

Código de Ética: Um Instrumento que Adiciona Valor Estudo Comparado em Três Instituições Bancárias

Autoria: Helena Maria Gomes Queiroz, Andrea Ribeiro Dias, Tarles Lemos do Prado

RESUMO

Trata este trabalho de apresentar um estudo comparado em três instituições bancárias, com o objetivo de avaliar se essas instituições possuem Código de Ética e se esses Códigos estão de acordo com os critérios adotados por Rob Van Tulder e Ans Kolk, citados por Arruda (2002). O capítulo do referencial teórico divide-se em duas partes. A primeira aborda a perspectiva histórica da ética empresarial, como ela vem ganhando força de décadas em décadas, considerando as mudanças ocorridas nas relações de consumo e nas relações entre as organizações e seus *stakeholders*. A segunda parte mostra o modelo proposto de Código de Ética, por Cecília Arruda, bem como abordagem sobre Código de Ética, sua importância, utilidade e necessidade na formalização dos compromissos éticos das organizações e na comunicação dos valores e práticas empresariais para os diversos públicos com os quais se relacionam. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa. O instrumento de pesquisa utilizado foi a análise documental. Conclui-se que, o Código de Ética, além de necessário, se bem elaborado a partir da incorporação das premissas identificadas neste estudo, pode tornar-se um importante instrumento que adiciona valor e sucesso às organizações.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo comparado em três instituições bancárias, com o objetivo de avaliar se essas instituições possuem Código de Ética e se esses Códigos estão de acordo com os critérios adotados pela professora Cecília Arruda.

A metodologia utilizada para pesquisa dos dados foi a mesma empregada por Rob Van Tulder e Ans Kolk, citada por Arruda (2002): a elaboração de um Código de Ética se dá a partir da definição da base de princípios e valores esperados dos funcionários de determinada organização. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva instrumentalizada por via de análise documental. Foi realizado um estudo comparativo a partir da leitura de Códigos de Ética das seguintes organizações: Banco I, Banco B e Banco S, a fim de identificar os aspectos relevantes que constam nestes Códigos. A abordagem abrangente do tema, resultante dos trabalhos de pesquisa realizados que vêm a compor este estudo, o credencia como fonte

Os casos de fraudes contábeis envolvendo *Enron*, *Xerox* e *Worldcom* no final de 2001 e meados de 2002 são fortes indícios de que os valores empresariais não estavam alinhados com a ética e seus discursos de Responsabilidade Social.

A empresa legal é aquela que observa e cumpre as leis em todos os seus aspectos. A empresa legítima é aquela cujas ações são cumprir a lei e uma base da Responsabilidade Social. Porém espera-se das empresas muitos mais do que cumprimento dos aspectos legais; espera-se uma postura legítima. As empresas têm de ser percebidas como uma parte ativa do contexto socioeconômico que assume compromissos éticos e responsabilidades com a sociedade.

Neste novo cenário organizacional e com novas exigências do mercado e da sociedade, ganham importância as declarações de visão, propósito e missão, as cartas de valores, os chamados credos empresariais e os Códigos de Ética empresarial, figurando como delineadores da cultura e políticas organizacionais para os diversos públicos que interagem

com a organização e constituindo um instrumento de orientação à tomada de decisões pela alta administração.

Os Códigos de Ética empresarial não apenas formalizam os compromissos éticos da empresa, mas também constituem uma importante ferramenta de comunicação desses valores e práticas para com seus *stakeholders*. Eles exprimem os princípios que norteiam a atividade da organização e suas expectativas com relação ao comportamento de seus funcionários e à qualidade das relações estabelecidas com as partes interessadas. Os Códigos de Ética são a articulação dos valores que conduzem a conduta empresarial. Cada vez mais as organizações estão percebendo que podem agregar valor às relações com seus parceiros por meio do Código de Ética.

Porém, adotar Código de Ética não significa simplesmente escrever uma série de tópicos como se fossem ordens ou mandamentos e distribuí-los aos funcionários. É necessário que suas palavras reflitam os valores realmente praticados a partir dos dirigentes para que seja interiorizado nos demais níveis e não se esquecendo que deve haver participação de todos na elaboração do Código, se não, não terá nenhuma eficiência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ética Empresarial

O Código de Ética de uma instituição seja ela o governo, empresa ou ONG (organização não-governamental), teoricamente só pode ser vantajoso para seus vários *stakeholders*. Enquanto muitos executivos apenas vêm um modismo capaz de capitalizar benefícios ou dividendos, outros se têm desdobrado para criar um instrumento genuíno, com adesão voluntária de todos os *stakeholders*, incorporando de maneira natural e profissional os princípios éticos da instituição (ARRUDA, 2002).

Ainda para a autora, este trabalho trata da visão positiva de se criar um Código de Ética que acrescente valor à instituição, sem a preocupação apenas mercadológica de satisfazer clientes ou fortalecer a imagem da organização para fins externos ou de relações públicas.

Muitas organizações procuram, hoje, criar seu Código de Ética. Essa tendência, que à primeira vista pode se assemelhar a um modismo, parece estar entranhando o tecido social e a comunidade empresarial de forma mais profunda que um passageiro entusiasmo dos profissionais de Recursos Humanos, Relações Públicas ou Auditoria. Os cidadãos em todo 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.

A ética é cada vez mais um tema presente e recorrente no contexto das organizações, seja por necessidade identificada pelo próprio gestor, de implementar padrões de comportamento e costumes que agreguem valor à sua empresa, seja por imposição do mercado que abriga um consumidor cada dia mais exigente e consciente dos seus direitos.

Somado a isto, devido à pequena mobilidade dos organogramas das empresas, passou-se a uma verdadeira disputa por cargos, na qual prevalecia a famosa “Lei de Gérson”, ou seja, o importante era levar vantagem sobre os outros. Neste quadro, vislumbrou-se a necessidade de estabelecer padrões de comportamento que regulassem as relações no ambiente de trabalho.

Segundo Zylbersztajn (2002), ética é uma tentativa de sistematizar as noções de certo e errado, com base em algum princípio básico. Contudo, é importante ressaltar que a questão da ética passa necessariamente pela questão do indivíduo. São os indivíduos que formam as

organizações e nela convivem diariamente. Sendo assim, a conscientização da importância de valorização da ética deve partir do indivíduo.

Neste enfoque, Jacomino (2000, p.29) destaca: “Além de ser individual, qualquer decisão ética tem por trás um conjunto de valores fundamentais. Ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros”.

O “agir eticamente” é, acima de tudo, uma decisão pessoal, uma opção de cada indivíduo. A partir do momento que há o despertar para a relevância do assunto, ele passa a estar cada vez mais presente nas atitudes das pessoas que compõem a organização e nas decisões que venham a ser tomadas.

Sendo assim, é fundamental que a empresa defina regras claras para a condução dos seus negócios e para o relacionamento entre as pessoas que compõem as equipes de trabalho, buscando promover a participação de todos na discussão dos limites éticos na organização. O objetivo final será a elaboração de um Código de Ética que será o instrumento no qual constarão estas regras e que possibilitará o cumprimento das mesmas, permitindo que haja uniformidade de comportamento na empresa, segundo os padrões éticos estabelecido.

De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2001), em um contexto organizacional estão diretamente envolvidos diversos atores, denominados *stakeholders*: acionistas ou proprietários, empregados, clientes, fornecedores, governantes e membros da comunidade em que a empresa está inserida.

Os empregados da organização devido à sua formação familiar, religiosa, educacional e social, atuam conforme determinados princípios, sendo que no dia-a-dia os valores individuais podem conflitar com os valores da organização que caracterizam a cultura empresarial. Para evitar a ocorrência de fatos como este e estabelecer uma homogeneidade de comportamento, é de fundamental importância que a organização estabeleça um sistema de valores, padrões e políticas uniformes que possibilitem aos empregados saber qual a conduta adequada e apropriada em qualquer circunstância. Este sistema se denomina Código de Ética, que pode ser definido como a declaração formal das expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários. O Código deve traduzir a filosofia e os princípios básicos definidos pelos acionistas, proprietários e diretores.

Desta forma, o Código de Ética vai regular as relações dos empregados entre si e com os chamados *stakeholders*.

Segundo Arruda (2002), a elaboração de um Código de Ética se dá a partir da definição da base de princípios e valores esperados dos funcionários de determinada organização. Para se chegar a isto, o ideal é que se proceda a um relatório que irá agregar as práticas e políticas específicas da organização, o qual deverá ser discutido e criticado por todos os funcionários em todos os níveis. Este relatório, aprimorado pelas críticas e sugestões, irá servir de base para a definição de padrões de comportamento e responsabilidades que nortearão a elaboração dos artigos do Código de Ética.

A autora destaca a importância de um Código de Ética, bem elaborado para a organização. Segundo ela: “os Códigos tornam claro o que a organização entende por conduta ética. Procuram especificar o comportamento esperado dos empregados e ajudam a definir marcos básicos de atuação”(ARRUDA, 2002, p.5).

Devido à inter-relação que há entre o indivíduo e a organização, na qual um influencia diretamente o outro, é necessário o estabelecimento de regras claras e factíveis que balizem o comportamento e as atitudes dos indivíduos dentro da organização. É imprescindível, também, que seja de conhecimento notório as consequências para aqueles que descumprirem estas regras, o que se denomina política de consequências. Sobre isto discorrem Arruda (2002, p.29): “A empresa que almeje ser ética deve divulgar declarações precisas definindo as regras e deve criar procedimentos de verificação para assegurar que todos na organização as estão

cumprindo.” E Zylbersztajn (2002, p.138) complementa: “Obviamente, a orientação para não fraudar deve ser acompanhada de ações definidas pela organização que punam os infratores”.

Daí a necessidade de elaboração de Códigos de Ética que sejam instrumentos efetivos de determinação de padrões de conduta que agreguem valor à organização, mas que para se tornarem eficazes devem vir acompanhados de uma política de conseqüências clara e amplamente aplicável.

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p.67) “uma vez que a organização adota um Código de Ética, é importante estabelecer um comitê de alta qualidade, geralmente formado por um número ímpar de integrantes provenientes de diversos departamentos, todos reconhecidos como pessoas íntegras, por seus colegas.” A finalidade deste comitê será, além de investigar e solucionar casos que surjam no âmbito da organização que digam respeito a questões éticas, promover uma revisão constante do Código de Ética, adaptando-o às mudanças e às necessidades dos *stakeholders*.

Arruda, Whitaker e Ramos (2001) discorrem também que algumas organizações chegam a nomear um profissional de ética, vinculado à Diretoria e com total autonomia para coordenar os programas de ética. Suas principais atribuições são manter atualizado o Código de Ética e promover treinamento com os empregados, visando à disseminação da cultura ética na organização. Finalmente, com vistas a possibilitar que esta cultura ética se torne parte da cultura da organização, é necessário a implementação de um sistema de monitoramento.

Sobre isto, a autora expõe:

Para que se mantenha o alto nível do clima ético, resultante do esforço de cada *stakeholder*, pode ser útil implementar um sistema de monitoramento e controle dos ambientes interno e externo da organização, para detectar pontos que podem vir a causar uma conduta antiética. Esse sistema, denominado por alguns de auditoria ética, e por outros *compliance*, visa o cumprimento das normas éticas do código de conduta, certificando que houve aplicação das políticas específicas, sua compreensão e clareza por parte de todos os funcionários. (ARRUDA, WHITAKER E RAMOS, 2001, P.68)

A partir de um estudo realizado por Rob Van Tulder e Ans Kolk, professores universitários na Holanda, que analisou Códigos de 17 organizações brasileiras, Arruda (2002), apresenta os tópicos que mais predominaram nestes Códigos, que podem ser considerados como elementos necessários para qualquer Código de Ética:

Analisando as 17 organizações brasileiras, parece predominar a preocupação com a Ética como comportamento correto com as pessoas, manutenção dos valores éticos fundamentais e o esforço por abolir práticas como o suborno e as facilidades de pagamentos. Quase com o mesmo nível de consciência, os códigos parecem indicar a obediência às leis, especialmente no tocante à sociedade e às relações de trabalho. A seguir, fica patente também o respeito aos interesses do consumidor, voltado para a atenção à necessidade de consumo, a revelação de informação e a prática respeitosa de marketing. Na mesma linha, boa parte das organizações registra os interesses comunitários como de importância, a ponto de consubstanciá-los no seu Código de Ética. (ARRUDA, 2002, p.24-26)

Portanto, pode-se verificar que a preocupação com os aspectos éticos fundamentais é premente nas organizações integrantes do universo pesquisado, assim como o compromisso com o cumprimento das leis e a necessidade de um bom relacionamento com os consumidores, fornecedores e até com os concorrentes. Além disso, fica registrado que as

organizações têm buscado participar mais ativamente na discussão e resolução dos problemas da comunidade em que está inserido, o que representa um avanço de relevada importância.

2.2 Elaboração do Código de Ética

Para mediar conflitos de interesses entre os públicos e guiar comportamentos, a adoção de Códigos de Ética pelas organizações tornou-se prática comum. Contudo, o Código de Ética precisa do suporte de um programa de ética: orientação, instrumentos de gestão, forma de implementação que influenciam no comportamento ético dos *stakeholders* internos na tomada de decisões éticas nas atividades da organização (MCCABE, TREVINO E BUTTERFIELD, 1996; PAINE, 1994; TREVINO, BUTTERFIELD E MACCABE, 1998; WEAVER E TREVINO, 1999).

Parece também haver ambigüidade entre o expresso pelas organizações e a sua conduta. Weaver (1993) define Código de Ética como documento formal distinto, que especifica obrigações éticas conscientes para conduta organizacional, só existindo se for formulado com propósito único de ser guiado por padrões morais para condutas éticas. Ele não é parte de manuais e políticas de procedimentos (amorais) operacionais, mesmo que contenha itens de comportamento moral. Esta definição busca eliminar o viés em que relatórios anuais, missão organizacional, manual de procedimentos e outros documentos, que expressam valores da organização sejam apresentados como Código de Ética, causando a errada compreensão do que seja o Código de Conduta dos funcionários.

Na evolução para ética de integridade, Paine (1994) redefine Código de Ética como qualquer documento da organização que instale valor, integridade e ética para guiar ou forjar o comportamento e a tomada de decisão ética por parte dos funcionários, não importando sua forma, desde que seu foco esteja em valores ou aspirações: código de conduta, declaração de visão, propósitos, crenças, princípios e valores. Entretanto, no Brasil, o Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social reitera: O Código de Ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explica sua postura social a todos com quem mantém relações (ETHOS, 2000).

Os Códigos de Ética são práticas eminentemente americanas e nasceram baseados em aspectos de ordem legal, disciplinar e punitiva em face das exigências do *stakeholders* externo: governo, sociedade e consumidores (CRESSEY e MOORE, 1983).

Pesquisas buscaram analisar o conteúdo dos Códigos de Ética, identificando que estes davam mais atenção às condutas não éticas que afetam o lucro das empresas, do que reforço às condutas éticas que poderiam incrementá-lo. Eles eram construídos sobre princípios de autoridade; quanto à orientação, 90% deles estavam voltados para *compliance*, ou seja, procedimentos de controle na estrutura hierárquica e punições (CRESSEY E MOORE, 1983).

Pena (2002) diz que a ética é o elemento fundamental na estratégia da empresa que busca adaptar seu sistema formal a essa necessidade da sociedade. Para o autor, no rol de atuações éticas possíveis, a empresa, em geral, vai preferir aquelas que vão projetar lá no contexto social e no setor que participa, buscando a oportunidade de vender sua imagem institucional e, ao mesmo tempo, atender a demanda que o ambiente tem do seu papel social. Nesse sentido os projetos sociais, geralmente unidos sob nome de Responsabilidade Social Corporativa, vão constituir importante elemento do planejamento estratégico da empresa.

Uma vez definida a base de princípios e valores esperados dos seus funcionários, um grande número de instituições sente a necessidade de definir algumas condutas e para isso se motiva a elaborar um Código de Ética. Políticas e práticas específicas abrangendo os campos vulneráveis são reunidos em um relatório de fácil compreensão, para que possa circular adequadamente por todos os funcionários. Uma vez aprimorado com as sugestões e críticas de todos, esse relatório pode dar origem a um documento que pode servir de norte para

determinados comportamentos, tornando claras as responsabilidades (ARRUDA, 2002).

Efetuando um expurgo, determinadas assertivas são aproveitadas para a criação de artigos do Código de Ética, enquanto outras podem servir para um Manual de Ética específico destinado a uma área em particular, como forma de pôr em prática o previsto no Código, de maneira mais ampla. Várias organizações têm optado por definir com clareza, no Código, ações disciplinares em casos de violação dos artigos. Muitas vezes, o descumprimento do Código de Ética coincide com o que já está previsto nos códigos civis, comerciais, penais do país, e a instituição acompanha a punição estipulada legalmente. Para outras situações, a instituição ética procura deixar clara a punição no próprio Código de Ética (ARRUDA, 2002).

Entre os numerosos tópicos abordados nos Códigos de Ética, predominam alguns como: respeito às leis do país, conflitos de interesse, proteção do patrimônio da instituição, lealdade entre os funcionários, respeito entre os chefes e subordinados, transparência nas comunicações internas e com os *stakeholders* da organização, denúncia, práticas de suborno e corrupção em geral, entretenimento e viagem, propriedade de informação, contratos com o governo, assédio profissional e sexual, alcoolismo, uso de drogas, dentre outros. (ARRUDA, 2002)

Quando a ética é vista como simples instrumento a serviço dos lucros, muitos Códigos de Ética são concebidos como defesa e são projetados a defender a empresa das ações incorretas praticadas por empregados. Por essa razão, é difícil encontrar Códigos que incentivem os empregados a adquirir hábitos que lhes permitam trabalhar de forma excelente e com ética (ARJON, 2000).

Preocupadas com a vivência dos princípios e valores consolidados por meio do Código de Ética, muitas instituições encontraram na auditoria interna um caminho para identificar desvios de conduta ética. Outras, percebendo que o clima ético só se sedimenta nos funcionários se estiver, fundamentado na liberdade pessoal e na adesão voluntária de cada um, criaram grupos de profissionais com a função de encaminhar as questões éticas originadas dentro ou fora da instituição. Esses grupos têm sido freqüentemente denominados *Comitês de Ética* e em geral são formados por representantes de diversos departamentos, áreas e níveis hierárquicos. Muitas vezes são coordenados por algum dirigente da organização, para reafirmar nela a supremacia da ética, para facilitar o aconselhamento adequado e para assegurar uma tomada de decisão prudente em questões éticas. Podem também investigar e solucionar casos à medida que eles surgem dentro da empresa. Os Comitês de Ética podem sugerir novas políticas ou modificar as existentes, sempre que isso leve à atualização ou modernização do Código de Ética. Contar com um Comitê de Ética ajuda os funcionários a perceberem que ética é uma questão séria na organização. As mudanças econômicas e sociais exigem contínuo estudo e adaptação da instituição. Conseqüentemente, alguém deve estar preparado para analisar, avaliar e decidir a conduta acertada em face dos vários dilemas éticos que surgem (ARRUDA, 2002).

A ética busca a excelência, implica trabalhar de forma virtuosa. Seria uma visão reducionista compreendê-la como um conjunto de regras e proibições frias e abstratas. Uma orientação empresarial moderna busca na ética uma força construtiva, dinâmica, fonte inspiradora de boas ações (ARJON, 2000).

Um cumprimento voluntário, consciente e maduro do Código de Ética da instituição exige reflexão. Normalmente os desafios da tecnologia e do mercado impedem que os profissionais com a maior boa vontade, encontrem os momentos de sossego para tal reflexão. Cabe aos dirigentes da organização a missão de provocar essa oportunidade, para que o patrimônio moral da instituição não se dilapide. Uma forma que se tem verificado apropriada para essa *parada* são os programas de educação ou treinamento para gerentes e funcionários, em que geralmente predomina um ambiente favorável à conduta ética e à discussão dos valores e dilemas éticos. Esse programa, longe de ser desenvolvido em clima moralista,

possibilita aos participantes reconhecer suas responsabilidades na organização e aprofundar-se nos critérios éticos para fundamentar suas difíceis tomadas de decisão. Várias técnicas de educação podem ser aplicadas com sucesso quando os participantes compreendem os benefícios do treinamento interativo. Perceberão com mais clareza as implicações de suas decisões éticas por meio, por exemplo, de análises de estudo de casos e discussão de situações relevantes para suas áreas funcionais. Da mesma forma, a ética pode ser discutida na formação de novos funcionários, nos programas de desenvolvimento gerencial e de supervisores e na educação específica para os membros do Comitê de Ética. A educação para a ética ajudará a desenvolver as habilidades de raciocínio necessárias à resolução de difíceis dilemas éticos no trabalho (ARRUDA, 2002).

Por mais motivados que os funcionários estejam para viver o exposto no Código de Ética e para manter o clima ético da organização, na realidade parece fazer falta um programa de *comunicação ética* que os ajude a lembrar a importância da conduta ética. Esse objetivo pode ser alcançado com os recursos tradicionais de comunicação que mais se adaptem ao perfil dos funcionários: folhetos, cartazes, artigos em publicações da empresa, vídeos, concursos e muitos outros que a tecnologia tem possibilitado. Sempre que os dirigentes da instituição, por sugestão ou não do Comitê de Ética, indicarem mudanças de conduta ou nova políticas que impliquem ética, um intenso esforço de comunicação deve ser envidado para que as idéias estejam claras e sejam largamente disseminadas. Isso se revela especialmente verdadeiro quando ocorrer uma atualização do Código de Ética. Algumas organizações estipularam enviar aos funcionários, todos os anos, uma *carta de representação*, em que os gerentes declaram não estar incorrendo em conflitos de interesse, estar familiarizado com o Código de Ética e confirmam os acordos feitos com a instituição no ano anterior (ARRUDA, 2002).

Tomando por base a eficácia dos Códigos de Ética, poder-se-ia considerar bem-sucedida a organização que conseguisse sensibilizar seus dirigentes e funcionários para as questões éticas, que estabelecesse com clareza seus princípios, valores e crenças, que criasse seu Código de Ética, que desenvolvesse um programa de educação para a ética, que primasse na comunicação ética para manter viva a disposição de sempre agir bem, como todos e para todos, e possuísse um Comitê de Ética vibrante e dinâmico (ARRUDA, 2002).

Nem sempre, porém, a conduta ética nasce espontaneamente, como fruto da motivação externa tão bem desenvolvida pela comunicação ética. Em geral são necessários indicadores externos que permitam avaliar a *temperatura ética* da instituição. A auditoria interna do ambiente ético pode ser válida para identificar dilemas éticos na organização, que podem vir a provocar uma conduta antiética. Um programa de auditoria em ética poderia averiguar de forma sistemática se o Código e as políticas de ética estão suficientemente específicos e claros; se estiverem sendo seguidos com voluntariedade ou só inspiram mero respeito insincero às regras; se as áreas funcionais estão sensíveis para a questão ética; e se as condutas da equipe de vendas e compras, por exemplo, estão sendo adequadamente monitoradas. Um programa de auditoria de ética com atribuição de responder a essas indagações pode oferecer valiosos subsídios para os programas de desenvolvimento organizacional e alimentar o trabalho do *comitê de ética e treinamento em ética*. A auditoria externa com frequência é também um recurso precioso para identificar as responsabilidades da instituição, como o seu empenho em promover ações sociais que resultem no bem da comunidade à sua volta. Visando enfatizar a importância da ética na organização, geralmente é percebido como uma boa prática que no processo de auditoria em ética esteja envolvido o maior número possível de gerentes e funcionários (ARRUDA, 2002).

Em muitas organizações a equipe de Recursos Humanos é acusada de ser culpada por haver selecionado um funcionário cuja conduta é habitualmente considerada antiética. Na realidade, existem no mundo muito poucos estudos de ética empresarial dedicados à seleção

de pessoas. As técnicas para avaliar o potencial de um candidato para ocupar um cargo ou desempenhar uma função têm-se atido mais aos aspectos psicológicos ou educacionais e técnicos. Ainda há muito a ser pesquisado no campo da avaliação da conduta ética de um candidato. Apesar dos sinceros esforços dos profissionais de Recursos Humanos nas organizações, com frequência a percepção ou intuição tem falhado (ARRUDA, 2002).

Como toda ciência nova, a ética nos negócios (internacionalmente conhecida como *Business Ethics*) tem ainda muitos campos pouco explorados. A ética no processo de seleção em Recursos Humanos, merece maior atenção dos pesquisadores acadêmicos e dos especialistas em ética nas organizações. De qualquer forma, do ponto de vista interno, é fundamental procurar avaliar o caráter dos candidatos. Do ponto de vista do potencial novo funcionário, convém conhecer e analisar os documentos da instituição, especialmente a declaração de valores e crenças e o Código de Ética, para conhecer os compromissos esperados dele e avaliar sua disposição de cumpri-los integralmente. A avaliação de desempenho representa uma oportunidade para a organização e o funcionário avaliarem sua conduta ética. Não raro, após esse procedimento a instituição entende que determinada atuação ética do funcionário é digna de recompensa por seu lado e reconhecimento dos colegas. Muitas vezes a postura ética é detectada ao avaliar a qualidade de uma intenção e a conduta declarada pelo funcionário no momento da avaliação de desempenho. Nessa ocasião, os dirigentes e gerentes denotam preocupação com o procedimento ético de seus subordinados se procurarem avaliar as considerações éticas relativas às decisões que tomarem ou que tomarão no trabalho. Procuram notar, também, se os funcionários tiveram a ética como uma preocupação no planejamento de projetos e tarefas. A avaliação de desempenho permite ao dirigente ponderar a respeito do papel que ele tem desempenhado em termos de modelo para ética e sua contribuição para uma consciência geral da importância da ética em relação a seus subordinados (ARRUDA, 2002).

A recompensa pela conduta ética tem sido, por vezes, incorretamente interpretada. O funcionário que denota um cumprimento firme do Código de Ética da organização não necessita de recompensas tangíveis, como placas, dinheiro ou presentes simbólicos. Uma palavra, um gesto de aprovação mostrando reconhecimento pela atuação correta, costumam servir muito mais de estímulo do que as recompensas materiais. Uma recompensa verdadeira para um funcionário, muitas vezes, é saber que sua conduta ética foi levada em consideração de se decidir uma promoção. A confiança que os dirigentes da organização depositam sobre ele, indicando-o para uma posição de maior responsabilidade, vale mais do que insígnias, presentes ou outra forma externa de reconhecimento (ARRUDA, 2002).

Como analisado anteriormente, os funcionários necessitam ser incentivados a viver voluntariamente os princípios e o Código de Ética da organização. Como a lealdade e o espírito de equipe constituem valores mundialmente cultivados nas instituições, sejam elas lucrativas ou não, nem sempre é fácil compreender a denúncia como uma atitude ética. Aparece muitas vezes o dilema ético de calar por lealdade ao colega ou informar suas condutas ilegais, não-éticas ou questionáveis verificadas no ambiente e por ocasião do trabalho (ARRUDA, 2002).

A denúncia, como forma de zelar pelo clima ético da instituição, é muitas vezes determinada pela inclusão de uma cláusula específica no Código de Ética, a respeito da elaboração de relatórios ou que essa política esteja compreendida em cláusulas referentes a procedimentos adequados; confidencialidade; possibilidade de se encaminharem relatórios anônimos, com proteção efetiva ao delator; proibição de retaliação contra os denunciantes; necessidade de se anexarem documentos que evidenciem o ato antiético; e não aceitação de relatórios frívolos. Muitas organizações têm um número especial de telefone pelo qual os funcionários podem voluntariamente informar procedimentos que se distanciam do exposto no Código de Ética. Uma vez recebida a denúncia, a instituição deve investigar a informação

e, quando for o caso, tomar as medidas apropriadas, mantendo o funcionário que fez a denúncia a par do andamento e resultado do processo. Em nenhum momento do processo pode ser descuidada a intenção de se preservar o clima ético da organização e a cooperação para a educação ética dos funcionários envolvidos (ARRUDA, 2002).

Criar um Código de Ética e zelar por sua manutenção espontânea e vivência voluntária requerem da organização um investimento de tempo e esforços generosos para levar adiante um programa de ética que reforce o que não é tão facilmente percebido pelas pessoas como eticamente bom. Se o cumprimento das leis é um pressuposto do Código de Ética, os desvios das políticas ou do código não podem estar fortalecidos ou reforçados. Apesar do empenho do Comitê de Ética e da intensidade da educação para a ética, as violações ao Código certamente aumentarão se a administração *olhar no sentido inverso*, à medida que ocorrem infrações. Para que sirvam de reforço positivo, as decisões justas devem ser rápidas, firmes e oportunas. Postergar ou minimizar ações justas, o que equivale à impunidade, reduz a importância dada pelos dirigentes ao comportamento ético dos funcionários que se pautam nas leis do país, nos valores e crenças e no Código de Ética da organização (ARRUDA, 2002).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para pesquisa dos dados será a mesma empregada por Rob Van Tulder e Ans Kolk, citada por Arruda (2002): a elaboração de um Código de Ética se dá a partir da definição da base de princípios e valores esperados dos funcionários de determinada organização. Faremos uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva instrumentalizada por via de análise documental. Faremos um estudo comparativo a partir da leitura de Códigos de Ética das seguintes organizações: Banco I, Banco B e Banco S, a fim de identificar os aspectos relevantes que constam destes códigos. Para se chegar a isto, o ideal é que se proceda a um relatório que irá agregar as práticas e políticas específicas da organização, o qual deverá ser discutido e criticado por todos os funcionários em todos os níveis.

Este relatório, aprimorado pelas críticas e sugestões, irá servir de base para a definição de padrões de comportamento e responsabilidades que nortearão a elaboração dos artigos do Código de Ética. Faremos um quadro onde mostraremos os *stakeholders*, ou seja, os atores diretamente envolvidos no contexto organizacional contemplado na elaboração dos Códigos. Outro quadro mostrará as formas de acompanhamento do cumprimento dos Códigos, os mecanismos estabelecidos para a solução das questões éticas e esclarecimento de dúvidas, bem como julgamentos e penalidades daqueles que violarem qualquer norma ou princípio constante no Código. O último quadro refletirá a situação de cada um dos Códigos analisados relativo a questões éticas e de *compliance*.

A abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta de forma estruturada. Ela permite que imaginação e criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Nesse sentido acreditamos que a pesquisa documental representa uma forma que pode ser revestir de um caráter inovador trazendo contribuições importantes ao estudo, já que os documentos são importantes fontes de dados.

Comumente pensamos que trabalho de pesquisa sempre envolve contato direto do pesquisador com grupo de pessoas que será estudado, esquecemos que documentos constituem uma rica fonte de dados. A palavra documentos, neste caso deve ser entendida de uma forma ampla incluindo os materiais inscritos (como por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas etc.) Além disso, os documentos constituem uma fonte não-reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempos (GODOY, 1995).

Podem ser consideradas fontes naturais de informação à medida que, por terem origem

num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto. É possível imaginar que, quando o pesquisador trabalha com documentos não-pessoais, torna-se mais fácil adquirir uma grande amostra. Já o pesquisador que fará uso de documentos pessoais geralmente opta por uma pequena amostragem ou casos que serão estudados em profundidade (GODOY, 1995).

Foi realizado um estudo comparativo a partir da leitura de Códigos de Ética das seguintes organizações: Banco I, Banco B e Banco S, a fim de identificar os aspectos relevantes que constam destes Códigos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O quadro 1 mostra os *stakeholders*, ou seja, os atores diretamente envolvidos no contexto organizacional, contemplados na elaboração dos Códigos:

Quadro 1 - Stakeholders

Nº	ORGANIZAÇÃO	STAKEHOLDERS
1	Banco I	Colaboradores, empregados, clientes, acionistas, governo, fornecedores, concorrentes, mídia.
2	Banco B	Colaboradores, empregados, clientes, acionistas, governo, concorrentes, mídia, meio ambiente.
3	Banco S	Empregados, clientes, governo, fornecedores.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados

Da análise dos dados apresentados no quadro 1, podem-se destacar os seguintes aspectos relevantes:

- A não citação no Código do Banco I sobre seu relacionamento com meio ambiente;
- A não citação no Código do Banco C sobre seu relacionamento com a mídia;
- A não citação no Código do Banco C sobre seu relacionamento com acionistas, parte fundamental no processo;
- O Banco C cita apenas que os funcionários são encorajados a se envolver com a comunidade e com a preservação do meio ambiente (mas isoladamente, sem nenhum respaldo).

Ao analisar o quadro 1, acima, pode-se notar que apenas o Banco B cita seu relacionamento com o meio-ambiente, tema altamente relevante no mundo contemporâneo em que vivemos. Podemos citar também que o Banco “B” possui 2 Códigos de Ética: um para os funcionários e outro específico para área de contabilidade e financeira onde há grande número de fraudes. Então, possuir um Código específico para o setor financeiro é de suma importância e demonstra a preocupação da empresa com possíveis ilegalidades no setor.

Já no Banco C, destacamos a falta de *stakeholders* importantes na contemplação do Código: como a mídia, acionistas e comunidade, que são atores altamente eficazes para o desenvolvimento da empresa.

O quadro 2, abaixo, mostra as formas de acompanhamento do cumprimento dos Códigos, os mecanismos estabelecidos para a solução de questões éticas e esclarecimento de dúvidas, bem como julgamentos e penalidades daqueles que violarem qualquer norma ou princípio constante no Código.

Quadro 2 Compliance

Nº	ORGANIZAÇÃO	COMPLIANCE
1	Banco I	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulação de regras específicas e complementares para cada área de atuação que delas necessite compete aos Códigos Setoriais de Conduta. ➤ Dúvidas ou dilemas éticos para esclarecimentos são esclarecidos pelos Oficiais de Controles Internos e Riscos, Membros da Comissão Superior de Ética ou superior imediato. ➤ Casos de conflitos de interesse, assédio moral, práticas lesivas ao Banco ou ações contrárias às diretrizes enunciadas no Código podem ser encaminhados ao superior imediato, aos Oficial de Controles Internos e Riscos de sua área, ao Comitê de Ética Setorial da Área, ao Comitê de Ética do Banco ou à Comissão Superior de Ética. ➤ Gestão do Código de Ética é de responsabilidade da Diretoria de Auditoria. ➤ Avaliar a atualidade do Código e encaminhar as ações necessárias par sua difusão compete à Comissão Superior de Ética. ➤ A interpretação do texto e definição de condutas que não tenham sido previstas no Código, bem como pela apreciação de temas encaminhados por seus membros é de responsabilidade da Comissão. (composição de Comitê não mencionado)
2	Banco B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicação do Código de Ética e a determinação de ações quanto à sua divulgação e cumprimento é de responsabilidade do Comitê de Conduta Ética – nomeado pelo Conselho Administração. ➤ Análise de eventuais infrações e violações do Código, comunicando aos órgãos competentes sua ocorrência, acompanhada de parecer, para adoção de medidas necessárias é de responsabilidade do Comitê de Conduta Ética. ➤ Dúvidas ou ações contrárias aos princípios do Código de Ética deve ser encaminhadas ao superior imediato ou a área de <i>Compliance</i> ou Comitê de Ética. O relato também pode ser feito por intermédio de canal telefônico. (número do canal telefônico não mencionado no Código)
3	Banco S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descumprimento do Código ou de outro Código de Conduta específico deve ser comunicado ao superior hierárquico que encaminhará à área de recursos humanos a descrição da situação com sua avaliação. (em caso de dúvidas relacionadas ao conteúdo do Código, solicita-se acesso a Intranet, que é uma rede de informações interna na empresa, para mais informações).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados

O quadro 2, acima, mostra as formas de acompanhamento do cumprimento dos Códigos, os mecanismos estabelecidos para a solução de questões éticas e esclarecimento de dúvidas, bem como julgamentos e penalidades daqueles que violarem qualquer norma ou princípio constante no Código. Assim, verifica-se que nenhuma organização apresenta por

quem os membros de seus Comitês de Ética são formados. Como relevante pode-se destacar:

- Nenhum Código menciona por quais pessoas ou setores são formados seus Comitês de Ética;
- O Banco I menciona que dúvidas e esclarecimentos devem-se reportar aos Oficiais de Controles Internos e Riscos, mas não menciona quem são esses oficiais;
- O Banco I não possui canal aberto de reclamações ou se possuem não informam no Código;
- A Gestão do Código do Banco I é de responsabilidade da Diretoria de Auditoria, mas não menciona quem são os membros da Diretoria de Auditoria;
- No Banco B não menciona quem são os representantes do Comitê de Ética;
- O Banco B menciona que em caso de dúvidas deve-se comunicar ao superior imediato ou Comitê de Ética, mas não informa quais pessoas respondem pelas dúvidas;
- O Banco B menciona o canal telefônico para dúvidas e denúncias, mas não informa número ou onde se encontra o número desse canal;
- O Banco S não menciona nada em seu Código.

Ainda em relação ao quadro 2, podemos notar a total omissão em relatar quais pessoas e departamentos são compostos seus Comitês de Ética e a quem recorrer para solucionar denúncias e qual canal de comunicação utilizar. O Banco B menciona canal de comunicação telefônico para dúvidas e denúncias, mas, no entanto, não menciona qual número ligar; fato incoerente ao mencionar que há canal telefônico e não informar número.

O Banco S não menciona absolutamente nada, então podemos notar que o Código de Ética desse banco e de vários outros têm muito a evoluir no Brasil, onde as empresas acreditam que apenas inserir normas já é o bastante para implementar uma postura ética na empresa. Fato que corrobora este estudo, onde deve haver canais de comunicação eficientes, treinamento, sanções, monitoramento, atualização constante e punições entre outros fatores para que assim a ética possa evoluir como forma de moldar ou tentar moldar comportamentos éticos e educativos aos *stakeholders*.

No Banco S há muitas “brechas” no seu Código conforme alguns exemplos a seguir: “*Excluem-se da proibição o recebimento de gratificações, compensações, ou indenizações recebidas de organizações civis ou beneficentes das quais os funcionários sejam membros da diretoria ou colaboradores, desde que previamente autorizado pela área de Recursos Humanos*”.

“O funcionário *não pode* realizar operações próprias às taxas ou preços defasados em relação àqueles que prevalecem no momento no mercado. *Se* for imprescindível efetuar aplicações com taxas ou preços defasados, a operação deve ser previamente autorizada pela área de *Compliance*”.

No Banco S há distinção de Códigos sobre níveis hierárquicos. Outro fato incoerente e de preconceito, devido a todos estarem “jogando no mesmo time”. Desenvolver Códigos por níveis hierárquicos pode resultar em uma forma de preconceito e desestimular a busca da ética e o enraizamento da própria na empresa.

O quadro 3, apresentado a seguir, reflete a situação de cada um dos Códigos analisados a partir dos critérios citados por Arruda (2002, p.23-24), relativos a questões éticas e de compliance, desenvolvidos por Van Tulder e Kolk e adaptados à realidade brasileira, assim definidos:

Quadro 3
Critérios

CRITÉRIOS	BANCO I	BANCO B	BANCO S
Emprego	X	X	X
Treinamento			
Condições de trabalho	X	X	X
Vantagens/Presentes	X	X	X
Relações industriais	X	X	X
Força	X	X	X
Política de Administração e Sistema	X	X	
Insumos, Inventário de produção			
Finanças	X	X	
Relações com acionistas	X	X	X
Sustentação de desenvolvimento	X	X	
Interesses do consumidor	X	X	X
Interesses comunitários	X	X	X
Desenvolvimento global	X	X	
Ética	X	X	X
Requisitos legais	X	X	X
Monitoramento de sistemas e processos (interno)	X	X	X
Monitoramento (externo)	X	X	X
Sanções			X
Sanções de terceiras partes	X		X
Compromisso financeiro			
Compromisso de desenvolvimento	X	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados

Com relação ao quadro 3, pode-se destacar:

- Critérios contemplados nos três Códigos: relações com acionistas, relações industriais, força, emprego, condições de trabalho, vantagens/presentes, interesses do consumidor, interesses comunitários, monitoramento externo/interno, compromisso de desenvolvimento, ética e requisitos legais, vantagens/presentes;
- A não contemplação em nenhum Código: treinamento, insumos e inventário de produção;
- A contemplação somente no Banco S do critério de sanções.

Um ponto a se destacar é que nos Códigos dos Bancos B e S o compromisso de desenvolvimento é apresentado, que é um fator a se considerar nos dias de hoje.

A contemplação nos três Códigos sobre vantagens e presentes é de grande relevância para Códigos de Ética, ainda mais se tratando de instituições bancárias.

Como mencionado anteriormente, a falta de treinamento nos três Códigos são peças-chaves para que o programa de ética seja enraizado na empresa e mostre a importância que a organização tem com a ética em seu contexto empresarial interno.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se este estudo fazendo uma (re) leitura dos fatores determinantes para que um Código de Ética seja efetivo e eficaz. A intenção é apresentar de forma simples como os Códigos mencionados neste trabalho e Códigos de outras organizações podem ser aprimorados, cumprindo o objetivo de agregar valor à instituição.

Deve haver uma necessidade de conscientização do indivíduo da importância do cumprimento das normas estabelecidas no Código de Ética e deve haver, por parte da empresa, criação de procedimentos de verificação das normas para assegurar que todos na organização as estão cumprindo.

É fundamental que a empresa defina regras claras para a condução dos seus negócios e para o relacionamento entre as pessoas que compõe as equipes de trabalho, buscando promover a participação de todos na discussão dos limites éticos na organização. O objetivo final será a elaboração de um Código de Ética, que será o instrumento no qual constarão estas regras e que possibilitará o cumprimento das mesmas, permitindo que haja uniformidade de comportamento na empresa, segundo os padrões éticos estabelecidos.

É necessária uma política de consequências clara e amplamente aplicável atrelada ao Código de Ética. É imprescindível, também, que seja de conhecimento notório as consequências para aqueles que descumprirem estas regras, o que se denomina “política de consequências”.

São de suma importância a definição de parâmetros de relacionamento da empresa com seus parceiros. Desta forma, o Código de Ética vai regular as relações dos empregados entre si e com os chamados *stakeholders*.

Imprescindível a divulgação de canais para tratamento de dúvidas a respeito de questões éticas, bem como a necessidade que a Comissão de Ética cumpra a sua função. A finalidade deste Comitê será, além de investigar e solucionar casos que surjam no âmbito da organização que digam respeito a questões éticas, promover uma revisão constante do Código de Ética, adaptando-o às mudanças e às necessidades dos *stakeholders*.

Além destes pontos, entendemos que outras questões devem fazer parte da agenda de compromissos de uma organização que almeje ser e agir com ética, como as relacionadas ao meio ambiente, justiça social e solidariedade universal.

Finalizamos com a certeza de que, o Código de Ética, além de necessário, se bem elaborado a partir da incorporação das premissas identificadas neste estudo, pode tornar-se, sem sombra de dúvida, um importante instrumento que adiciona valor e sucesso às organizações.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, M.C.C. **Código de Ética**: Um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio, 2002. p. 05-26.

ARRUDA, M.C.C.; WHITAKER, M.C.; RAMOS, J.M.R. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64-68.

CRESSEY, D.R; MOORE, C.A. Managerial values and corporate codes of ethics. **Califórnia Management Review**. CA, v. 25, n.4, p.53-77, Summer

ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **Formulação e implementação de código ética em empresas**. São Paulo, 2000, p.8

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35. n. 2p.57-63,1995

JACOMINO, Dalen. Você é profissional ético? **Você S.A.** São Paulo: julho/ 2000

McCABE, D. L.; TREVIÑO, L. K.; BUTTERFIELD, K. D. The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in Workplace. **Business Ethics Quarterly**. Virginia, v. 6, n. 4, p. 461 – 476, oct. 1996.

PAINE, L. S. Managing for Organizational Integrity. **Harvard Business Review**.Massachuts, v.72, n. 2, p.106-117, mar/abril. 1994

PENA, Roberto Patrus. **Ética, Responsabilidade Social e Business Ethics**. 2002. Disponível em: www.iceg.pucminas.br/apimec Acesso em 20 nov 2007

TREVINO, L.K; BUTTERFIELD, K.D; MCABE,D.L. The Ethical Context in Organizations. **Business Ethics Quartely**. Virginia, v.8, n.4, p.447-476, july 1998.

WEAVER,G.R.; TREVINO, L.K; Compliance and Value oriented Ethics Programs. **Business Ethics quartely**. Virginia,v.9, n.2, p.315-335, apr.1999

ZYLBERSTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.123-143 ,mai/set.2002