dos funcionários de modo igualitário, inviabilizando a possibilidade de conflitos ou insatisfação, seja por parte dos clientes ou dos colaboradores;

Princípio 9: os princípios e normas do código de ética devem ser comunicados constante e objetivamente pelos meios de comunicação e pelos líderes da empresa, devendo a empresa estabelecer canais disseminação de informação e de elucidação de dúvidas;

Princípio 10: os líderes informais dos setores devem ser estimulados e recompensados para auxiliar os demais colaboradores a cumprirem as normas estabelecidas pelo código de ética da empresa;

Princípio 11: O descumprimento das normas do código de ética e as práticas antiéticas, especialmente por parte dos líderes e gestores, devem ser punidos com rigor e exemplarmente, porém, sempre se utilizando da consciência ética justa e do bom senso.

Portanto, finalizamos o respectivo estudo com o entendimento de que, a partir do momento que a estrutura de normas do código de ética que rege a empresa é formulada com base em princípios coerentes com os indicadores que possibilitam mensurar o clima ético do ambiente organizacional, conseqüente e necessariamente, as decisões tomadas neste ambiente empresarial tendem a serem decisões com um caráter ético mais acentuado.

5 CONCLUSÃO

A proposta central do presente estudo consistiu em buscar compreender a correlação entre os códigos de ética formalizados ou em processo de implementação nas organizações e a influência destes na tomada de decisão ética.

Para compreender mais adequadamente o tema central da pesquisa, no decorrer da reflexão de informações desenvolvida na mesma foram analisados os principais conceitos elementares pertinentes à ética, moral e valores aplicáveis nas organizações corporativas. Nesta análise foram apresentados os conceitos elementares que deram origem a percepção e ao estudo da ética, da moral e dos valores que norteiam a conduta ética dos seres humanos. Como foi observado no respectivo tópico, a ética e a moral são temas que acompanham o ser humano desde o início da sua existência em sociedade, de modo que, no decorrer dos tempos estas disciplinas foram sendo mais desenvolvidas pelas sociedades que tinham um determinado nível de conhecimento e prática linguística e, também, o conhecimento filosófico, religioso e científico. De um modo geral, pode-se dizer que o exercício da ética e dos valores morais são uma necessidade decorrente do convívio social, seja nas sociedades, seja nas empresas, corporações, empresas e instituições. Neste sentido, entende-se que o exercício ético e moral dentro das organizações não está relacionado a um mero modismo transitório, usado apenas para enaltecer a imagem e a marca das empresas, mas, trata-se de um aspecto necessário para que haja ordem dentro das organizações e, conseqüentemente, haja a possibilidade de orientar a coletividade formadas por diversos indivíduos para um fim comum que é a missão de uma empresa. Sem esta “ordem” ocasionada pelas normas éticas e pela consciência ética dos indivíduos e da coletividade, pode-se afirmar que seria quase que impossível canalizar a força coletiva de uma empresa para o cumprimento de uma meta em comum.

Em seguida, a presente pesquisa fez uma abordagem minuciosa e abrangente a respeito da utilização dos Códigos de Ética (CEs) nas empresas e corporações. Basicamente, pode-se perceber que os CEs são geralmente utilizados pelas organizações como sendo um conjunto de normas de conduta que tem por objetivo estabelecer critérios e diretrizes que determinam os comportamentos aceitáveis e não aceitáveis para os colaboradores de uma organização. Importante

ainda observar que os CEs possuem uma relação direta com a legislação trabalhista no que se refere a composição e escolha das normas que serão oficializadas como vigentes e aplicáveis no ambiente organizacional, fato este, que demonstra que os CEs se baseiam em conceitos e normas coerentes com leis maiores que regem o sistema trabalhista brasileiro, não se tratando de meros conceitos criados aleatoriamente segundo a gestão superior da empresa. Outro fator importante, abordado neste momento da pesquisa, refere-se aos resultados apresentados que demonstram que as empresas contemporâneas estão cada vez mais utilizando os CEs como um recurso fundamental para norteamento da organização. Ficou evidente que não basta apenas elaborar um belo e minucioso CE para que o mesmo seja seguido pelos colaboradores e gestores, de modo que, deve-se desenvolver um trabalho árduo e constante para que as normas sejam incorporadas pela cultura organizacional da empresa.

Por fim, no terceiro capítulo fez-se uma abordagem analítica a respeito do comportamento ético desempenhado no processo decisório, momento no qual foi demonstrada a importância do planejamento estratégico como sendo um recurso de essencial importância para coordenar toda a empresa para a implantação de novos conceitos na cultura organizacional, para o direcionamento inteligente da força de trabalho e, mais especificamente, para a conduta ética do processo decisório, tendo por base os princípios éticos determinados nos CEs. Também foram abordados os dilemas e conflitos enfrentados no ambiente organizacional, onde se destacou a importância da negociação para efetuar a mediação destes no ambiente organizacional e, também, constatou a importância de um profissional qualificado e competente para mediar estas situações, sempre orientando as soluções de modo coerente com as premissas determinadas pelo CE da organização, ou seja, o bem comum da empresa é que deve sobressair as ambições e tendências. Como visto neste tópico, há uma diversidade de fatores que influenciam no processo decisório, fatores internos e externos (educação, tradição, cultura, religiosidade, disputa de poder na hierarquia organizacional, dentre outros), de modo que é essencial que cada gestor esteja consciente dos fatores específicos que exercem influência sobre as suas decisões, pois, a partir desta conscientização há a possibilidade de amenizar a força destas influências e, então, pode haver a possibilidade de se tomar uma decisão mais ética e condizente com os princípios especificados pelos CEs.

Finalmente, retomando a questão que norteou a presente pesquisa: De que forma os códigos de ética formalizados ou em processo de implementação nas organizações influenciam os gestores na tomada de decisão ética?

Pode-se afirmar a relação dos CEs com o processo decisório desempenhado pelos gestores é uma relação necessária e fundamental, pois ficou evidente que as decisões mais assertivas são aquelas condizentes com os princípios e premissas definidos nos CEs das empresas. Portanto, pode-se afirmar que a presente pesquisa conclui que uma decisão adequada é aquela que tem coerência com a visão do CE e, concebendo assim, a necessidade de que os CEs sejam desenvolvidos a partir de um planejamento estratégico minucioso, que abranja os aspectos internos e externos a empresa.

REFERÊNCIAS

- 5 EFEITOS DANOSOS DA CORRUPÇÃO QUE VOCÊ NÃO VÊ. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/5-efeitos-danosos-da-corrupcao-que-voce-nao-ve>> Acesso em: 06 mar. 2016
- ABRAMCZUK, André A. *A Prática na Tomada de Decisão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ACUFF, Frank L.. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.
- AGUILAR, Fracis J. *A Ética nas Empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.
- AHNER, Gene. *Ética nos Negócios: construir uma vida, não apenas ganhar a vida*. São Paulo: Paulinas, 2009.
- ALENCASTRO, Mário Sérgio Cunha. *Ética Empresarial na Prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba: IBPEX, 2010.
- ANDRADE, Maria Margarida de – *Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós Graduação: Noções Práticas*. 7. Ed. São Paulo: Atlas – Grupo Gen, 2008.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. *Princípios de Negociação*. São Paulo. Ed. Atlas, 2007.
- ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. *Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*. 2010. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes – ECA, Universidade de São Paulo, 2010.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, Frank. Indicadores de Clima Ético nas Empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: vol. 40, nº 3, jul/set 2000.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. *Código de Ética: Um instrumento que adicional valor*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*/ Maria Cecília Coutinho de Arruada, Maria do Carmo Whitaker, José Maria Rodriguez Ramos. 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, R.O.B.; ALYRIO, R.D.; MACEDO, M.A.S. *Princípios de Negociação: Ferramentas e gestão*. 2.a. ed. São Paulo: Atlas. 2007.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. *Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. (Coleção a obra-prima de cada autor). São Paulo: Martin Claret, 2001.

AS 10 MEDIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO. Disponível em: <<http://www.dezmedidas.mpf.mp.br/apresentacao/conheca-as-medidas> > Acesso em: 15 nov. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERLINGUER, Giovanni. *Bioética cotidiana*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

BEYER, J.M; TRICE, H.M. Studying or ganizational culture s through rites and ceremonial. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-699, 2004.

BÍBLIA SAGRADA, edição pastoral, São Paulo: Paulus Editora, 1990.

BOONE, Louis e KURTZ, David. *Marketing contemporâneo*. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005.

BRASIL. *Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Diário Oficial da União, República Federativa do Brasil.*

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. *Código Penal. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.*

BRASIL. Exposição de Motivos Nº 37, DE 18.8.2000. *Diário Oficial da União, República Federativa do Brasil.*

BRASIL. Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. *Diário Oficial da União, República Federativa do Brasil.*

BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. *Diário Oficial da União, República Federativa do Brasil.*

BRASIL PIORA NO RANKING DA CORRUPÇÃO PARA 76º LUGAR ENTRE 168 PAÍSES. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/internacional/4411692/brasil-piora-no-ranking-da-corrupcao-para-76-lugar-entre-168-paises>>. Acesso em: 04 maio 2017.

BOFF, Leonardo. *Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra*. 16. ed. Petrópolis; RJ: Vozes, 2009.

CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Artmed Editora S. A. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto – *Introdução a Teoria Geral da Administração* – 6ª Edição Revista e Atualizada – Editora Campus – 2000

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão – *Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações* – 2 Edição – Editora Campus- 2009

CHIAVENTATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CLEEK, M. A.; LEONARD S. L. Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, v. 17, p. 619-630, 2008.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao/lei-anticorruptao> > Acesso em: 15 nov. 2017.

CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO: Disponível em: <<https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptao/convencao.html> > Acesso em: 12 mar. 2016.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CORRUPÇÃO, ÉTICA E MORALIDADE ADMINISTRATIVA / Coordenadores: Luis Manuel Fonseca Pires, Maurício Zockun, Renata Porto Adri. Belo Horizonte, 2008.

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2016: Disponível em: <http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table>. Acesso em: 04 maio 2017.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/tentar/>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à ADMINISTRAÇÃO*. São Paulo: Pioneira, 1984.

ESTÁGIOS KOHLBERG DE DESENVOLVIMENTO MORAL: Disponível em: <<http://www.simplypsychology.org/kohlberg.html>>. Acesso em: 12 maio 2017.

FLEURY, Maria Teresa L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FORD, Robert C.; RICHARDSON, Woodrow, D. Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature . *Journal of Business Ethics*: vol. 13, nº 3, 1994.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. In.: *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 31, n. 3, Jul./Set., 2001.

GOLDIM, Roberto. *Características do processo de tomada de decisão*. Disponível em: <www.ufrgs.br/bioetica/decisao.htm>. Acesso em: nov. 2017.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas. *Gestão de Pessoas. Tendência contemporânea de gestão de recursos humanos*. Apostila. Curso de Desenvolvimento Gerencial. UNB. Câmara dos Deputados, 2006.

HUMBERG, Mário Ernesto. *Programas e Códigos de Ética e Conduta: vale a pena implantar?* : um roteiro para quem vai organizar. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. *Pesquisa Código de Ética 2014*. Ano VI – nº 13 – março 2014. Disponível em: <www.revistaeticanosnegocios.org.br>. Acesso em: jun. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. *Pesquisa código de ética corporativo, 2009*. Disponível em: <<http://www.feitopropaganda.com/etica2/pesquisa.pdf>>. Acesso em: jun. 2017.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Formulação e implantação de código de ética em empresas: reflexões e sugestões, 2000*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/etica_internet.pdf>. Acesso em: jun. 2017.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LALANDE, André. *Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia*. 3ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. (tradução de Carlos Almeida Pereira). Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LEWICKI, J. Roy; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. *Fundamentos de Negociação*. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MARTINELLI, Dante P; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p

MATTAR NETO, J. A. *Filosofia e ética na administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, D. D. *Formação e Motivação de recursos humanos para a Qualidade: Um modelo objetivo de avaliação*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 1994.

MILLS, D. Quinn. *O renascimento da empresa*. Rio de Janeiro: campus, 1993.

MIRANDA, Márcio. *Negociando para Ganhar*. Salvador: Casa da Qualidade, 2003.

MORASSUTTI, A. P. M. ; GRISCI, C. L. L. Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso CAIXA. *REAd*, 26 ed., n. 2, v. 8, 15, 2002.

O LIVRO DA POLÍTICA. Texto e Edição Paull Kelly, Tradução Rafael Longo. 1ª ed. São Paulo: Globo Livros, 2013.

O LIVRO DA PSICOLOGIA. Tradução Clara M Hermeto e Ana Luisa Martins. São Paulo: Globo, 2012.

O LIVRO DOS NEGÓCIOS. Tradução Rafael Longo. 1ª ed. São Paulo: Globo Livros, 2014.

OLIVEIRA, de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico – conceitos metodologia e práticas*. 23 Edição. Editora Atlas, 2007.

PAIM, Antônio. *Modelos éticos: introdução ao estudo da moral*. São Paulo: IBRASA; Curitiba Editora Universitária Champagnat, 1992.

PASSOS, Elizete. *Ética nas Organizações*. São Paulo. Ed. Atlas, 2014.

PEREIRA, Fernandes Mauricio. *Planejamento Estratégico - Teorias, Modelos e Processos*. 1ª Edição. Editora Atlas S.A, 2010.

PORTAL LIGHT. Disponível em: <http://www.light.com.br/para-residencias/SitePages/default.aspx>>. Acesso em: out. 2017.

REALE, Giovanni. *História da filosofia antiga*. Tradução Marcelo Perine. São Paulo: Loyola, Série História da Filosofia – Volume I, 1993.

REALE, Giovanni. *História da filosofia antiga*. Tradução Henrique Cláudio de Lima Vaz e Marcelo Perine. São Paulo: Loyola, Série História da Filosofia – Volume II, 1994.

REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. 24. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.

SANTOS, José Anacleto Abduch. *Comentários à Lei 12.846/2013: Lei Anticorrupção* / José Anacleto Abduch Santos, Mateus Bertoncini, Ubirajara Costódio Filho. 1ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

SARMENTO, Antonio Carlos Capeletti; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito; VIEIRA, Paulo Roberto da Costa. *Códigos de Ética Empresarial: uma Análise de Fatores que Influenciam sua Efetividade*. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, Daniel Cavalcante. *Compliance como boa prática de gestão de ensino superior privado* / Daniel Cavalcante Silva e José Roberto Covac. – São Paulo: Saraiva. 2015.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., 2003.

SOLOMON, R. C. *Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios*. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEVENS, Robert et al. *Planejamento de Marketing: guia de processos e aplicações práticos*. São Paulo: Makron Brooks, 2001.

SUNG, Jung M.; SILVA, Josué C. da. *Conversando sobre ética e sociedade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TAVARES, Maria G. P. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TRASFERETTI, J. *Ética e responsabilidade social*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

TRANSPARENCY INTERNACIONAL. Disponível em: <<https://www.transparency.org/what-is-corruption/#define>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

VÁZQUEZ, Adolfo S. *Ética*. Tradução de João Dell'Anna. 19. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. *Bioética e atenção básica: um estudo de ética descritiva com enfermeiros e médicos do programa saúde da família*. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Departamento de Prática em Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.