

Códigos de Ética Empresarial: uma Análise de Fatores que Influenciam sua Efetividade

Autoria: Antonio Carlos Capeletti Sarmiento, Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, Paulo Roberto da Costa Vieira

RESUMO

Os códigos de ética empresariais, embora não sejam explicitamente exigidos por lei para todas as empresas, estão se tornando tão freqüentes que sua existência é fonte de interesse e preocupação para a quase totalidade delas. O trabalho busca investigar fatores percebidos por gerentes e empregados de empresas como significativos para que o código de ética seja efetivamente praticado. Para tal, aplicou-se uma pesquisa *survey* envolvendo cinco grandes empresas brasileiras, utilizando-se um questionário estruturado e auto-administrado com perguntas sobre 16 variáveis identificadas na literatura como relevantes para a efetividade do código de ética. Com base nas 95 respostas obtidas, realizou-se uma análise fatorial, cuja solução indicou dois fatores, aos quais se atribuiu os nomes de Conformidade e Envolvimento. O fator Conformidade, reunindo sete variáveis, refere-se ao modelo de gestão do código de ética a ser adotado pela empresa, enquanto o fator Envolvimento representa a necessidade de a empresa buscar a adesão dos empregados ao programa de ética.

INTRODUÇÃO

A idéia de que programas de ética empresarial são realmente importantes vem ganhando força nos últimos anos, principalmente em face de recentes escândalos envolvendo grandes corporações, como os emblemáticos casos de falência da Enron, a então gigante americana do setor de energia, e da WorldCom, uma das maiores empresas do mundo no ramo de telefonia de longa distância à época, ambas envolvidas em fraudes de bilhões de dólares. Em decorrência, o Congresso norte-americano promulgou, em julho de 2002, a Lei Sarbanes-Oxley, que traz, entre outras, a exigência de que as empresas divulguem se possuem um código de ética para orientar a conduta de seu principal executivo, de funcionários da área financeira, do contador, do *controller* ou de pessoas com funções similares. Caso não o possuam, as empresas devem apresentar justificativas para tal fato. Esses dispositivos legais trazem implicações para empresas de qualquer origem que possuam ações na Bolsa de Nova York, o que é o caso de algumas empresas brasileiras, sendo exigido seu enquadramento nos requisitos como forma de proteção ao acionista e conseqüente credibilidade da Bolsa.

No Brasil, problemas éticos envolvendo empresas também são comuns. Podem-se citar, a título de exemplo, casos famosos como do Banco Econômico, Construtora Encol, Palace II e Banco Nacional. Este último, o quinto maior banco do mercado, faliu em 1996, quando foi descoberta uma fraude da ordem de bilhões de reais em suas contas, tendo sido mantida encoberta a verdadeira situação da corporação por cerca de dez anos.

Segundo Arruda (2002), no Brasil a grande maioria dos códigos de ética foi publicada a partir da década de 1990, revelando que a questão é relativamente nova em nosso ambiente empresarial, embora os trabalhos mais recentes em encontros acadêmicos não tenham contemplado especificamente os códigos de ética, preferindo voltar a discutir os grandes fundamentos éticos em determinada população (por exemplo, THIRY-CHERQUES e PIMENTA, 2006) ou focar a atenção em questões potencialmente geradoras de demandas trabalhistas (como em MARTININGO FILHO e SIQUEIRA, 2007).

Os padrões morais brasileiros, a partir da década de 1990, passaram a ser questionados devido a maior exposição à competição internacional e ao fortalecimento da sociedade civil e de sua capacidade de responder a comportamentos empresariais inadequados. Esse poder de organização da sociedade civil floresceu a partir do momento em que o Brasil passou a constituir-se em um mercado aberto, com regime político democrático, viabilizando a

utilização de canais como a Justiça, a mídia, as agências de defesa do consumidor e, até mesmo, o boicote direto a empresas inidôneas.

Tal panorama indica a ética empresarial como tema relevante e, ao mesmo tempo, recente. Segundo Vieira (2006), vivemos a “era da ética”, pois nunca na história das relações empresariais foi dada tanta importância às questões éticas como nos dias atuais. Assim, a ética empresarial constitui uma disciplina que merece um foco específico nos estudos acadêmicos, representando um campo fértil para pesquisas científicas visando o desenvolvimento teórico e sua aplicação no âmbito das empresas brasileiras.

Formulação do Problema

O código de ética é o elemento base de todo e qualquer programa de ética corporativa em médias e grandes empresas. A definição adotada neste trabalho é a elaborada por Schwartz (2004), segundo a qual um código de ética é um documento formal e específico, que contém padrões morais utilizados para orientar os empregados e o comportamento corporativo.

Possuir um código de ética é condição necessária, mas não suficiente para a efetiva implantação de um programa de ética empresarial (FERRELL et al., 2001). Em alguns casos, o código de ética pode não estar de fato integrado à realidade da empresa, existindo apenas com a intenção de criar uma imagem corporativa positiva ou até mesmo servir de salvaguarda legal em caso de litígios judiciais (ZYLBERSZTAIN, 2002). Em outras situações, a empresa deseja de fato criar um clima ético e pautar as atividades e condutas corporativas em princípios e valores declarados em seu código, mas se defronta com obstáculos para sua real incorporação ao comportamento individual e empresarial.

A questão que interessa a este trabalho refere-se aos mecanismos necessários para dar vida ao código, isto é, para colocá-lo realmente em prática. Essa informação foi buscada em sua fonte primária, ou seja, junto aos empregados e gerentes das empresas, que são os usuários dos códigos de ética empresariais. A investigação buscou identificar variáveis principais relativas ao formato e ao processo de gestão do código, que têm a capacidade de influir na sua efetiva adoção e, portanto, precisam ser consideradas no planejamento e administração de programas de ética corporativa. Assim, o problema da pesquisa define-se da seguinte forma: Quais os fatores percebidos pelos usuários como significativos para que o código de ética empresarial seja efetivamente praticado?

Em termos teóricos, a pesquisa situa-se no campo da efetividade do código de ética empresarial. Assim, restringe-se à ética normativa, própria da aplicação ao campo dos negócios e dentro dela, busca examinar aspectos ligados à sua efetividade. Na pesquisa não se considera o conteúdo em si dos códigos de ética, as regras de conduta definidas e os preceitos morais considerados, uma vez que o que se pretende é verificar em que medida o programa de ética empresarial é capaz de influenciar o comportamento real dos agentes.

De acordo com Chanlat (1992), as empresas almejam que os indivíduos que dela fazem parte desenvolvam vínculos fortes com a instituição, intensificando sua participação e desenvolvendo sentimentos de lealdade, de ter a empresa como própria. Porém, isto somente é alcançável se a empresa também buscar esse vínculo com os indivíduos, compondo seus interesses econômicos com os interesses das pessoas e da coletividade. O interesse empresarial passa então a incluir também o respeito pelos direitos da pessoa humana, suas condições de trabalho, o tratamento equitativo e o partilhar das responsabilidades e dos frutos do trabalho, configurando efetivamente uma visão ética do ambiente empresarial.

A relevância do tema é também abordada nos estudos de Pena (2004), que considera inquestionável que a ética constitua uma questão estratégica para as empresas modernas. Na análise da relação entre ética e estratégia, coloca como pergunta base se a ética empresarial

está orientando o plano da empresa para o futuro ou se o plano da empresa para o futuro está apenas sendo obrigado a considerar uma demanda ética da sociedade contemporânea. Considera o primeiro caso uma verdadeira revolução na forma de fazer negócios, passando a ética a determinar a estratégia da empresa, enquanto, no segundo caso, a ética é apenas um elemento contingente, inserido na reflexão administrativa por demanda do ambiente.

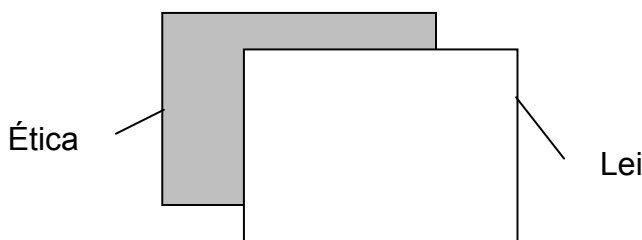
Concluindo, a ética nas organizações apresenta-se não apenas como uma simples variável da prática dos negócios, mas como uma disciplina específica, com um arcabouço acadêmico e teórico, e de natureza essencial para a vida das organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ética Empresarial

Inicialmente é importante diferenciar o campo da ética do campo da lei. Certamente existe uma grande faixa de convergência, na qual o comportamento ético coincide com as prescrições legais. Mas, certamente, muitas questões moralmente polêmicas não estão cobertas por previsões legais, assim como existem prescrições legais desvinculadas de aspectos éticos.

Figura 1 – Ética e Lei



Fonte: CRANE e MATTEN, 2004, p.9.

Assim, segundo Crane e Matten (2004), a ética nos negócios começa onde a lei termina. A ética nos negócios está principalmente voltada para os assuntos não cobertos pela lei ou onde não há um consenso definido sobre certo e errado.

Pode-se verificar que no ambiente empresarial prevalece um tipo específico de ética, de caráter normativo, que tem a função precípua de fazer prescrições e estabelecer normas morais. Esses conteúdos costumam ser reunidos e formalizados nos chamados códigos de ética, que são caracterizados como documentos que tornam claro o que a organização entende por conduta ética, especificando o comportamento esperado dos empregados e definindo os marcos básicos de atuação, abordando tópicos como respeito às leis do país, conflitos de interesse, proteção do patrimônio da instituição, lealdade entre os funcionários, respeito entre 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 e do Governo, assédio profissional e sexual, alcoolismo e uso de drogas, entre outros (ARRUDA, 2002).

Fica claro que os códigos de ética precisam ser instrumentos dinâmicos, atualizados, que captem as transformações ambientais e estejam ajustados ao contexto no qual as empresas estão inseridas. Exemplo desta necessidade é o caso do fenômeno da internet, que vem

introduzindo radicais transformações no dia a dia empresarial, gerando situações até então não previstas em códigos da década de 90.

Os códigos de ética constituem o ponto de partida para a prática da ética nas empresas. Segundo pesquisa de Adams et al. (2001), a mera existência de um código de ética parece ter um impacto positivo na percepção do comportamento ético em organizações, mesmo quando os respondentes não conseguem recordar aspectos específicos de seu conteúdo. Aprofundando o tema, Cleek e Leonard (1998) indicam que, além de possuir um código de ética, é relevante observar a forma como o código é comunicado, exigido e utilizado, para que possa ser incorporado à cultura organizacional. Cabe mencionar também a abordagem apresentada por Knights et O'Leary (2005), apontando que, em muitos casos, as falhas éticas são essencialmente decorrentes do comportamento da liderança empresarial. Entendem que se os líderes criam uma cultura que enfatiza o desempenho financeiro, o sucesso pessoal e empresarial; e ainda, se eles encontram-se envolvidos diretamente em práticas antiéticas; omitem-se diante de violações praticadas pelos empregados; ou finalmente, não se preocupam em prover treinamento nas normas éticas, então, podem ser considerados como responsáveis principais pelos desvios éticos da empresa.

Vale finalmente citar o modelo de elaboração de programas éticos em empresas estabelecido pela *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, aprovadas pelo Congresso dos Estados Unidos na década de 1990, fixando sete diretrizes básicas:

- estabelecimento de padrões e procedimentos, tais como códigos de ética, capazes de detectar e prevenir a má conduta;
- nomeação de pessoal de alto nível como responsável pelo cumprimento do programa de ética;
- cuidado na delegação de autoridade a pessoas com propensão a má conduta;
- comunicação dos padrões mediante programas de treinamento em ética;
- implantação de sistemas de monitoramento, auditoria e comunicação de casos de desvios e violações;
- exigência da empresa quanto ao cumprimento dos padrões e aplicação de punições;
- aprimoramento contínuo do programa de cumprimento de normas éticas.

Teorias Éticas

A abordagem adotada neste trabalho é a apresentada por Srour (2003), que segue a linha de Weber, identificando pelo menos duas teorias éticas, a saber:

- a deontologia, que consiste na ética da convicção;
- a teleologia, que consiste na ética da responsabilidade.

A ética da convicção é uma teoria centrada em valores e normas pré-estabelecidas. Baseia-se em princípios, dogmas ou mandamentos que são assimilados pelos agentes ao longo dos anos. Funciona segundo uma mecânica de aplicação clara de prescrições, sem incertezas nem considerações ou questionamentos. Por outro lado, a ética da responsabilidade, ao invés de aplicar princípios previamente determinados, tem como critério essencial as conseqüências da ação. Procura analisar a situação, avaliando previamente os efeitos que serão alcançados com a ação empreendida e busca as alternativas que possam fazer o bem ao maior número possível de pessoas.

As diferenças são marcantes, configurando claramente processos decisórios distintos, um dedutivo e outro indutivo. Para a ética da convicção, basta escolher segundo os pressupostos já estabelecidos, sendo desnecessário fazer avaliações, apreciações e mensurações. A decisão pela ética da convicção é, portanto, um processo dedutivo, marcado por certezas, pois alicerçado em verdades inquestionáveis, possibilitando um processo decisório rápido e disciplinado. Entretanto, na ética da responsabilidade surgem dúvidas e questionamentos, abrindo-se um leque de alternativas de ação ao examinar as circunstâncias e

avaliar possíveis riscos. A complexidade leva a um processo decisório mais elaborado, lento e cercado de incertezas, além de obedecer ao método indutivo. É o caso, por exemplo, de uma empresa em crise, que tenha que demitir funcionários para reduzir despesas, ganhar fôlego e tentar manter-se viva, sacrificando alguns para permitir a sobrevivência dos demais.

Uma outra abordagem teórica apresenta conceitos semelhantes, mas que também podem ser úteis para o tema da ética empresarial:

- absolutismo ético, que considera a existência de princípios morais universais, permitindo a distinção entre certo e errado como um processo objetivo e racional;
- relativismo ético, que se posiciona no outro extremo, adotando a visão de que o julgamento moral é essencialmente subjetivo e depende do contexto, sofrendo grande influência pessoal do tomador de decisão e da cultura local.

Essa visão relativista, que considera a moralidade como dependente do contexto cultural, coloca em questão, por exemplo, a avaliação de aspectos éticos em nível internacional, situação presente no ambiente de negócios, seja pela relação comercial entre empresas de diferentes países, seja no âmbito de corporações multinacionais. Dessas duas posições extremas surge a alternativa do pluralismo, que ocupa uma posição intermediária entre o absolutismo e o relativismo, aceitando diferentes convicções morais, mas, ao mesmo tempo, sugerindo que é possível um consenso em torno de princípios básicos e regras em um determinado contexto social (CRANE e MATTEN, 2004).

Neste sentido, registra-se um esforço do meio acadêmico e do meio empresarial na busca do que se poderia denominar de um código de ética global, uma vez que corporações multinacionais percebem que prescrições morais válidas em seus países de origem nem sempre encontram aplicação em outras localidades onde também desenvolvem suas atividades empresariais. Esses códigos globais definiriam padrões éticos com base em valores humanos essenciais compartilhados por países, religiões e culturas, respeitando a dignidade humana e os direitos humanos básicos, fixando, assim, prescrições de aplicação universal, tais como, justiça, honestidade, respeito mútuo e responsabilidade. Por outro lado, levariam em conta as diferenças de contexto e cultura ao fixar prescrições morais específicas.

Trazendo a conceituação teórica para o ambiente empresarial, pode-se afirmar que as classificações apresentadas não funcionam como uma cartela de opções. Não se trata de selecionar uma teoria e usar o quadro de referência para a tomada de decisão. O dirimir de questões éticas não comporta simplicidade. É um processo não estruturado, no qual os problemas não podem ser claramente descritos a priori, mas vão se revelando durante as tentativas de solução. Tais questões não têm uma única solução, mas uma gama de alternativas, mais ou menos aceitáveis. Neste ponto, vale fazer referência ao trabalho de van de Poel e Royackers (2007), que propõem a abordagem das questões éticas segundo um ciclo, com etapas definidas, e percorridas de forma interativa, com idas e vindas entre as fases. Além disso, preconizam que o julgamento ético não se baseie apenas em teorias éticas formais, mas inclua também estruturas éticas informais, como as intuições e o método do valor dominante. Na estrutura intuitiva, indica-se a opção mais aceitável e, a partir dela, buscam-se argumentos para sustentar essa escolha. Já no método do valor dominante, a idéia é de que existe um valor maior em jogo, que predomina no caso analisado. Pode-se, por exemplo, abrir mão de lucro quando está em jogo a segurança de vidas humanas e o reconhecimento da preponderância desse valor conduz a opções de ação determinadas. Na visão desses autores, não se trata de optar entre teorias éticas para avaliar uma determinada situação, mas de utilizar essas teorias simultaneamente, arguindo a favor e contra diferentes estruturas de forma a enriquecer a análise e consolidar os argumentos que justificam a escolha final (Van de POEL e ROYACKERS, 2007).

Resumindo, consolida-se a visão de que o processo decisório sobre as questões éticas na área empresarial, envolve:

- um raciocínio indutivo, sujeito a avaliações, conjecturas e hipóteses, com uma significativa margem de incerteza;
- uma análise do problema sob várias óticas, utilizando diferentes teorias éticas, de forma a percorrer diversos caminhos e explorar muitas alternativas antes de definir uma posição.

Assim, o gerenciamento da ética corporativa envolve o tratamento formal e informal das questões éticas através de políticas, práticas e programas específicos. A compreensão dessas características é essencial para a estruturação do processo de planejamento, implantação e controle da ética empresarial.

Efetividade de Códigos de Ética

A existência de um código de ética por si só é insuficiente para orientar o comportamento empresarial e de seus empregados. A simples elaboração do código de ética e sua formalização, sem outras ações específicas, podem levá-lo ao esquecimento em curto espaço de tempo. 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. Um dos mecanismos mais amplamente utilizados é o chamado *compliance*, que busca assegurar a conformidade do comportamento dos empregados através da prevenção, detecção e punição em caso de descumprimento do código de ética.

No âmbito deste trabalho, define-se efetividade de um programa de ética, como a capacidade de influenciar o comportamento real dos agentes cuja conduta pretende orientar. Visando o desenvolvimento da pesquisa, foram identificadas variáveis observadas que servem de base ao desenvolvimento de um questionário, principalmente baseadas em estudo realizado por Schwartz (2004), para obter dados preliminares sobre aspectos ligados ao conteúdo e processo de gestão que influenciam a efetividade do código. O referido estudo, por ser de natureza exploratória, considerou que a metodologia qualitativa baseada em entrevistas com os verdadeiros usuários dos códigos seria mais indicada do que a aplicação de métodos quantitativos. Com tal objetivo, realizou 57 entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, com empregados, gerentes e profissionais de ética de quatro grandes empresas canadenses das áreas de telecomunicações, manufatura, alta tecnologia e bancos, todas envolvidas em intensivos programas de ética corporativa. Com base nas linhas de investigação sugeridas, foram relacionadas 14 variáveis a serem testadas nesta pesquisa. Acrescentaram-se ainda mais duas variáveis apontadas por Arruda (2002), relativas a comitê de ética e auditoria de ética, aspectos apresentados como de destacada relevância por essa autora.

As 16 variáveis baseadas no trabalho de Schwartz (2004) e Arruda (2002) e suas respectivas descrições encontram-se apresentadas na metodologia.

METODOLOGIA

Trata-se de abordagem quantitativa, com base em levantamento survey, utilizando escala Likert de cinco alternativas de resposta. O questionário aplicado tem por base as

variáveis de 1 a 14 baseadas no trabalho de Schwartz (2004) e as variáveis 15 e 16 originadas da obra de Arruda (2002):

Quadro 1: Descrição das variáveis

Variável	Descrição	Questão a Pesquisar
1- Justificação	Inclui, no código de ética, justificativas para as regras de conduta.	A aceitação do conteúdo do código pelos agentes pode ser importante para a conformidade de seus comportamentos?
2- Exemplificação	Apresenta, no código de ética, exemplos de aplicações práticas das regras.	Os exemplos devem fazer parte integrante do código ou ficar para treinamentos e atividades de reforço?
3- Linguagem	O código de ética deve ser elaborado na linguagem apropriada.	Deve utilizar linguagem imperativa negativa, enfatizando as condutas proibidas ou usar uma linguagem positiva e inspiradora buscando induzir comportamentos?
4- Extensão	Tamanho do código de ética, em número de páginas ou caracteres.	O tamanho importa ou por se tratar de um documento de referência, o tamanho não é relevante?
5- Participação na elaboração	Participação dos empregados no processo de concepção do código.	O processo participativo de elaboração do código contribui para sua posterior aplicabilidade ou não tem relevância?
6- Assinatura	Os empregados são obrigados a assinar o código de ética, como forma de atribuir-lhes responsabilidade pelo conhecimento de seu conteúdo.	Os empregados consideram-se mais responsáveis pelo cumprimento do código perante a empresa pelo fato de terem assinado o documento ou encaram isso como uma exigência burocrática destituída de sentido?
7- Treinamento	Atividades pedagógicas envolvendo todos os agentes, sobre as disposições do código de ética, por iniciativa da empresa.	Em que medida o treinamento desenvolvido pela empresa pode contribuir para aumentar a probabilidade de cumprimento efetivo do código pelos empregados?
8- Reforço	Atividades permanentes de divulgação interna do código de ética, através de impressos, cartazes, vídeos, e-mails, palestras e reuniões.	As atividades de reforço são vistas pelos empregados como efetivas para aumentar a probabilidade de cumprimento real do código ou não são consideradas eficazes?
9- Prática efetiva pela empresa	Cumprimento do código de ética pelos gerentes da empresa, demonstrado aos empregados.	Os empregados prestam atenção no comportamento ético da empresa e levam isto em conta para pautar seu comportamento ou agem independentemente?
10- Obrigatoriedade de comunicação de desvios	Cada empregado que tem conhecimento de uma violação do código de ética é obrigado a comunicar tal fato à empresa, sob pena de omissão.	Os empregados consideram que este dispositivo contribui ou não para elevar a chance de o código ser efetivamente cumprido?
11- Divulgação de violações	Comunicação da empresa aos empregados a respeito das violações ao código de ética, ocorridas internamente e as conseqüentes providências disciplinares adotadas.	A divulgação de violações ao código é positiva no sentido de ilustrar aplicações das regras ou é vista como negativa por chamar atenção para possíveis disfunções e/ou desestimular a comunicação de desvios?
12- Sistema de Punições e Recompensas	Recompensar ou punir comportamentos de empregados em função da conformidade com o código de ética.	A recompensa e punição são consideradas relevantes pelos empregados ou o comportamento ético é visto como obrigação e apenas a punição tem sentido?

Variável	Descrição	Questão a Pesquisar
13- Exigência de cumprimento	A empresa exige permanentemente o cumprimento do código, não se omitindo ou tolerando desvios, seja qual for o nível hierárquico.	Os empregados notam o nível de exigência feito pela empresa quanto ao cumprimento do código ou consideram isto irrelevante para sua decisão de adotar o comportamento previsto no código de ética?
14- Linha telefônica anônima	Existência de uma linha telefônica anônima à disposição dos empregados para orientações e comunicação de desvios.	Esta ferramenta, sob o ponto de vista dos empregados, pode contribuir para maior efetividade do código ou não é significativa, pois tende a ter baixa utilização ou mau uso sob proteção do anonimato?
15- Comitê de ética	Órgão formal da estrutura hierárquica da empresa, dedicado ao encaminhamento das questões éticas.	A existência do comitê de ética leva os funcionários a perceber a seriedade da empresa no tratamento do assunto ou é considerado apenas mais uma parte da estrutura, não agregando valor no que se refere ao comportamento esperado?
16- Auditoria de ética	Atividade destinada a verificar sistematicamente se as disposições do código de ética estão sendo cumpridas e as áreas de maior risco estão sendo adequadamente monitoradas.	Os empregados consideram que este tipo de atividade pode exercer um impacto efetivo sobre a probabilidade de o código ser de fato cumprido ou consideram que este papel já é realizado pela auditoria da empresa?

Fonte: Elaboração própria, baseada em Arruda (2002) e Schwartz (2004).

Assim, a idéia básica da metodologia desta pesquisa é dar tratamento quantitativo a variáveis levantadas em recente pesquisa qualitativa desenvolvida fora do País e testá-las no contexto empresarial brasileiro.

Para a constituição da amostra, foram consideradas apenas empresas brasileiras de grande porte, sediadas no Estado do Rio de Janeiro e com um código de ética formal em vigor. Participaram da pesquisa cinco empresas, sendo três da área de energia e duas do ramo de telecomunicações. Pela natureza e complexidade do assunto, os respondentes foram selecionados segundo duas categorias: profissionais de nível superior; e ocupantes de cargo gerencial. De modo geral, foram aplicados 20 questionários em cada uma das cinco empresas selecionadas. A aplicação dos questionários ocorreu no período entre 19 de outubro e 14 de novembro de 2007, chegando-se a um total de 99 questionários respondidos, sendo quatro descartados por preenchimento incompleto. A amostra final resultou em 95 respondentes, o que é compatível com o tratamento estatístico pretendido.

As 16 variáveis observadas foram reunidas em dois construtos elaborados pelo pesquisador como ponto de partida, a serem confirmados pelos resultados da pesquisa. O primeiro construto, composto por quatro variáveis, considera a forma como o código está redigido. O segundo construto, reunindo 12 variáveis, refere-se ao modo pelo qual a empresa implanta e administra o código.

Construto FORMATO: Justificação, Exemplificação, Linguagem e Extensão.

Construto GESTÃO: Participação, Assinatura, Treinamento, Reforço, Exemplo de Prática Efetiva, Comunicado de Desvios, Divulgação de Violações, Sanções, Exigência de Cumprimento, Linha Telefônica, Comitê de Ética, Auditoria de Ética.

Os dados obtidos nos questionários foram submetidos à análise fatorial, técnica apropriada segundo Hair et al. (2005), uma vez que se pretendeu resumir a informação contida em diversas variáveis originais em um subconjunto menor de fatores representativos, em busca de definir construtos inerentes àquelas variáveis originais. Para tal, utilizou-se o

software SPSS 13.0, buscando determinar fatores que, na percepção dos usuários, participam da efetividade de programas de ética empresarial.

Os resultados obtidos na pesquisa referem-se a empresas de grande porte sediadas no Rio de Janeiro, podendo haver influência da cultura local e do porte das empresas que impeçam extrapolações dos resultados para outros contextos. A percepção captada foi limitada aos profissionais de nível superior e gerentes das empresas pesquisadas. Pesquisas complementares, realizadas com base em amostras probabilísticas, envolvendo empresas de todos os portes e distintos setores, com localização diversa e abrangendo respondentes de outras categorias, poderiam permitir maior generalização dos resultados para o conjunto das empresas brasileiras.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentados a seguir comentários sobre os resultados do processamento do SPSS e algumas das tabelas mais relevantes. Inicialmente, foi calculado o Alfa de Cronbach, coeficiente de confiabilidade interna dos dados mais comumente utilizado para essa finalidade. A tabela 1, abaixo, apresenta os resultados para o conjunto das 16 variáveis e também para cada um dos dois construtos apresentados (Formato, com 4 variáveis; e Gestão com 12 variáveis):

Tabela 1: Estatísticas de Confiabilidade

	Alfa de Cronbach	Quantidade de Itens
Todas as variáveis	0,943	16
Construto 'Formato'	0,846	4
Construto 'Gestão'	0,924	12

Fonte: Elaboração Própria

Os valores obtidos podem ser considerados adequados, uma vez que, segundo Hair et al. (2005), o limite inferior do Alfa de Cronbach geralmente aceito é 0,70.

Prosseguindo, a matriz de correlação dos dados permitiu identificar um número substancial de correlações superiores a 0,30, justificando, em princípio, o uso da técnica de análise fatorial.

Tabela 2: KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin - Medida de Adequação da Amostra (MSA)		,844
Teste Bartlett de Esfericidade	Aprox. Qui-Quadrado	1286,735
	Gl	120
	Significância	,000

Fonte: Elaboração Própria

Da Tabela 2 verifica-se que a Medida Geral de Adequação da Amostra (MSA) apresentou um valor acima de 0,80, considerado por Hair et al. (2005) como “admirável”, indicando a existência de correlações significativas entre, pelo menos, algumas das variáveis na matriz de correlações. Da mesma forma, o teste Bartlett de esfericidade confirma a existência de suficientes correlações significativas. A Matriz Anti-imagem – Correlação apresentou um valor de MSA para cada uma das variáveis sempre superior a 0,50,

significando que o conjunto de variáveis é adequado à análise fatorial e a análise pode prosseguir para os próximos estágios. Da mesma forma, a tabela de “Comunalidades” apresentou todos os seus valores superiores a 0,50, indicando níveis aceitáveis de quantidade de variância de cada variável explicada pela solução fatorial.

Tabela 3: Variância Explicada

Fatores	Autovalores explicados		
	Total	Variância %	Acumulado %
1	8,888	55,548	55,548
2	1,747	10,921	66,469
3	,996	6,225	72,695
4	,841	5,256	77,951
5	,760	4,752	82,703
6	,454	2,840	85,543
7	,418	2,612	88,155
8	,373	2,333	90,488
9	,298	1,861	92,348
10	,289	1,809	94,157
11	,250	1,563	95,720
12	,231	1,445	97,166
13	,175	1,094	98,259
14	,125	,781	99,040
15	,091	,572	99,611
16	,062	,389	100,000

Fonte: Elaboração Própria

Empregou-se a análise de componentes principais como método de extração e o varimax como método de rotação.

A tabela 3 apresenta o resultado de dois fatores com autovalor maior que 1 e, portanto, significantes, explicando, no total, 66,469% da variância. Segundo Hair et al. (2005), em ciências sociais, uma solução que alcance um nível de explicação de 60% da variância total pode ser considerada satisfatória. A avaliação das cargas fatoriais, que medem a correlação entre a variável original e seu fator, pode ser mais bem realizada na Matriz Fatorial Rotacionada, separando mais claramente os fatores.

Tabela 4: Matriz Fatorial Rotacionada(a)

Variáveis		Fatores	
		1	2
Exige	V13	,846	,321
Cumpri	V09	,830	,293
Comuni	V10	,800	,110
Audita	V16	,797	,172
Treina	V07	,797	,248
Pune	V12	,797	,152
Assina	V06	,720	,327
Reforc	V08	,683	,484
Língua	V03	,605	,443
Exempl	V02	,597	,552
Extend	V04	,590	,434
Partic	V05	,071	,893

Telef	V14	,326	,772
Justif	V01	,344	,763
Divulg	V11	,132	,723
Comitê	V15	,403	,614

Método de Extração: análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com normalização Kaiser.

(a) Rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração Própria

A análise da matriz fatorial rotacionada indicou a existência de variáveis com elevada carga fatorial nos dois fatores. Em função deste resultado, procedeu-se a sucessivos ajustes na especificação do modelo fatorial, realizando-se a eliminação gradativa das variáveis que apresentaram carga fatorial relevante nos dois fatores. A cada novo processamento foram reavaliados os parâmetros resultantes e readequada a especificação do modelo fatorial, suprimindo variáveis e conduzindo a novos e sucessivos processamentos, concluindo-se pela eliminação de sete variáveis; V1, V2, V3, V4, V8, V14 e V15.

São apresentados a seguir os resultados do processamento final, com as nove variáveis então especificadas no modelo fatorial:

Tabela 5: Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Quantidade de Itens
,896	9

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6: KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin – Medida de Adequação da Amostra.		,833
Teste Bartlett de esfericidade	Aprox. Qui-Quadrado	568,946
	Gl	36
	Significância	,000

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7: Variância Explicada

Fatores	Autovalores explicados		
	Total	Variância %	Acumulado %
1	5,238	58,198	58,198
2	1,251	13,895	72,093
3	,714	7,939	80,032
4	,504	5,602	85,634
5	,377	4,183	89,818
6	,358	3,976	93,794
7	,232	2,573	96,367

8	,209	2,317	98,684
9	,118	1,316	100,000

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 8: Matriz Fatorial Rotacionada (a)

Variáveis		Fatores	
		1	2
Exige	V13	,868	,249
Comuni	V10	,833	,084
Audita	V16	,829	,085
Cumpri	V09	,826	,210
Treina	V07	,812	,182
Pune	V12	,805	,132
Assina	V06	,773	,266
Partic	V05	,148	,885
Divulg	V11	,183	,828

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

(a) Rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração Própria

Os dados resultantes deste processamento podem ser considerados satisfatórios, uma vez que apresentaram valores compatíveis em todas as tabelas do processamento. O Alfa de Cronbach manteve-se elevado, indicando a confiabilidade dos dados e a matriz de correlação mostrou valores adequados. Da mesma forma, o teste Bartlett de esfericidade e as medidas de adequação da amostra (MSA) mostraram resultados compatíveis com a análise fatorial.

Nas comunalidades, o menor valor foi 0,666, revelando a propriedade de tratamento dos dados com análise fatorial. Os dois fatores extraídos no processamento apresentaram um nível de explicação da variância de 58,198% e 13,895%, totalizando 72,093%, melhorando o valor de 66,469% obtido no primeiro processamento. Finalmente, a matriz fatorial apresentou cargas com significância prática para as nove variáveis, com cada uma exibindo valores elevados em apenas um dos fatores.

Neste ponto, segundo Hair et al. (2005, p.109), obtida a solução fatorial onde todas as variáveis têm carga significativa em algum fator e desprezíveis nos demais, deve-se buscar designar um sentido para o padrão de cargas fatoriais, sendo que as cargas mais altas devem ser consideradas mais importantes, influenciando preponderantemente sobre o nome selecionado para representar o fator. Assim, procedeu-se ao exame das variáveis, visando atribuir uma denominação que reflita com precisão as variáveis com carga naquele fator. Com esse objetivo, montou-se o quadro a seguir, no qual se encontra resumido, para cada um dos fatores, o significado de cada variável, ordenado por sua carga fatorial:

Quadro 2: Fatores e Variáveis

FATOR 1		
1	V13	A empresa precisa exigir permanentemente o cumprimento do código de ética, por todos os níveis de empregados.
2	V10	Todo empregado deve ser obrigado a comunicar à empresa qualquer violação ao código de ética.
3	V16	A empresa deve realizar auditorias para verificar se as disposições do código de ética

		estão sendo cumpridas.
4	V09	Os gerentes devem servir de exemplo perante os empregados, no cumprimento do código de ética.
5	V07	O treinamento desenvolvido pela empresa sobre o código de ética é essencial.
6	V12	Deve existir punição para os empregados que descumprirem o código de ética.
7	V06	Os empregados devem assinar, atestando formalmente que tomaram conhecimento do código de ética.
FATOR 2		
1	V05	Os empregados devem participar da elaboração do código de ética.
2	V11	A empresa deve divulgar as violações ao código de ética e as conseqüentes medidas adotadas.

Fonte: Elaboração Própria

Os conceitos compreendidos nas variáveis que compõem o primeiro fator são: exigir o cumprimento do código de ética, obrigar que os empregados comuniquem qualquer violação, auditar, dar o exemplo através dos gerentes, treinar, punir os desvios e colher as assinaturas dos empregados. São todas ações de gestão da empresa, direcionadas para exercer ou cobrar responsabilidades em relação ao código de ética. Nesse contexto, o treinamento pode ser visto como meio para permitir que sejam concretizadas as demais ações, pois não haveria sentido em exigir, auditar e punir sem que todos os empregados tivessem conhecimento e compreensão das regras especificadas pelo código. Da mesma forma, exigir a assinatura, atestando o conhecimento do código, apresenta-se compatível com a idéia de aplicar punições em caso de descumprimento. Desta análise resulta a opção em atribuir ao primeiro fator encontrado, o seguinte nome e definição:

Conformidade – ações de gestão da empresa, voltadas para exercer e cobrar responsabilidades de todos os seus empregados e gerentes em relação ao cumprimento do código de ética corporativo.

O segundo fator 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. Assim, formulou-se para o segundo fator a seguinte definição:

Envolvimento – ações da empresa voltadas para o aumento da participação dos empregados no programa de ética, dando oportunidade de contribuírem na concepção do código e mantendo um canal de informação sobre sua aplicação no contexto da empresa.

Os dois fatores obtidos apresentam-se como uma confirmação do enfoque apresentado por Cleek e Leonard (1998) quando afirmam que, além de possuir um código de ética, é relevante que a empresa observe a forma como o código é comunicado, exigido e utilizado, para que possa ser incorporado à cultura organizacional. Os fatores Conformidade e Envolvimento indicam a relevância desses três aspectos.

O fator Conformidade pode ser considerado consistente com o modelo de elaboração de programas éticos em empresas estabelecido pela *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, aprovadas pelo Congresso dos Estados Unidos, citado no referencial teórico, uma vez que esse inclui, entre suas diretrizes básicas, a exigência de cumprimento, aplicação de punições, treinamento, auditoria e comunicação de violações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por base principalmente uma pesquisa qualitativa realizada por Schwartz (2004), a qual teve caráter exploratório e visava realizar uma investigação de natureza preliminar sobre variáveis que participam da efetividade de códigos de ética, com a finalidade de proporcionar elementos para futuras pesquisas destinadas ao aprofundamento do assunto. As conclusões da pesquisa agora realizada não podem ser consideradas definitivas, uma vez que utilizou uma amostra não probabilística e envolveu um número de respondentes que precisaria também ser expandido. Porém, constitui uma investigação dentro de um tema acadêmico promissor e com muito campo para desenvolvimento de trabalhos específicos para o contexto empresarial brasileiro.

Embora no Brasil o assunto ainda esteja em fase inicial, nos países mais desenvolvidos já se verifica a existência de muitas publicações e linhas de pesquisa acadêmica, programas de educação em ética e consultorias especializadas em programas corporativos de ética. Com isto, verifica-se, no cenário externo, o surgimento de um novo profissional - o eticista - que, em muitos casos, já ocupa posições na estrutura organizacional das empresas, compondo áreas especificamente dedicadas à ética. No caso brasileiro, nota-se o crescente surgimento de áreas específicas para acompanhamento e avaliação do programa de ética nas empresas, o chamado *compliance*, em especial nas organizações que possuem uma estrutura de governança corporativa.

O trabalho adotou uma linha de investigação focada nos usuários do código de ética, baseando-se na idéia de que, se o código pretende influenciar o comportamento dos agentes, é adequado verificar o ponto de vista dos gerentes e empregados em relação ao assunto. Os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser interessantes para empresas brasileiras envolvidas na implantação e/ou aperfeiçoamento de seus programas de ética corporativa, despertando-as para a ênfase a ser dada aos fatores Conformidade e Envolvimento, pois existe a possibilidade de que ocorra uma dedicação maior das empresas à elaboração do código em si, e uma vez publicado, as demais ações não sejam priorizadas, o que conduziria a uma baixa efetividade do programa de ética.

Segundo a pesquisa, as empresas precisariam desenvolver o aspecto da Conformidade, estabelecendo ações consistentes e coordenadas nos aspectos indicados pelas sete variáveis que apresentaram maior capacidade de influenciar o comportamento dos agentes. Assim, exigir permanentemente o cumprimento do código de ética, dar o exemplo através dos gerentes, treinar, auditar, colher as assinaturas dos empregados, punir os desvios e exigir que as violações sejam informadas, são, todas elas, ações de gestão da empresa, voltadas para o exercício e cobrança das responsabilidades em relação ao comportamento ético empresarial. Em complemento, deveriam buscar o Envolvimento dos empregados, proporcionando oportunidades de participação na elaboração e/ou revisão do código e divulgando da forma adequada, as violações ocorridas e as providências adotadas.

Conclui-se que os programas de ética corporativa ganham relevância a cada dia. No contexto brasileiro, ainda existe um longo caminho a percorrer; a educação em ética pode ser considerada incipiente, o número de pesquisas, livros e artigos sobre o assunto são reduzidos, a legislação necessita ser aperfeiçoada e a prática real da ética nos negócios ainda não constitui a realidade predominante. Tal cenário precisa ser transformado, pois, neste início do século XXI, ética empresarial pode ser considerada em todo o mundo como uma questão de sobrevivência das organizações.

No que se refere a pesquisas futuras sobre o tema, podem-se indicar as seguintes:

- Aplicação dos questionários, utilizando amostra probabilística, visando a extensão dos resultados para o contexto empresarial brasileiro.

- Pesquisas de verificação do comportamento real dos empregados em relação ao código de ética.
- Pesquisas para identificação de outras variáveis que possam influenciar a efetividade dos códigos de ética.
- Pesquisas de cultura organizacional relacionadas com a efetividade do código de ética.

Nota-se assim, que existe um campo promissor para pesquisas científicas sobre o tema da ética corporativa no cenário empresarial brasileiro. Registre-se que, pela natureza do assunto, pode haver dificuldades para a participação de empresas, que podem apresentar certa resistência a prestar informações sobre o tema, exigindo, portanto, uma maior aproximação entre o meio acadêmico e o meio empresarial em torno deste assunto. Um trabalho integrado universidade-empresa em torno da ética empresarial pode ser essencial para a competitividade e desempenho das empresas no mercado interno e externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS J. S. et al. Codes of ethics as signals for ethical behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 29, p. 199-211, 2001.
- ARRUDA, M. C. C. **Código de ética**: um instrumento que agrega valor. São Paulo: Negócio, 2002.
- CHANLAT, J. F. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 68-73, 1992.
- CLEEK, M. A.; LEONARD S. L. Can corporate codes of ethics influence behavior? **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 619-630, 1998.
- CRANE, A.; MATTEN, D. **Business ethics**. New York: Oxford University Press, 2004.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KNIGHTS, D.; O'LEARY, M. Reflecting on corporate scandals: the failure of ethical leadership. **Business Ethics: A European Review**, v. 14, p. 359-365, 2005.
- MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e a gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. Anais do 31º. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM. Rio: ANPAD, 2007.
- PENA, R. P. M. Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. **Revista de Administración Contemporânea**. Ed. especial, p. 229-252, 2004.
- SCHWARTZ, M. S. Effective corporate codes of ethics: perceptions of code users. **Journal of Business Ethics**. v. 55, p. 323-343, 2004.
- SROUR, R. H. **Ética empresarial – a gestão da reputação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- THIRY-CHERQUES, H. R.; PIMENTA, R. C. Interpretação da referência moral dos jovens executivos nas organizações brasileiras. Anais do 30º. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2006.
- UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. Federal sentencing guidelines for organizations. <http://www.ussc.gov/2002guid/tabconchapt8.htm>, acessado em 08/01/2008.
- Van de POEL, I.; ROYAKKERS, L. The ethical cycle. **Journal of Business Ethics**, v. 71, p. 1-13, 2007.

VIEIRA, R. S. G. Ético: ser ou não ser? Seria esta uma questão? Anais do 30º. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre o comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 123-143, 2002.