

Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais?

Autoria: Andréa Cherman, Patrícia Amélia Tomei

Resumo: O Código de Ética Corporativa, seu modelo e orientação ética, forma de implementação e instrumentos utilizados para suportá-lo, inseridos no programa de gestão ética, influenciam no comportamento ético dos *stakeholders* internos e, conseqüentemente, na Tomada de Decisão Ética nas atividades da organização. A análise deste estudo dá-se pelo cruzamento das perspectivas do gestor de ética sobre o exposto no código e os instrumentos de suporte; a percepção do Código de Ética pela área jurídica, responsável por mediar o conflito com o consumidor; e a realidade prática extraída dos processos públicos nos órgãos de defesa do consumidor. Foram pesquisadas quatro grandes organizações do Setor de Planos Privados de Assistência à Saúde, o qual concentra alto número de reclamações e está concebido sobre uma base de conflitos de interesses. O estudo conclui que os valores expressos no documento de ética orientam de fato a ação prática, gerando decisões éticas na relação com o consumidor final apenas nas organizações que adotam instrumentos de gestão ética inseridos em programas consistentes, obtendo suporte ao código de ética e legitimando a internalização dos valores entre os membros da organização, resultando positivamente na tomada de decisão ética. O subsistema cultura ética é absorvido na cultura organizacional.

1. Introdução

A globalização da economia aliada às tecnologias de comunicação e informação contribuiu para a exclusão das fronteiras entre países e economias, entre sociedade e organização (Vogl, 2000; Daigneault, Guthrie, & Navran, 2001). Da organização, entendida como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco (Donaldson & Preston, 1995), formada pelos stakeholders (Freeman, 1984; Carroll, 1996), são exigidas novas posturas morais na forma de conduzir seus negócios. Para mediar o conflito de interesses entre os públicos e moldar comportamentos, a adoção de códigos de ética pelas organizações tornou-se prática comum. Contudo, o código precisa de um programa de ética para suportá-lo: a orientação, instrumentos de gestão, forma de implementação influenciam no comportamento ético dos stakeholders internos na tomada de decisão ética nas atividades da organização (Paine, 1994; McCabe, Treviño & Butterfield, 1996; Treviño, Butterfield & McCabe, 1998; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999; Weaver & Treviño 1999; Weaver, Treviño & Cochran, 1999a; Weaver, Treviño & Cochran, 1999b). No Brasil, a adoção de códigos de ética é um fenômeno recente. Deduz-se que foram introduzidos pelas organizações multinacionais americanas, como extensão das práticas de suas matrizes (Langlois & Schlengelmilch, 1990 *apud* Ciulla, 1991). Parece, também, haver ambigüidade entre o exposto pelas organizações e a sua conduta. No caso do setor de Planos Privados de Assistência à Saúde, a regulamentação do governo deveria organizar o setor e definir responsabilidades, diminuindo as queixas. Porém, em 2001, o setor obteve o maior número de reclamações junto ao Procon (2001) e IDEC (2001), permanecendo como uma área de conflitos. Individualmente, as maiores empresas do setor já haviam adotado ou estavam implantando códigos de ética. Diante deste paradoxo, surgem as questões que este estudo procura descrever e avaliar: Será a tomada de decisão ética, nos diversos níveis da organização, pautada pelos valores éticos expressos nos códigos de ética? Os valores éticos expressos orientam a realidade prática, gerando decisões éticas?

O objetivo principal deste estudo é estabelecer a correlação entre os códigos de ética formalizados, ou em processo de implementação, nas organizações e a tomada de decisão ética: a) avaliando em que medida os diferentes tipos, orientações e conteúdos dos códigos de

ética influenciam na tomada de decisão ética; b) avaliando se o processo de implementação do código exerce influência no processo de tomada de decisão ética; e c) identificando os instrumentos de gestão dos programas de ética que reforçam a tomada de decisão ética, segundo o exposto no código de ética. Código de ética formalizado é o documento da organização que expressa os valores éticos, condutas e/ou comportamentos éticos esperados com relação aos diversos *stakeholders*, de forma explícita, assumindo diversos formatos (Paine, 1994; Instituto Ethos, 2000; Daigneault, Guthrie & Navran, 2001), disseminados de modo a serem internalizados pelos funcionários e inscritos na cultura corporativa (Treviño, 1986, 1990 *apud* Treviño, Butterfield & McCabe, 1998; Hoivik, 2002). A tomada de decisão ética é vista a partir da perspectiva de cada organização, ou seja, o exposto no código de ética somado ao discurso do gestor é conceito de ética para aquela organização. A avaliação da tomada de decisão, se é ética ou não ética, é dada pela conformidade entre o discurso da organização e a atitude prática tomada pelo funcionário. Para o código de ética ser formalizado, ele necessita passar por um processo de conscientização, ter seu conteúdo conhecido pelos membros através de instrumentos de gestão ética (Weber, 1993). Sua conjugação forma um programa de ética consistente e gerenciável, permitindo incorporar os valores éticos na cultura corporativa, para construir o subsistema cultura ética (Treviño, 1990 *apud* Treviño, Butterfield & McCabe, 1998). É objetivo secundário definir entre os códigos de ética: a) tipos de documento; b) orientações predominantes; c) conteúdo abordado; d) formas de implementação; e e) instrumentos de gestão utilizados.

2. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética

2.1. Códigos de Ética Corporativa

Weaver (1993) o define código de ética como um documento formal, distinto, que especifica obrigações éticas conscientes para conduta organizacional, só existindo se for formulado com o propósito único, concebido com a reivindicação específica, 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, caso não tenha sido elaborado com este fim (Weaver, 1993). Esta definição busca eliminar o viés no qual 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 entre os funcionários. Na evolução para a ética de integridade, Paine (1994) redefine o código de ética como qualquer documento da organização que instale valores de integridade ética para guiar e forjar o comportamento e a tomada de decisão ética por parte dos funcionários, não importando sua forma, desde de que seu foco esteja em valores ou aspirações: código de conduta, declaração de visão, propósitos, crenças, princípios ou valores. O conceito contemporâneo de ética para integridade global reforça esta definição (Vogl, 2000; Daigneault, Guthrie & Navran, 2001), adotada neste trabalho. No Brasil, o Instituto Ethos (2000) define: ‘O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações’ (Instituto Ethos, 2000:5), identificado como credo, carta de valores e códigos de ética e conduta.

2.2. Códigos de Ética: Origem em Base Legal e Conformidade - *Compliance-Based*

Os códigos de ética são uma prática eminentemente americana e nasceram baseados em aspectos de ordem legal, disciplinar e punitiva face às exigências externas à organização: o *stakeholder* externo: governo, sociedade e consumidores (Cressey & Moore, 1983). Pesquisas buscaram analisar o conteúdo dos códigos – Chatov, 1980; White & Montgomery, 1980; Cressey & Moore, 1983 –, identificando que estes davam mais atenção às condutas não éticas, que afetam a lucratividade das empresas, do que reforço às condutas esperadas, que

poderiam incrementá-la. Eles foram construídos sobre princípios de autoridade e preceitos internos, e quanto à orientação, 90% deles estavam voltados para *compliance*, ou seja, procedimentos de controle *top-down* na estrutura hierárquica e punições (Cressey & Moore, 1983). Assim, os códigos estariam tentando moldar um comportamento ético nos funcionários em meio a organizações que continuavam a desencorajar esta atitude.

Weaver (1993) rediscute o real objetivo, efetividade e conteúdo do código de ética, expondo os aspectos de *compliance*, controle e instrumento de legitimação que desenhavam os códigos até então, observando que estes têm papéis múltiplos, nem sempre consistentes com os papéis organizacionais, sendo preciso entender as condições pelas quais as empresas os adotam. Weaver apresenta quatro bases intencionais para implantação do código de ética: a) Em benefício da atitude ética como um fim em si mesmo; a única base com a chance do código ser bem sucedido, considerando que há uma linha tênue entre comprometimento real com a ética e um “código instrumental de valores” a serviço de segundas intenções; b) Em resposta a requisição ou expectativa de um *stakeholder* específico; como ocorreu em função do U.S. Sentencing Commission Guidelines (Dalton, D, Metzger, M.B, Hill, J.W. Simmers, W.W. & Al, 1994) e regulamentação aos consumidores, onde os códigos teriam a intenção de convencer os agentes reguladores de que a empresa estaria preocupada com suas ações éticas, embora internamente estas não fossem valorizadas; c) Em atenção a questões específicas do ambiente, como oportunidade de tratar aspectos sociais, tais como discriminação e bem-estar social; d) Direcionada a condições no ambiente da empresa ou da indústria, ou à dinâmica organizacional interna (reestruturações, mudanças organizacionais, validar programas de qualidade), onde o código seria uma ferramenta simbólica de gestão para racionalizar ou legitimar ações intra-organizacionais. Assim, o código seria um instrumento para legitimação de controle intra-organizacional e de manipulação dos *stakeholders*, fazendo-os se identificar com os ideais da organização, ou, inversamente, poderia ser uma ferramenta orientadora da ética para a alta gerência, porém ser percebido mo instrumento opressor pelos funcionários. Estas percepções ou intenções enviesadas acabariam por comprometer sua efetividade.

Para mudar padrões de comportamento é requisito mudar a cultura corporativa, e o código de ética seria o primeiro passo nesta direção, entretanto, sozinho, o código de ética não é capaz de construir o ambiente ético e legal (Mathews, 1987). São necessários instrumentos para suportá-lo (Mathews, 1987; Weber, 1993) inseridos em um programa consistente, de modo a permitir a internalização dos valores esperados para a formação da cultura ética.

2.3. Instrumentos de Gestão Ética para a Internalização da Cultura Ética

A cultura ética enfatiza o nível fenomenológico da cultura organizacional, focando os comportamentos observáveis através das estruturas, sistemas e práticas organizacionais, mais do que as profundas estruturas de valores (Treviño, 1986, 1990, *apud* Weber, 1993; *apud* Treviño, Butterfield & McCabe, 1998). Ela é um subconjunto da cultura organizacional, representando vários sistemas formais (código de ética, liderança, estruturas de autoridade, sistemas de recompensa, treinamento) e informais (comportamento dos pares, normas éticas) para controle comportamental, com o objetivo de suportar ou legitimar a conduta ética do indivíduo na organização (Treviño, 1990, *apud* Treviño, Butterfiel & McCabe, 1998). Hoivik (2002) propõe uma relação entre cultura organizacional e cultura ética com base no modelo de gestão e estrutura organizacional. Organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras, buscariam uma cultura ética baseada em regras formais, com orientação para conformidade e controle, ou seja, *compliance-based*, enquanto organizações com modelos de gestão modernos, descentralizados, baseados em aprendizagem organizacional, com culturas participativas, teriam maior sucesso ao adotar uma cultura ética baseada em valores pessoais, realidade prática e foco na integridade: *values-based*.

O trabalho de síntese de Weber (1993) contribuiu para apresentar um modelo de incorporação da cultura ética com base na integração dos instrumentos de gestão da ética, com o objetivo ‘institucionalizar a ética na estrutura de tomada de decisão diária’ (Weber, 1993:419). Embora, o modelo de Weber fosse bastante limitado, ressaltou a importância de se construir um programa de ética consistente com a conjugação de instrumentos de gestão ética.

A finalidade do **Treinamento Ético** (Harrington, 1991) é a integração da tomada de decisão ética na cultura corporativa. Seus objetivos principais são o desenvolvimento da conscientização da ética nos funcionários e dar atenção especial às questões diárias no relacionamento entre os *stakeholders*. Para ele ser efetivo, é condição que: a) o código de ética esteja lançado e sendo seguido; b) procedimentos de preocupação com a ética estejam estabelecidos; c) funcionários estejam envolvidos na identificação de questões éticas; e d) as prioridades e esforços relacionados a estas questões sejam comunicados aos empregados (Harrington, 1991). A gestão da ética, porém, somente torna-se efetiva na organização quando são estabelecidos mecanismos formais de **Aconselhamento** sobre questões éticas, e abertura de **Canais de Comunicação** com espaço para discussão dos dilemas dos funcionários, reporte de dúvidas ou irregularidades. O estudo de Treviño, Weaver, Gibson & Toffler (1999) reforça que os resultados esperados dos funcionários em buscar aconselhamento e reportar más notícias e violações possuem alta e significativa correlação com os programas de ética, influenciando no seu sucesso. Já **Auditoria e Mecanismos de Reforço** (Metzger, Dalton & Hill, 1993) visa investigar as inconsistências internas entre os instrumentos de gestão ética utilizados que impedem o cumprimento das metas éticas. Através do exame dos sistemas de recompensa e de punição, determinar quais comportamentos estariam sendo reforçados em contradição ao código, treinamento e tratamento das ilegalidades, afetando a cultura ética.

A importância do líder no comportamento ético da organização surgiu com a ética de integridade (Paine, 1994). Posteriormente, foi observado que as influências externas (governo, mídia, formadores de opinião) são mais fortemente associadas com a abrangência dos programas de ética do que o compromisso dos executivos com a ética (Weaver, Treviño & Cochran, 1999a). Surge a necessidade de definir o papel da **Liderança Ética** (Treviño, Hartman & Brown, 2000), que conjuga a moral pessoal com a moral executiva do líder. A primeira é constituída de traços (integridade, honestidade, confiabilidade), comportamentos (fazer a coisa certa, preocupação com as pessoas, abertura, moralidade pessoal) e tomada de decisão baseada em princípios éticos (valores, preocupada com a sociedade, isenta). A moral gerencial é a ética pró-ativa, percebida através da ação visível do líder, sua disciplina, comunicação dos valores e da ética: o *walk the talk*. (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

2.4. Evolução para Valores e Integridade: *Integrity-Based* ou *Values-Based*

A ética de integridade (Paine, 1994) surgiu da percepção de que a orientação para *compliance* não constrói uma organização ética (Cressey & Moore, 1986; Mathews, 1987; Metzger, Dalton & Hill, 1993; Weaver, 1993). A abordagem para integridade combina a preocupação com a lei e a responsabilidade gerencial pelo comportamento ético. Baseia-se no conceito de auto-governança em acordo com os valores, aspirações e padrões de conduta escolhidos, sendo a tarefa da gestão ética criar uma organização orientada por valores em um ambiente que suporte este comportamento. O objetivo é capacitar a conduta responsável do indivíduo. Caracteriza-se pela concepção da ética como uma força que desenha os sistemas organizacionais e o processo de tomada de decisão. O modelo utiliza os mesmos instrumentos da orientação *compliance-based*: código de ética, treinamento, mecanismos de reporte e auditoria, porém, requer um esforço ativo na disseminação da responsabilidades entre os membros da organização (Paine, 1994). A liderança ética e abertura de canais de comunicação tornam-se instrumentos necessários.

A orientação da gestão ética *compliance-based* ou *values-based* impacta nas atitudes e comportamentos dos membros da organização. Segundo Treviño, Weaver, Gibson & Toffler (1999), os aspectos do programa baseado em conformidade são menos relevantes para os empregados do que as percepções mais amplas da orientação do programa para valores éticos. São identificadas também orientações para o *stakeholder* externo e protetora da alta gerência. Embora as organizações possuam as quatro orientações em diferentes graus, a orientação para valores é significativamente mais positiva para a melhor tomada de decisão e menor conduta não ética. As diferentes orientações não são excludentes, sendo que a abordagem *values-based* aliada ao *compliance-based* produz o melhor programa de ética, especialmente se este objetivar o *stakeholder* externo. Isto é reiterado por Weaver & Treviño (1999), ao analisarem a influência da orientação dos programas de ética nas atitudes e comportamento dos empregados, com base na percepção destes e os resultados dos programas. A orientação para valores aparece como distintiva e apresenta impacto maior em todos os resultados desejáveis, reforçando as conclusões de outros estudos (Paine, 1994; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999; Weaver, Treviño & Cochran, 1999a). Também a área que gerencia o programa de ética influencia nesta percepção, isto é, a gestão do programa por RH coloca a percepção das iniciativas éticas orientadas para valores, enquanto que a gestão pela área jurídica é percebida como orientada para regras e *compliance*, embora o programa seja essencialmente o mesmo.

2.5. Efetividade dos Códigos de Ética na Tomada de Decisão Ética

Vários estudos buscam inter-relacionar a efetividade dos códigos ou programas de ética com o comportamento dos membros da organização. Mathews (1987) identificou pouca relação entre os códigos de ética e as violações das organizações, reforçando que os códigos de ética isolados não moldam os comportamentos. Badaracco & Webb (1995) concluem que códigos formais e programas de ética promovem pouca diferença nos comportamentos organizacionais, devido à pressão da organização para a adoção de posturas não éticas. Já McCabe, Treviño & Butterfield (1996) sugerem que há relação entre os códigos de ética e o comportamento dos membros da organização, especialmente quando os empregados percebem os códigos fortemente implementados e enraizados na cultura organizacional. Esta conclusão é reforçada por Treviño, Butterfield & McCabe (1998), no qual o contexto ético (cultura ética e clima ético) está associado com a atitude ética e comportamento dos funcionários de modo diferente em organizações com e sem código de ética. Os estudos de Treviño, Weaver, Gibson & Toffler (1999) e Weaver & Treviño (1999), já mencionados, afirmam que a abordagem dos programas de gestão ética *compliance-based* ou *values-based* influencia na percepção e nos resultados destes programas nas atitudes dos funcionários.

3. Metodologia

Este estudo constitui-se em uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo quanto à sua finalidade (Gil, 1996; Vergara, 2000), para a qual foi adotada uma linha de pesquisa com dados de caráter qualitativo e abordagem fenomenológica. O universo baseou-se no corte verticalizado por setor de atividade, Planos Privados de Assistência à Saúde, devido ao alto número de queixas dos consumidores e fonte de conflitos de interesses. Foram consultadas as 15 maiores empresas do setor, sendo 6 operadoras de seguro-saúde, 8 de medicina de grupo e o maior sistema cooperativo de saúde do país. Partiu-se das bases de informação: a) documento interno da ANS, relacionando as 25 maiores operadoras de planos por número de clientes assistidos (Ministério da Saúde, 2000); b) documento da ABRAMGE, listando as 20 maiores empresas do setor (Abramge, 2001); c) consulta à Fenaseg e Funenseg, das maiores prestadoras de seguro-saúde. Elas foram acionadas através de carta nominal enviada por e-mail ao gestor de ética, seguida de contato telefônico. Sete empresas aderiram ao estudo, mas por critérios de inclusão e exclusão definidos, quatro foram selecionadas: 1) PlanoNac (Plano

Médico Nacional) – empresa de medicina de grupo; 2) MultiAmer (Multinacional Americana) – empresa de medicina de grupo multinacional; 3) Seguradora – empresa seguradora; 4) CooperMed (Cooperativa Médica) – empresa do sistema de cooperativas médicas. Comprova-se a representatividade dos sujeitos: duas empresas estão entre as quatro maiores administradoras de planos de saúde do setor de Medicina de Grupo (Abramge, 2001), e as quatro empresas figuram entre as nove maiores Operadoras de Planos Privados de Saúde (Ministério da Saúde, 2000). A cooperativa corresponde ao maior sistema de saúde do país.

A coleta de dados deu-se em duas fases: Fase de pesquisa documental com a análise de dez processos públicos de cada empresa, selecionados aleatoriamente do total de processos do ano, disponibilizados pela Fundação Procon de São Paulo e Santa Catarina, para avaliar a tomada de decisão relativa à reclamação dos consumidores. A Fundação Procon foi escolhida como indicador do comportamento ético da organização devido à facilidade de acesso às informações, por ser a primeira instância judicial no caso de conflitos, por possuir procedimentos padronizados e estabelecidos nacionalmente. Estas informações permitiram a elaboração dos roteiros de entrevista utilizados na fase seguinte. Na fase de pesquisa de campo (investigação empírica) foi conduzida entrevista em profundidade junto à área responsável pela gestão do programa de ética e pelo jurídico, com duração aproximada de 90 minutos. Foram gravadas e transcritas literalmente. Os dados coletados em entrevista foram tratados por temas. Da entrevista com o gestor de ética, extraiu-se o discurso da organização sobre valores da empresa (o que está escrito no código de ética; sua tradução para os funcionários através de instrumentos de gestão; a expectativa sobre as atitudes dos funcionários na relação de conflito com o cliente; as informações dos objetivos secundários do estudo). Da entrevista com o Jurídico, observou-se o entendimento dos valores da empresa, a percepção do código de ética e sua utilização como instrumento para tomada de decisão nas atividades diárias. Da análise documental dos processos públicos dos consumidores, analisou-se como a organização responde ao consumidor (se em acordo ao exposto no código de ética e discurso do gestor e jurídico; se de forma consistente entre os processos; se algumas organizações mostraram-se mais propensas à conciliação).

4. PlanoNac: O Discurso da Ética de Valores e a Inconsistência na Prática

A PlanoNac é uma organização de medicina de grupo, fundada em 1972, com capital fechado, próprio e nacional, possuindo atuação nacional, 800.000 associados e cerca de 7.000 empregados. Com estrutura organizacional horizontal de apenas quatro níveis hierárquicos, o gestor a define como uma “estrutura de portas abertas” e gestão participativa. Há estímulo ao desenvolvimento contínuo para formação de lideranças e *empowerment*. Possui uma cultura corporativa extremamente forte, continuamente reforçada e autovalorizada através dos programas de treinamento interno, motivacionais e de integração.

A PlanoNac possui um código de valores com orientação ética *values-based*, chamado de Sistema de Convicções, constituído de dez tópicos curtos que abrangem conceitos amplos das crenças e filosofias da organização quanto aos valores relacionados aos *stakeholders* cliente, fornecedor e colaborador. Espaço para opinião; a verdade deve prevalecer para todos; clientes e fornecedores são parceiros; profissionalismo e ausência de protecionismo; sejamos justos; seriedade incontestável da empresa; são alguns destes valores. Não há nenhuma orientação explícita dos comportamentos esperados que traduzem estes valores, nem são previstas medidas concretas em situações de dilema. O Sistema também não contempla nenhum tipo de punição em caso de atitude não ética, ou, qualquer sistema de recompensa no caso contrário. Na PlanoNac, a ética é gerida pelo Gerente de Recursos Humanos. O Sistema foi elaborado pela alta administração há mais de dez anos, sendo que em 1992, quando a empresa passou por uma reestruturação organizacional, ele foi “formalizado”, ou seja, colocado no papel, sem ser inserido em nenhum contexto ético, nem conjugado com

instrumentos de um programa formal e consistente. Não houve nenhuma apresentação, discussão, workshop ou treinamento sobre os valores éticos da empresa, nem sua influência sobre os comportamentos esperados do colaborador. A gestão ética, feita pelo gerente de RH, não é pensada separadamente das atividades da área. Não há treinamento ético, os valores do Sistema são passados sempre que há alguma oportunidade dentro de outros treinamentos ou na integração de funcionários novos. Também não há um momento próprio para discutir comportamentos, situações ou casos de conflito que os colaboradores enfrentam em suas atividades, e a discussão sobre questões éticas fica sempre restrita à área onde o problema surge, a cargo da solução dada pela liderança imediata. Assim, a cultura e os valores se perpetuam e as questões éticas nunca são levantadas em um âmbito maior de discussão. Este processo é reforçado por não haver mecanismos de reporte de problemas, imparciais e externos aos departamentos. Não se pode esperar que os colaboradores procurem outras formas de comunicar seus conflitos, pois não faz parte da cultura, não é um discurso internalizado. Para o próprio gestor, o Sistema de Convicções não tem a função de orientação ética diária, pois quando o colaborador tem algum conflito ele não vai ao Sistema; “Ele vai à liderança imediata, que é o gerente”. As contradições emergem pela falta de consistência interna do que realmente é um código de ética desenhado para cumprir esta função.

O Diretor de Relações fala sobre o Sistema de Convicções como algo distante e não pertencente à atividade diária da organização. Embora o Sistema de valores expresse que ‘A verdade tem que prevalecer para todos: clientes, colaboradores e fornecedores’ do seu ponto de vista, a ética tem lados e depende da posição em que a pessoa se encontra: “Dependendo do lado da cadeira que você está, você não está sendo ético.” Na ausência de um programa de ética com treinamentos formais, e com o gestor incentivando os treinamentos dados pelas lideranças, os valores são passados de acordo com a interpretação desta liderança, o que contradiz o Sistema. E uma vez que a ética tem posição, o diretor olha a ética sob a ótica do que representa o melhor benefício para a organização. Assim, a tomada de decisão ética da PlanoNac, com base na sua ética interna, estabelecida pelo seu documento de ética, apresenta contradições entre expresso no código e a crença real. Deste modo, a tomada decisão na área jurídica baseia-se no contrato e na lei, e quando o conflito de interesses com o consumidor já assumiu uma proporção maior, a dissociação entre ética interna e prática é completa. Não é possível uma relação de confiança, que seria a base para uma relação ética: “Quando o consumidor procura um órgão destes, e aí o Procon – eles também não são éticos – você chega e mostra o contrato e diz é assim...mas existe o negócio do cliente que diz que não sabia que não tinha direito ao reembolso, ao benefício. A gente sabe que não é isto.” Porém, quando a venda fraudulenta é realizada pela sua concessionária de venda, o diretor não acha isto grave. “Existe o problema da venda fraudulenta, mas eu dou um desconto nisto porque a lei mudou tanto que o vendedor diz que não conhece, o que é verdade.”

Na pesquisa documental aleatória dos processos públicos, houve apenas um caso de acordo e um de esclarecimentos. Nos casos de reajuste de mensalidade, embora a PlanoNac tenha adotado procedimentos administrativos confusos, sem informação ou consulta aos clientes, provocando insatisfação pela falta de transparência, e arbitrando como os usuários deveriam pagar por sua desorganização interna, ela não cedeu em nenhum caso (mesmo com os valores ‘Os clientes são nossos parceiros’). Já os processos relativos à negativa de reembolso ou procedimentos, a resposta baseia-se na interpretação da lei e do contrato, da forma que melhor a favorecer. A PlanoNac assume a autoridade de julgar a reclamação sob sua ótica e define a sentença, da qual não cede. Nenhum item é ponto para acordo, mesmo ferindo um acordo tácito estabelecido e abrindo mão de seus valores (‘A verdade deve prevalecer para todos, clientes, colaboradores e fornecedores’). Ela não assume a responsabilidade ou acorda com o consumidor o ônus sobre a venda duvidosa. A PlanoNac possui uma orientação a não buscar conciliação, com uma dissociação completa dos valores.

5. MultiAmer: Entre a Conformidade e os Valores

A MultiAmer é uma empresa de medicina de grupo multinacional americana, possui 210 anos de existência em seu país de origem, onde é uma das maiores do setor de *health care* e *life insurance*. A subsidiária brasileira é uma empresa de capital fechado, com atuação regional, 400.000 associados e 2.000 empregados. No Brasil, foi fundada em 1961 por um grupo multinacional. Foi vendida diversas vezes, por problemas de má gestão. A MultiAmer assumiu em 1998, com uma reestruturação que durou um ano e deixou quatro níveis hierárquicos: toda a diretoria e mais da metade das lideranças foram substituídas. Ela também trouxe a mudança de um modelo de gestão arcaico “manda quem pode, obedece quem tem juízo” para “o estilo de gestão participativo”.

O documento de ética da MultiAmer é um código formal e rígido, formatado como uma lei, com orientação *compliance-based*. A Norma de Prática e Ética é estabelecida pela matriz americana, distribuída a todos os funcionários anualmente. O documento parece elaborado para satisfazer ao United States Sentencing Commission, pois seu conteúdo, por vezes fora do contexto brasileiro, aborda normas antitruste, concorrência leal, negócios recíprocos e conflito de interesses. Ela foi baseada nos ‘decretos federais, estaduais e municipais, legislação americana em geral e política interna da empresa’. No caso de seu descumprimento, a Norma prevê que ‘funcionários individuais estão sujeitos a penalidades civis e criminais’. Na matriz americana há um Programa de Conformidade (*Compliance*): uma área de aconselhamento e reporte das ocorrências. Na subsidiária, a área jurídica recebe a responsabilidade deste papel. Não há nenhuma menção a valores e posturas esperados dos funcionários, e sim atitudes que ‘devem ser cumpridas’ ou ‘não são permitidas’. A MultiAmer, no Brasil, vive um processo onde o gestor está construindo um sistema de valores compartilhados. O documento de valores é parte da missão corporativa, onde a ética é o tópico ‘Nossa Premissa’. Não há orientação de como estes valores se traduzem na prática. Como parte de políticas ou missão organizacional, a empresa tem a compreensão errônea de qual é seu documento de ética.

No Brasil, a gestão de ética cabe ao Diretor de Recursos Humanos. A Norma não foi lançada, ela foi colocada na política da organização. A orientação para *compliance* remete a mecanismos de controle do comportamento dos funcionários, portanto, o gestor media esta contradição entre o modelo de gestão aberta desejado e o *compliance* através do discurso de valores, falando meia hora sobre valores dentro dos treinamentos e propagando a abertura dos canais de comunicação. A Norma possui como instrumento de gestão formal para reporte de irregularidades, um *hot-line* com os EUA. Ele re-contextualiza o instrumento: o *hot-line* passa de um mecanismo de controle para uma ferramenta de abertura com a matriz, legitimando-se como um instrumento para preservação dos valores da organização. Com relação ao comportamento dos funcionários, o gestor remete à Norma: “A máxima que nós pregamos aqui é que ninguém é maior que a organização. Eu violei uma norma da organização que está clara para mim que eu não poderia violar, eu estou fora da organização. E assim é com qualquer funcionário, prestador de serviço e cliente que for surpreendido fraudando a nossa organização, e às vezes isto acontece.” Quanto aos consumidores, qualquer divergência sobre o contrato não é passível de discussão, já que ‘o correto’ pertence à MultiAmer. Embora a Norma estabeleça que ‘o comprometimento ético da empresa e de seus funcionários, bem como a observância de todas as normas estabelecidas na legislação vigente, devem estender-se, sem exceção, a todas as atividades, incluindo o modo pelo qual...cumprimos obrigações contratuais, sejam estas tácitas ou escritas.’, o que significa que as promessas das concessionárias aos clientes deveriam ser arcadas pela MultiAmer, qualquer alegação pelo consumidor que não conste em contrato é recusada. O contrato é a base da relação, ele está baseado na lei, logo a MultiAmer é a lei. Na tomada de decisão dos funcionários com relação aos conflitos com o cliente, o discurso sobre valores éticos é abandonado.

O assessor jurídico entrou antes da aquisição pela MultiAmer, e assistiu à mudança da cultura organizacional. Ele fez parte do grupo que elaborou os valores inseridos na missão. Como estes não foram reforçados, não foram incorporados. Assim, para o assessor, o código utilizado em sua prática diária é a Norma. Ela é concreta, não deixa margem para dúvidas sobre o que deve ou não pode ser feito na organização, criando uma percepção de segurança no funcionário de sempre estar agindo corretamente, enquanto os valores são genéricos e distantes da realidade. A Norma traduz as regras esperadas do funcionário MultiAmer. Embora a Norma, junto com os instrumentos de reporte de irregularidades, sejam rígidos, o assessor coloca-os como instrumentos legítimos. Isto se deve a algumas razões que podem não se aplicar a outros funcionários: a) a norma é formatada como uma lei, é uma linguagem que faz parte do cotidiano da área jurídica; b) antes da compra pela MultiAmer, não havia regras de atuação na empresa, e a Norma confere postura aos funcionários; c) o assessor participou da elaboração dos valores, os quais procuram legitimar a Norma. No conflito com os consumidores, o processo de tomada de decisão leva em consideração o contrato, a lei e a norma. “*(Os valores) Ajudam na questão ética, mas para cumprir a gente recorre à política (norma)*. Temos um problema, a primeira coisa que vai ser analisada é o contrato, o que está previsto na cláusula, o que diz a lei. Porque eles consideram do jurídico dando um parecer, que está adequado à legislação, adequado ao contrato e dentro da ética *(da norma)*.”

Na pesquisa documental aleatória dos processos públicos, em três casos não houve acordo, um caso ficou indefinido. Os casos gerados por falhas nos procedimentos internos da MultiAmer, que acabam refletindo no mau atendimento e conflitos com os usuários, são acordados. Nos reajustes por faixa etária, a MultiAmer remete às ‘cláusulas do contrato’ e à ação de inconstitucionalidade que as operadoras abriram no judiciário, o qual está em tramitação no supremo e sequer foi julgada. Ou seja, a Norma de Prática e Ética define que a MultiAmer deve se pautar pela “legislação vigente”, contudo ela estabelece a ‘lei’. Quanto à consistência interna da tomada de decisão, há incoerência e casos similares recebem tratamentos diferentes. Já nas situações de negativa de reembolso ou autorização de procedimentos, não houve nenhum acordo. Ratifica-se que o contrato é a regra, e a lei é interpretada de acordo com o contrato.

6. Seguradora: Liderança Ética, do Exemplo à Prática

A Seguradora é uma empresa de origem familiar, fundada em 1945. Em 1993, ingressou na área de seguro saúde, possuindo de 350.000 usuários, e dos seus 6.500 funcionários, 500 lidam nesta área. A Seguradora passou por uma crise que levou ao processo de reestruturação hierárquica e profissionalização da alta direção, parte do plano de sucessão, necessário para preparar a empresa para uma gestão futura sem a família. O modelo de gestão é informal com estímulo ao trabalho em equipe, *empowerment* e descentralização do poder, aliado ao espaço para divergência. Seu desenho organizacional trans-funcional, onde áreas da empresa se interpenetram umas nas outras, tornam a informação fluida, compartilhada e acessível.

A orientação ética é *values-based*, voltada para valores e integridade pessoal. Baseia-se no exemplo e no comportamento do gestor, os valores que ele dissemina enquanto pessoa e líder, papel exercido pelo vice-presidente executivo. Não há punições por decisões erradas, mas muita conversa para aprendizagem com as situações, para incutir nas pessoas a coragem de defender o que é o correto e justo, e não fazer o que é mais fácil, ou que está escrito no contrato, ou que dará lucro para a empresa. O comportamento reconhecido através do sistema de promoção é do funcionário questionador e que expõe suas opiniões. Um aspecto não é tolerado pelo líder é o motivo de demissão: agir com injustiça, ou sem transparência, ou com abuso de poder. O vice-presidente avalia que os valores éticos são amplos para serem colocados no papel, e em vez de estabelecer determinadas posturas, um código formal pode autorizar tudo o que não foi escrito. Assim, quanto mais um assunto é especificado, menos

espaço as pessoas têm para avaliar. A impessoalidade e a regra rígida substituíram a relação de confiança, que para o gestor, é a base da relação ética. Ele entende que a ética parte do bom senso, dos valores pessoais, do questionamento constante do que é certo e justo, mediados pela isenção. Não pode estar escrita estaticamente, e sim deve ser exercida diariamente e repensada a cada nova situação. “Eu prefiro não aceitar escrever e dizer ‘Você tem responsabilidade pelo seu raciocínio ético, de valores, de justiça com relação à situação’.”

A liderança ética exige um líder com forte moral pessoal e executiva, e o gestor exerce uma constante autocrítica, uma rigidez em suas atitudes, consciente de que elas fazem parte da condução ética da empresa. É um processo de aprendizagem contínua, sendo necessária paciência para disseminar os valores. Os instrumentos na gestão ética são de natureza distinta. Workshops e espaço para discussão de conflitos são substituídos pelo *walk the talk*: o exercício diário, sempre que surge uma situação que sirva de exemplo. Há dois espaços formais para discussão, onde o gestor busca os casos para disseminar seus valores: a reunião diária da diretoria e a reunião quinzenal de gerentes. São rituais que reforçam a propagação da cultura organizacional. O líder também utiliza programas comuns para se fazer presente e acessível, visando abrir canais de comunicação com os funcionários, quebrar as barreiras e reduzir as distâncias entre os níveis hierárquicos e departamentos, permitindo que se estabeleça um clima de confiança mútua. Com relação ao consumidor, o funcionário não tem o objetivo de responder mais rápido, conforme as regras do contrato ou a informação do histórico no computador, mas, ao contrário, ele deve partir do princípio que o cliente está correto em sua demanda e deve buscar meios de resolver o caso. O gestor suporta a postura questionadora, colocando-se à disposição para ser interrompido em qualquer questão.

Coerentemente, o líder é percebido pelo Diretor Jurídico como uma figura admirável, próxima, real, de comportamento exemplar. A proximidade surge porque os valores transmitidos estão nas situações cotidianas. Os conceitos éticos já são dados morais do líder, mas para os funcionários, eles são percebidos como um processo, parecem estar sendo construídos a cada situação. O líder emerge não só como aquele que dissemina valores ou dá o exemplo, mas aquele que dá sentido ao que “parece não ter regra” ou que “pode não fazer nada porque não cria uma regra sólida”, escrita. O diretor sabe que os valores éticos estão sendo continuamente transmitidos, mas a reunião diária da diretoria aparece como o ritual que reforça e traduz o *walk the talk*. Ele reproduz o processo na sua área, pois esta responsabilidade é passada pelo gestor como uma “cobrança sobre os comportamentos vitais para a organização”. Na questão de conflito com o cliente, o diretor remete à regra do contrato, à lei e à análise do caso para a tomada de decisão. Os valores éticos emergem como pano de fundo: “Quando o cliente vem reclamar, a gente tem que ter muita isenção e até advogar em favor dele. Então, o valor mais forte é fazer justiça, é defender o segurado em tudo aquilo a que ele tenha direito. E a justiça não é a favor da Seguradora, ou contra a Seguradora. É advogar o interesse do segurado se ele for legítimo. A palavra é esta: legítimo interesse.” A tendência da Seguradora é conciliar com o consumidor, e naqueles casos onde há comprovação de má fé, não ceder. Não está escrito, é uma decisão tomada na prática que se tornou “regra”. No caso da venda realizada pelos corretores aos clientes, com “promessas”, a Seguradora, assume o ônus do “erro” da venda ao cliente. A apuração se houve erro ou má fé, fica no âmbito interno da organização, não passando pela relação com o consumidor (a menos que este esteja envolvido). “Se ele erra ou qualquer coisa do gênero, vem a questão de valor. É uma ordem, uma definição muito rígida, a gente assume o erro.”

A Seguradora possui poucos processos junto ao órgão de defensoria em comparação às demais empresas do setor (Procon SP, 2002). Na pesquisa documental aleatória dos processos públicos, houve acordo em três processos antes da audiência conciliatória. A Seguradora possui uma orientação consistente, ou seja, são pontos para acordo aqueles que ela pode ‘gerenciar’ os custos (uso da rede credenciada) mesmo não constando do contrato com o

consumidor. Aqueles que frontalmente contradizem o contrato (reembolso no uso de serviços não credenciados) são itens de não cessão, pois ela assume que o cliente está ciente dos serviços não credenciados e que o contrato é claro sobre a decisão de escolher um serviço não credenciado. Quanto aos reajustes de mensalidade, ela procurou pontos de acordo com os consumidores sem sucesso, desistindo de fazê-lo. A tendência para conciliação com o consumidor, conforme exposto pelo diretor jurídico, encontra realidade na prática.

7. CooperMed: Programa de Ética e Prática de Conscientização, Discussão e Consenso

A CooperMed é um sistema composto por 365 cooperativas de assistência médica no Brasil. Cada cooperativa é regida por um estatuto próprio e administrada por um conselho de administração, uma diretoria executiva, um conselho fiscal e um conselho de ética. Elas possuem independência para definir seus estatutos, estruturas organizacionais, administrativas e modelos de gestão, porém são coordenadas pelo Sistema Nacional, cujo papel é traçar estratégias, propor programas de atuação conjunta e promover o intercâmbio de experiências. Os cooperativados são médicos, sócios da cooperativa, mas a administração é profissional. Fundado em 1975, o Sistema CooperMed possui 12 milhões de usuários. A cooperativa piloto da implantação do código de ética tem 400.000 usuários e 270 funcionários.

A CooperMed está implantando o código de ética, um documento de 12 páginas, desenhado com o propósito específico de valorizar o comprometimento ético da organização através das atitudes e posturas dos seus funcionários: ‘O Código de Ética é uma declaração pública de compromisso de nossa cooperativa com o ser humano e com a construção de uma sociedade transformadora, igualitária e solidária’. Ele conjuga a orientação para valores (*values-based*), expressos ao longo do documento, com orientações definidas de condutas não aceitáveis e exemplos de condutas esperadas (*compliance-based*). A orientação para *compliance*, com atitudes esperadas e vedadas, tem caráter explicativo, e não punitivo. Os *stakeholders* são compreendidos de forma ampla: clientes, cooperados, ambiente de trabalho e colaboradores, setor público e sociedade, fornecedores e concorrentes; agregam um sentido de utilidade ao código: ele está a serviço de nortear as relações entre os grupos. Ele incentiva a transparência e a comunicação aberta através de procedimentos estabelecidos: ‘Comunique imediatamente...sempre que se sentir em situação que possa caracterizar conflito de interesses, ou quando suspeitar ou tiver conhecimento de fatos que possam prejudicar a Cooperativa, ou ainda, que pareçam contrariar os princípios deste código.’

Na CooperMed, a ética é gerida por um comitê específico, e teve a elaboração da política e documento de ética a cargo da Assessoria de Projetos. Este processo durou seis meses, por meio de reuniões e debates, levantando os pontos que deveriam orientar a condução ética da empresa e dos colaboradores, envolvendo diversos níveis hierárquicos e departamentos da Cooperativa. Posteriormente, estes participantes tornaram-se Gestores do Código, ‘responsáveis pela comunicação, atualização e aplicação do Código de Ética, bem como oferecer subsídios para as decisões do Comitê de Ética’. O processo de elaboração, aberto, preparou os Gestores para as questões que se seguiriam à implantação, legitimando os canais de comunicação para o reporte destas questões. O lançamento do código, feito em duas fases, buscou envolver todos os colaboradores: reunião daqueles que participaram na elaboração com os coordenadores, supervisores e gerentes, para apresentação e abertura a críticas; e reuniões em cada setor, apresentando e discutindo o conteúdo. O código foi inserido em um programa de ética, conjugado com instrumentos destinados a suportá-lo: a) treinamento ético, através de palestras, com espaço destinado a discutir o instrumento, suas orientações e valores, e esclarecer os procedimentos a serem tomados em caso de conflitos; b) mecanismo de aconselhamento e reporte de questões éticas, formalizado no documento, através da estrutura hierárquica e dos gestores do código, externos ao departamento; c) mecanismos para deliberar sobre violações, através do Comitê de Ética.

A assessoria jurídica participou na elaboração do código de ética e passou a integrar o Comitê de Ética. Para o jurídico, o código de ética é um instrumento que auxilia os colaboradores, normalizando e orientando as condutas, e dando abertura para a comunicação de questões, além de proporcionar maior transparência nas relações de trabalho e informações. Como o instrumento foi fruto de discussões entre colaboradores, o código é muito concreto e viável de ser seguido. As decisões com relação ao conflito com os consumidores se baseiam no contrato e na lei, no entanto, os valores e posturas expressos no código aparecem como uma orientação geral sobre a qual as decisões são tomadas. Há coerência entre o discurso de valores e a atitude expressa pelo assessor, na busca de minimizar os conflitos com os consumidores, preservando a relação de longo prazo. A postura adotada é conciliatória, de ceder para evitar desgastes maiores para a imagem da empresa e para a relação com o cliente. A CooperMed também assume a responsabilidade sobre as atitudes dos vendedores com relação a promessas não cobertas pelo plano, feitas aos clientes. Neste caso, o código de ética é o documento base para a tomada de decisão.

Como a elaboração do código durou seis meses no ano de 2002, era esperado que fosse necessário algum tempo para que sua implantação se refletisse na prática, com a redução do número de reclamações. Porém, a CooperMed possui apenas dois processos em 2002. Ambos foram analisados e dizem respeito à negativa de cobertura ou procedimentos. Para chegar nesta fase de conflito, a CooperMed estava consciente sobre a razão da negativa e que o consumidor solicitava algo que não dizia respeito às suas obrigações, e que portanto não era objeto de acordo. De fato, a posição do jurídico, de conciliar antes das reclamações irem para a justiça, encontra realidade na prática.

8. Análise Crítica e Interpretação dos Resultados

Sobre os Tipos de Códigos de Ética: O documento de ética assume formas distintas nas quatro empresas, desde o Sistema de Valores formal e escrito (PlanoNac) até o Sistema de Valores não escrito, mas exercido na Liderança Ética Intencional (Seguradora), passando pela Norma de Prática e Ética formal e formatada como lei (MultiAmer) e Código de Ética formal que instila valores e condutas (CooperMed). Não se pode concluir se algum tipo de documento propicia uma melhor conduta ética, contudo, simplesmente possuir um código não significa que comportamentos éticos serão atingidos. PlanoNac e MultiAmer exemplificam isto. O código por si só não é capaz de moldar comportamentos (Mathews, 1987; Weber, 1993; Weaver, 1993; Badaracco & Webb, 1995; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999).

A orientação do código de ética, para *compliance* ou valores, também parece exercer importância relativa para incorporação dos valores pelos funcionários. A PlanoNac possui um Sistema de Valores há dez anos, assim como a MultiAmer possui um instrumento de *compliance*, mas não resultam na tomada de decisão ética. Cabe ressaltar que a Seguradora possui orientação para valores e integridade pessoal, a exemplo do líder, e a CooperMed construiu um documento que equilibra as orientações para valores e *compliance* com foco no *stakeholder* – construção ótima em termos de tomada de decisão ética e menor conduta não ética (Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999). Ambas as empresas possuem como resultado a tomada de decisão ética. Este estudo avalia que a propensão à tomada de decisão ética não passa tanto pela orientação do código de ética, mas sim ao processo de implementação e instrumentos utilizados na sua gestão, de forma coerente e permanente.

Sobre a Área Gestora da Ética: Na PlanoNac e MultiAmer, a ética é gerida pela Área de RH. Nesta última, há uma área cinzenta, pois o programa da matriz, gerido por um auditor de conformidade e embasado pela assessoria jurídica, atua nas ações da subsidiária brasileira, gerando re-leituras e re-contextualização dos instrumentos pelo gestor no Brasil. Em ambas as organizações, a ética não é desvinculada das atividades corriqueiras do RH. Portanto, a ética não encontra espaço para se legitimar enquanto um fim em si mesma, e isto é visível nos

resultados negativos destas empresas. Na Seguradora a gestão ética é feita pelo executivo principal (líder ético), enquanto na CooperMed a área de projetos (área isenta) cuidou da elaboração, passando a dividir a gestão com o comitê de ética. Tanto na Seguradora como na CooperMed, os gestores têm um tempo de dedicação às questões éticas quase que exclusivo, e o exercício da ética é permanente e diário, na linha da aprendizagem organizacional. Isto exerce forte influência nos resultados positivos encontrados nestas duas organizações.

Sobre a Implementação do Código de Ética: PlanoNac e MultiAmer não construíram qualquer programa consistente, apenas “formalizaram” para os funcionários aquilo que elas ‘acreditavam’ ou ‘desejavam’ que fosse a cultura da empresa. A PlanoNac dedica meia hora no início do treinamento ou integração, ou “faz uma batida” eventualmente, do seu Sistema de Valores (o que corresponde ao treinamento ético), mas nunca discutiu com os funcionários quais são seus dilemas, deixando a cargo da liderança imediata. É a organização que não abriu e não dispõe de canais de comunicação legítimos de qualquer tipo, formais ou informais. A ausência de instrumentos para suportar o sistema de valores não o fez ser incorporado na cultura organizacional, e por consequência, não permite a organização gerar decisões éticas. A MultiAmer também dispõe de meia hora no início de cada treinamento para falar dos valores compartilhados desenvolvidos no Brasil, mas entrega anualmente para cada funcionário a Norma de Prática e Ética, a fim de ser cumprida sem discussão. Embora canais de comunicação formais tenham sido estabelecidos, o objetivo principal é o reporte de irregularidades e o esclarecimento de dúvidas sobre o que pode/não pode ser feito, sob a ótica e lei da MultiAmer, e não para a discussão aberta de problemas. A MultiAmer é a única organização que possui um sistema de penalidades formalizado. Também a MultiAmer não possui instrumentos legítimos para fazer sua Norma ser incorporada na cultura organizacional de forma isenta, acima dos interesses da organização. Portanto os funcionários cumprem a regra, mas nem por isto tomam decisões éticas em relação à sua própria Norma.

A CooperMed estabeleceu um programa formal de implantação e gestão ética consistente, com instrumentos concretos e legitimados no decorrer do processo: elaboração do código com envolvimento de funcionários de todos os níveis; treinamento ético; workshop para discussão do código com espírito crítico; sistema de reporte para o grupo de gestores (extradepartamental); avaliação de casos pelo comitê de ética. O processo, com a finalidade de estabelecer a condução ética sem viés, permitiu a internalização dos valores pelos funcionários, mostrando-se efetivo nos resultados de tomada de decisão ética. A Seguradora possui um programa de ética de natureza distinta pela adoção da liderança ética intencional. É um processo constante, complexo, porém mais próximo e direto na formação da sub-cultura ética. Os instrumentos são: comportamento dos pares e aprendizagem a cada situação cotidiana (substituem o treinamento ético); reunião ritual das 8:00hs. e gerencial (workshops de discussão ética); atividades da organização para abertura e redução das distâncias (canais de comunicação). É a única que utiliza o sistema de recompensa (promoção) para demonstrar aos funcionários os comportamentos valorizados. A liderança ética exercida na Seguradora, e seu processo de gestão, possuem o objetivo de construir a condução ética da empresa, sendo efetivos na internalização dos valores e tomada de decisão ética.

Sobre os Instrumentos de Gestão Ética: O envolvimento dos funcionários no desenvolvimento do código, observado na Seguradora e CooperMed, mostrou-se importante para incorporação dos valores éticos. Ele atua como fator de aprendizagem organizacional; contribui na legitimação dos instrumentos de gestão da ética, ao longo do processo; sendo responsável por internalizar os valores e fazer os comportamentos serem incorporados na cultura organizacional. A PlanoNac e MultiAmer, como já observado, não realizaram este processo. Já a **abertura dos canais de comunicação** mostrou-se um instrumento fundamental para construção de um ambiente ético, no suporte do documento de ética, e influi positivamente na tomada de decisão ética. Mas deve ficar claro que é o espaço para criar o

diálogo aberto e o clima de confiança mútua, como visto na Seguradora e CooperMed, e não o canal para reportar irregularidades. O **treinamento ético** formal foi o instrumento mais citado, porém com utilização duvidosa. PlanoNac e MultiAmer encaixam-no em meio a treinamentos de RH. De fato, os funcionários têm conhecimento do conteúdo do código, mas o resultado não é efetivo na tomada de decisão. Apenas a CooperMed utilizou-o formalmente na fase de implementação do seu código, e a Seguradora exerce o treinamento através do exemplo diário. O treinamento ético isolado apenas dá a conhecer sobre o conteúdo do documento de ética, mas para conduzir comportamentos éticos ele precisa estar conjugado com outros instrumentos, por exemplo, workshops de discussão (canais de comunicação).

A coerência interna entre o discurso ético da organização, através do gestor e do documento de ética, **e os instrumentos disponíveis para sustentá-lo** também exerce forte influência na incorporação dos valores éticos e conseqüente tomada de decisão ética. Na PlanoNac e MultiAmer, as contradições internas resultam em decisões não éticas. Neste aspecto, são ressaltados: a) o código e programa com a real intenção de construir uma organização ética (visto na Seguradora e CooperMed) é a única possibilidade do programa de ética ser bem sucedido. Intenções enviesadas, como a manipulação do *stakeholder* interno (caso da PlanoNac) ou atender a expectativa da matriz (caso da MultiAmer), acabam por gerar inconsistências que impedem a legitimação da conduta ética; b) o código formal e programa de ética fazem pouca diferença nos comportamentos quando a organização exerce pressão ou manipulação sobre os funcionários para condutas não isentas, beneficiando o interesse de uma das partes (observado na PlanoNac e MultiAmer).

9. Conclusões, Recomendações e Sugestões

Concluimos que a forma de lançamento do código de ética, a adoção de instrumentos de gestão ética legítimos, a existência de um programa consistente e permanente, exercem grande influência na incorporação de posturas éticas pelos funcionários; mais do que o tipo de documento adotado ou a orientação ética escolhida. Os instrumentos de gestão que a organização valoriza perante os funcionários, através do tempo e espaço despendidos para utilizá-los, são os responsáveis por sustentar os comportamentos na direção da tomada de decisão ética. Esta valorização é que legitima os instrumentos que suportam o código de ética e a condução ética, fazendo com que os comportamentos e valores desejados sejam incorporados no subsistema cultura ética, integrante da cultura organizacional. Limitações ao estudo dizem respeito à generalização dos resultados, pelo número de organizações estudadas e da quantidade entrevistas por instituição. O estudo, no entanto, demonstrou que a correta adoção de programas de ética traz resultados concretos para a organização, relacionados à performance dos processos internos e à imagem interna e externa. Entretanto, a aplicação prática de instrumentos de melhoria de performance organizacional é o grande desafio da gestão empresarial. Vimos o quanto é difícil a implementação eficaz do código de ética e instrumentos de gestão pelo desconhecimento da própria cultura organizacional.

O presente trabalho abre caminhos para futuras pesquisas: a) A relação ótima entre a cultura organizacional instalada e o subsistema cultura ética, a fim de relacionar instrumentos mais facilmente legitimados pela cultura organizacional (caso da Seguradora); b) O programa de gestão da ética como mediador das relações no ambiente interno da organização (reportado pela CooperMed); c) A tradução do documento de ética em organizações multinacionais, transnacionais e globais (caso da MultiAmer); d) A relação entre o processo de aprendizagem organizacional e a incorporação de valores e comportamentos éticos; e) A relação entre a pressão do ambiente de negócios e a efetividade da adoção de programas de ética. Muitas outras questões relevantes sobre a Ética Corporativa surgirão, não só por se tratar de um campo recente de estudo, mas pelo fato do Brasil estar iniciando sua aprendizagem.

10. Referências Bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MEDICINA DE GRUPO. **Informe de Imprensa: Dados e Estatísticas da Medicina de Grupo**. documento de divulgação, São Paulo, 2001. Disponível em: <www.abramge.com.br>, acesso em jan. 2002.
- BADARACCO, J.L. Jr. & WEBB, A. Business Ethics: A View from the Trenches. **California Management Review**. Vol. 37, nº. 2, p. 8 – 28, 1995.
- BRASIL. Decreto-Lei nº. 9656, de 3 de junho de 1998. Dispõe sobre Planos Privados de Assistência à Saúde. Disponível em: <www.planalto.org.br> Acesso em 2002.
- CARROLL, A.B. **Business & Society: Ethics and Stakeholders Management**. 3rd. ed. Cincinnati: ITP, 1996.
- CHATOV, R. What Corporate Ethics Statements Say. **California Management Review**. Vol. 22, nº. 4, p. 20 – 29, 1980.
- CIULLA, J.B. Why is Business Talking about Ethics? Reflections on Foreign Conversations. **California Management Review**. Vol. 34, nº. 1, p. 67 – 86, 1991.
- CRESSEY, D.R., & MOORE, C.A. Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. **California Management Review**. Vol. 25, nº. 4, p. 53 – 77, 1983.
- DAIGNEAULT, M.G., GUTHRIE, J. & NAVRAN, F. Managing Ethics Upwards. **Ethics Resource Center**, documento de trabalho, Washington, 2001. Disponível em: <www.ethics.org>. Acesso em jan. 2002.
- DALTON, D., METZGER, M.B. HILL, J.W. SIMMERS, W.W. & al. The 'New' U.S. Sentencing Commission Guidelines: A Wake-up Call. **Academy of Management Executive**. Vol. 8, nº. 1, p. 7, 1994.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. The Stakeholders Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications. **Academy of Management Review**. Vol. 20, nº. 1, p. 65 – 91, 1995.
- FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FUNDAÇÃO PROCON SC. Arquivos dos Processos Públicos Julgados no Ano de 2002. **Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor**, Secretaria da Justiça e Cidadania do Governo do Estado de Santa Catarina, 2002.
- FUNDAÇÃO PROCON SP. Arquivos dos Processos Públicos Julgados no Ano de 2001. **Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor**, Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo, 2002.
- FUNDAÇÃO PROCON SP. **Cadastro de Reclamações Fundamentadas: Período 2001**. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor, Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo, 2002.
- FUNDAÇÃO PROCON SP. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor, Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo. Disponível em: <www.procon.sp.org.br>. Acesso em nov. 2001.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3^a. ed., São Paulo: Atlas, 1991.
- HARRINGTON, S.J. What Corporate America is Teaching about Ethics. **Academy of Management Executive**. Vol. 5, nº. 1, p. 21 – 30, 1991.
- HOIVIK, H.W. Professional Ethics: a Managerial Opportunity in Emerging Organizations. **Journal of Business Ethics**. Vol. 39, nº. 1, p. 3 – 11, 2002.
- IDEC. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. Disponível em: <www.idec.org.br>. Acesso em nov. 2001.
- INSTITUTO ETHOS. Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas: Reflexões e Sugestões. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**, São Paulo, 2000. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em nov. 2001.
- JONES, T.M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**. Vol. 20, p. 404 – 437, 1995.

- JOSHUA, J. Integrating Ethics and Compliance Programs. **Ethics Resource Center**, documento de trabalho, Washington, 2001. Disponível em: <www.ethics.org>. Acesso em nov. 2001.
- MATHEWS, M.C. Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior, in FREDERICK, W.C. (Ed.), **Research in Corporate Social Performance and Policy: Empirical Studies of Business Ethics and Values**. Vol. 9, p. 107-130. Greenwich, CT: Jai Press, 1987.
- 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**. Vol. 6, nº. 4, p. 461 – 476, 1996.
- METZGER, M.B., DALTON, D. & HILL, J.W. The Organization of Ethics and the Ethics of Organizations: The Case for Expanded Organizational Ethics Audits. **Business Ethics Quarterly**. Vol. 3, nº. 1, p. 27 – 43, 1993.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Relação das 25 Maiores Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde. **Agência Nacional de Saúde Suplementar do Ministério da Saúde**. documento interno, Rio de Janeiro, 2000.
- PAINE, L.S. Managing for Organizational Integrity. **Harvard Business Review**. Vol. 72, nº. 2, p. 106 – 117, 1994.
- SALAZAR, A. & RODRIGUES, K. Planos de Saúde: Aprenda a se Defender. **Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor**. documento de trabalho, São Paulo, 2001.
- SALAZAR, A., RODRIGUES, K. & SILVER, L. Relatório sobre Planos de Saúde. **Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor**. documento interno, São Paulo, 2000.
- SROUR, R.H. **Ética Empresarial: Posturas Responsáveis nos Negócios, na Política e nas Relações Pessoais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- TREVIÑO, L.K., BUTTERFIELD, K.D. & McCABE, D.L. The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behavior. **Business Ethics Quarterly**. Vol. 8 nº. 4, p. 447 – 476, 1998.
- TREVIÑO, L.K., HARTMAN, L.P. & BROWN, M. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. **California Management Review**. Vol. 42, nº. 4, p. 128 – 142, 2000.
- TREVIÑO, L.K., WEAVER, G.R., GIBSON, D.G. & TOFFLER, B.L. Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. **California Management Review**. Vol. 41, nº. 2, p. 131 – 151, 1999.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- VOGL, F. Ethics & Compliance in a Global Economy: Making the Case. **Ethics Resource Center**, documento de trabalho, Washington, 2000. Disponível em: <www.ethics.org>. Acesso em nov. 2001.
- WEAVER, G.R. Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society**. Vol. 32, nº. 1, p. 44 – 58, 1993.
- WEAVER, G.R. & TREVIÑO, L.K. Compliance and Value Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior. **Business Ethics Quarterly**. Vol. 9, nº. 2, p. 315 – 335, 1999.
- WEAVER, G.R., TREVIÑO, L.K. & COCHRAN, P. Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. **Academy of Management Journal**. Vol. 42, nº. 1, p. 41 – 57, 1999a.
- WEAVER, G.R., TREVIÑO, L.K. & COCHRAN, P. Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices. **Academy of Management Journal**. Vol. 42, nº. 5, p. 539 – 560, 1999b.

- WEBER, J. Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda. **Business Ethics Quarterly**. Vol. 3, n^o. 4, p. 419 – 435, 1993.
- WHITE, B.J. & MONTGOMERY, B.R. Corporate Codes of Conduct. **California Management Review**. Vol. 23, n^o. 2, p. 80 – 87, 1980.