

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

ANTONIO CARLOS CAPELETTI SARMENTO

CÓDIGOS DE ÉTICA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE  
INFLUENCIAM A EFETIVIDADE

Rio de Janeiro  
2008

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

ANTONIO CARLOS CAPELETTI SARMENTO

**CÓDIGOS DE ÉTICA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE  
INFLUENCIAM SUA EFETIVIDADE**

Dissertação apresentada ao Mestrado em  
Administração e Desenvolvimento Empresarial da  
Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas  
Co-Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira

Rio de Janeiro  
2008

## **AGRADECIMENTOS**

O Mestrado em Administração representa para mim a concretização de um sonho alimentado nos últimos 20 anos. Ao concluí-lo, agradeço primeiramente a Deus, não só pela saúde física e mental essenciais para a tarefa, mas por sua ação e presença na minha vida, que sinto e desejo de forma crescente.

Na família, preciso agradecer antes de tudo à Sonia, minha mulher, a quem fico devendo muito pelo apoio, estímulo e confiança – precisarei compensá-la pelos momentos de lazer dos quais ela solidariamente abriu mão e desculpar-me pelas longas explicações que foi obrigada a ouvir sobre o Alpha de Cronbach e outros temas técnicos. Agradeço também a minha filha Tatiana, que acompanhou de perto estes dois anos de estudos sempre demonstrando muito interesse, sem jamais queixar-se das ausências nos finais de semana.

Na Universidade preciso citar os professores Dr. José Geraldo Pereira Barbosa e Dr. José Roberto Ribas, profissionais brilhantes a quem devo reconhecimento e admiração. Ao meu co-orientador professor Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira, posso dizer que a dissertação não poderia ser realizada sem suas precisas intervenções, fruto do sólido preparo técnico que o leva a destacar-se na área em que atua. Ao meu orientador, professor Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas cuja convivência muito me enriqueceu pessoal e profissionalmente, deixo a certeza de que, por seu modo de ser e sua vasta cultura, constitui para mim um exemplo de ser humano.

Na empresa em que trabalho, tenho o dever de agradecer antes de tudo, aos diretores Paulo Henrique Bebianno Montenegro e Elizabeth Capeletti Sarmiento, que além de permitirem o curso em horário de trabalho, tiveram sempre palavras de apoio e estímulo, demonstrando compreensão e absorvendo atividades nas minhas ausências. Agradeço também aos colegas Matheus Montenegro e Raphael Duarte, que com competência e dedicação cobriram lacunas do meu trabalho, assegurando o atendimento das necessidades da nossa empresa.

Concluindo, dois amigos precisam ser citados: Luiz Freitas, companheiro desde os bancos escolares, que acompanhou com interesse e palavras de incentivo todo o mestrado, e Rodolpho de Britto Silva, inicialmente apenas colega do mestrado, mas que durante o curso tornou-se companheiro de todas as horas, sendo hoje, amigo de verdade e para sempre.

## 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 preocupação para a quase totalidade delas. Considerando que o código de ética é o elemento base de todo e qualquer programa de ética corporativa em médias e grandes empresas, 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 como relevantes na literatura. Com base nas 95 respostas obtidas, realizou-se uma análise fatorial, cuja solução indicou a existência de 9 variáveis com capacidade de influenciar a efetividade do código de ética. Tais variáveis, apresentaram-se reunidas sob dois fatores, aos quais atribuiu-se os nomes de *Conformidade* e *Envolvimento*.

O fator *Conformidade*, de maior peso e reunindo sete variáveis, pode ser interpretado da seguinte forma: a empresa deve adotar um modelo de gestão do código de ética no qual o cumprimento do código é permanentemente exigido de todos, inclusive dos gerentes, que devem servir de exemplo aos empregados; para isto, a empresa precisa promover programas de treinamento visando conscientizar a todos das regras morais a serem observadas, exigindo formalmente que atestem, com a sua assinatura, o conhecimento deste conteúdo; em complemento, deve promover auditorias específicas de ética

para verificar a conformidade com o código e colocar os empregados como aliados nesta auditoria, esperando que comuniquem qualquer violação observada, ampliando assim a capacidade de detectar desvios; finalmente, verificado um descumprimento do código, a empresa precisa agir de forma disciplinar, aplicando as sanções cabíveis.

O segundo fator - *Envolvimento* – com um peso menor que o primeiro e composto de duas variáveis, representa a necessidade da empresa buscar a adesão dos empregados ao programa de ética. Para tal, precisaria abrir a possibilidade de participação dos empregados no processo de elaboração do código e divulgar os casos de violações ocorridos na empresa, especificando as ações corretivas adotadas em cada caso.

## ABSTRACT

The codes of business ethics, although not explicitly required by law to all companies, are becoming so frequent that their existence is a source of concern for almost all of them. Considering that the code of ethics is the basic element of any program of corporate ethics in medium and large enterprises, the research aims at investigating factors perceived as relevant by companies' managers and employees, so that the code of ethics is actually practiced. To this end, a survey research method was used, involving five large Brazilian companies, using a structured and self-administered questionnaire, composed by questions on 16 variables, which were identified as relevant in the literature. Based on the 95 responses received, a factorial analysis has been performed, which solution indicated the existence of 9 variables capable of influencing the effectiveness of the code of ethics. Such variables have been presented themselves gathered under two factors, to which labels of *Compliance* and *Involvement* have been given.

The *Compliance* factor, of greater weight and bringing together seven variables, can be interpreted as follows: the company must adopt for its code of ethics a management model in which the compliance with the code is permanently required of everyone, including managers, which must serve as an example to all employees; for so doing, the company needs to promote training programs aiming at the staffs' awareness of the moral rules to be observed, requiring that they formally certify, with their signature, the acknowledgment of

its content; in addition, it should promote specific ethics audits to verify compliance with the code and rally the employees in this audit examination, expecting them to communicate any violation observed, thus expanding the ability of detecting deviations; finally, detecting a breach of the code, the company must act on a disciplinary manner and apply the appropriate sanctions.

The second factor - *Involvement* - with a lower weight than the first and composed of two variables, represents the companies' need to seek adhesion of employees to the ethics program. To that end, it would need to open the possibility of the employees participation on the code's elaboration process and also disseminate the violation cases occurred in the company, specifying the corrective actions taken.



## SUMÁRIO

	<b>Pág.</b>
<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	12
<b>1.1.1- A Ética Empresarial no Ambiente Internacional</b> .....	12
<b>1.1.2- A Ética Empresarial no Brasil</b> .....	16
1.2- FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	18
1.3- OBJETIVOS .....	19
<b>1.3.1- Objetivo Principal</b> .....	19
<b>1.3.2- Objetivos Intermediários</b> .....	19
1.4- DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	20
1.5- RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	23
<b>2- REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	26
2.1- FILOSOFIA, ÉTICA E CÓDIGOS DE ÉTICA .....	26
2.2- TEORIAS ÉTICAS .....	32
2.3- EFETIVIDADE DE CÓDIGOS DE ÉTICA .....	39
<b>3- METODOLOGIA</b> .....	43
3.1- ESTRATÉGIA METODOLÓGICA .....	43
3.2- CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE SUJEITOS .....	46
3.3- COLETA DE DADOS .....	47
3.4- CONSTRUTOS E VARIÁVEIS OBSERVADAS .....	48
3.5- TRATAMENTO DOS DADOS .....	51
3.6- LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	51
<b>4- ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	52
4.1– APRESENTAÇÃO E TRATAMENTO DOS RESULTADOS .....	52
<b>4.1.1- Confiabilidade</b> .....	52
<b>4.1.2- Análise fatorial</b> .....	53
4.2- ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	67
<b>5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	75
5.1- CONCLUSÕES .....	75
5.2- RECOMENDAÇÕES .....	77
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	80
<b>APÊNDICE – Questionário</b> .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1- Ética e Lei .....	29
FIGURA 2 – Teorias Éticas .....	34
FIGURA 3 – Construtos .....	49
QUADRO 1 – Descrição das Variáveis .....	43
QUADRO 2 – Codificação das Variáveis .....	50
QUADRO 3 – Fatores e Variáveis .....	65
TABELA 1 – Resumo do Processamento .....	52
TABELA 2 – Estatísticas de Confiabilidade .....	52
TABELA 3 – Estatísticas Descritivas .....	53
TABELA 4 – Matriz de Correlação .....	54
TABELA 5 – KMO e Teste de Bartlett .....	54
TABELA 6 – Matriz Anti-imagem – Covariância .....	55
TABELA 7 – Matriz Anti-imagem – Correlação .....	56
TABELA 8 – Comunalidades .....	57
TABELA 9 – Variância Explicada .....	58
TABELA 10 – Matriz Fatorial não rotacionada .....	59
TABELA 11 – Matriz Fatorial rotacionada .....	60
TABELA 12 - Estatísticas de Confiabilidade .....	61
TABELA 13 - Estatísticas Descritivas .....	61
TABELA 14 - Matriz de Correlação .....	61
TABELA 15 – KMO e Teste de Bartlett .....	62
TABELA 16 – Matriz Anti-imagem – Covariância .....	62
TABELA 17 – Matriz Anti-imagem – Correlação .....	62
TABELA 18 – Comunalidades .....	63
TABELA 19 - Variância Explicada .....	63
TABELA 20 – Matriz Fatorial rotacionada .....	64
TABELA 21 – Respostas a questões dicotômicas .....	73
TABELA 22 – Respostas segregadas .....	74

## **1- INTRODUÇÃO**

### **1.1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

#### **1.1.1- A Ética Empresarial no Ambiente Internacional**

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.

O caso Enron, a gigante americana do setor de energia, envolveu fraudes contábeis e fiscais, prestação de declarações de resultados falsos e vazamento de informações privilegiadas entre outras irregularidades, culminando com a falência da empresa em dezembro de 2001. Seu fundador veio a falecer em meio a condenações por fraude e seu ex-executivo-chefe foi condenado à prisão por cerca de 24 anos, ocorrendo ainda várias outras condenações de executivos. O Governo americano moveu dezenas de processos criminais contra executivos da Enron e da Arthur Andersen, que era responsável pela auditoria contábil, além de outros processos de iniciativa das pessoas lesadas.

Vale também citar o escândalo da WorldCom, uma das maiores empresas do mundo no ramo de telefonia de longa distância, envolvida em fraudes contábeis de bilhões de dólares. A empresa faliu, seu executivo-chefe foi condenado a 25 anos de prisão e outros executivos responderam processos e foram condenados. Segundo relatado por Schwartz (2004), por ocasião do escândalo, a WorldCom não possuía um código de ética. De acordo com o Relatório de Investigação da Diretoria da WorldCom a única menção à ética

constava no Manual dos empregados dizendo simplesmente “fraude e desonestidade não serão tolerados”. Uma proposta formal de código de ética fora apresentada ao executivo-chefe para aprovação, antes da fraude em 2001, mas sua resposta foi de que o código de ética era “uma colossal perda de tempo”.

A simples existência de um Código de Ética poderia não evitar o escândalo e suas graves conseqüências, mas em uma empresa tão grande como a WorldCom, é difícil conceber que a ética pudesse fazer parte da forma de conduzir os negócios sem a existência de um programa corporativo implementado com essa finalidade.

A insuficiência de ações empresariais em direção à ética pode representar riscos:

A teoria das organizações, influenciada por Williamson (1975), parte do pressuposto de que os agentes econômicos podem não agir benignamente, tendo uma orientação calcada na busca do auto-interesse, colocando formações, voltadas para a obtenção de benefícios próprios. O autor não afirma que todos os agentes são oportunistas o tempo todo, mas que alguns podem sê-lo em algum momento, o que será suficiente para a demanda de respostas organizacionais. Na presença de oportunismo, assumindo racionalidade limitada e contratos incompletos, os custos pós-contratuais serão reduzidos, se salvaguardas apropriadas forem definidas *ex-ante* (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 131).

Os programas de ética empresarial são relativamente recentes no contexto dos negócios. Segundo Srour (2003), somente no último quarto do século XX a questão ética tornou-se um imperativo no universo das empresas privadas e organizações públicas do Primeiro Mundo. Em decorrência de escândalos corporativos recentes como os já mencionados, foi promulgado pelo Congresso americano em 24 de julho de 2002, o chamado “Sarbanes-

Oxley Act”, que traz, entre outras, a exigência de que as empresas divulguem se possuem um código de ética para seu principal executivo, funcionários da área financeira, contador, *controller* ou pessoas de funções similares. Caso não possuam, as empresas devem apresentar justificativas para tal fato.

Tais 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.

Nessa linha, vale lembrar que os códigos de ética, embora não sejam explicitamente exigidos pela lei para todas as empresas, estão se tornando tão freqüentes que sua existência é fonte de preocupação para a quase totalidade das empresas americanas (SCHWARTZ, 2004). No Reino Unido, estima-se que dois terços das grandes empresas possuam algum tipo de código de ética formal (CRANE e MATTEN, 2004).

Vale a pena mencionar o caso do Ethik Bank ([www.ethikbank.de](http://www.ethikbank.de)), surgido na Alemanha há cinco anos, que embora vise o lucro como qualquer banco, declara colocar a ética como prioridade na sua forma de fazer negócios. Dentre seus princípios, recusa investidores cujas atividades possam representar ameaças ao meio ambiente e recompensa com bônus nas taxas de juros, os clientes envolvidos em projetos filantrópicos. É representativo que no mercado financeiro, símbolo do capitalismo e da busca do lucro, possa prosperar um negócio – em 2007 cresceu 22% alcançando 6.300 investidores -

utilizando a estratégia de diferenciação baseada em conduta ética.

Relativamente ao ambiente no qual estão operando as empresas neste início de século, pode-se considerar que vivemos sob a hegemonia da economia de mercado:

A ética capitalista diz: bom é o que permite acumular mais com menos investimento e em menos tempo possível. A moral capitalista concreta reza: empregar menos gente possível, pagar menos salários e impostos e explorar melhor a natureza para acumular mais meios de vida e riqueza (BOFF, 2003, p.41).

Sob este enfoque, a lógica do mercado é o acirramento da competição e a busca incessante por mais produtividade e resultados, visando o máximo crescimento e riqueza material. Nesta perspectiva, o sentido da ética empresarial poderia estar limitado a razões de mercado e objetivos concorrenciais e de crescimento. Ou seja, os fundamentos éticos no mundo dos negócios estariam a serviço de uma necessidade de mercado, para melhorar imagem e construir reputação das empresas, visando a conquista de um valor essencial: a confiança do consumidor. Resumindo, deve-se ser ético porque é bom para os negócios.

Por outro lado, a realidade traz preocupações que gradativamente se incorporam ao ambiente empresarial em escala mundial. A devastação ambiental, a pobreza, os conflitos violentos e o elevado crescimento populacional, são indícios de que as bases da segurança social podem estar sendo ameaçadas, exigindo das empresas um sentido de responsabilidade local e até mesmo universal. Daí surge a necessidade de valores próprios para estes fins, e os pilares da ética empresarial passam a estar fundamentados em

bases mais amplas e objetivos mais gerais. A consciência de que é necessário um esforço cooperativo em meio ao ambiente competitivo, dá relevo ao papel social das empresas e o expande para muito além da geração de emprego e riqueza, comprometendo-as com o bem comum para as atuais e futuras gerações. Nesta perspectiva, deve-se ser ético porque é bom para a sociedade.

Desta forma, as questões éticas ganham ainda mais complexidade. Pode-se esperar que haja padrões éticos comuns, que sejam bons para os negócios e para a sociedade ao mesmo tempo. Mas certamente, pela diferenciação e concorrência entre os objetivos econômicos e os objetivos sociais, existirão conflitos de interesses e situações paradoxais.

Concluindo, esse contexto de sociedade global, vivendo em ritmo acelerado e em ambiente de complexidade e instabilidade crescente, desafia as empresas e coloca as questões éticas como essenciais para a sobrevivência das organizações.

### **1.1.2- A Ética Empresarial no Brasil**

No Brasil, problemas éticos envolvendo empresas também são comuns. Pode-se citar, a título de exemplo, casos famosos como do Banco Econômico, Construtora Encol, Palace II e Banco Nacional. Este último, 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 quão recente é a questão em nosso ambiente empresarial.

Srouf (2003) indica que na realidade brasileira a moral pode ser justificada por razões históricas decorrentes de características de nossa colonização, da influência da Igreja e dos regimes políticos. 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. Este 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. Complementando, pode-se citar:

A ética empresarial constitui hoje um campo de estudo em evolução, concentrando-se em questões éticas nas atividades das empresas.(...) O estudo da ética empresarial não significa simplesmente pregar moral sobre o que deve ou não ser feito em uma dada situação. Em vez disso, liga sistematicamente os conceitos de responsabilidade ética e tomada de decisões dentro da empresa. Administradores de empresas, professores universitários e o governo esforçam-se para elaborar diretrizes sistemáticas, que possam ajudar os indivíduos e as empresas a tomarem decisões éticas (FERRELL, FRAEDRICH e FERRELL, 2000, p.12).



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.

## 1.2- 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.

Ter um código de ética é condição necessária, mas não suficiente para a efetiva implantação de um programa de ética empresarial. 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 (ZYLBERSZTAJN, 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 desperta interesse neste 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?***

### 1.3 - OBJETIVOS

#### 1.3.1- Objetivo Principal

Tendo por base a formulação do problema, a pesquisa tem como objetivo principal:

***Identificar fatores que, na percepção dos usuários, são significativos para tornar efetivo o código de ética empresarial.***

#### 1.3.2- Objetivos Intermediários

A pesquisa possui os seguintes objetivos intermediários:

- Identificar variáveis que podem influenciar na efetiva colocação em prática de

códigos de ética empresariais.

- Conceituar cada uma das variáveis identificadas.
- Examinar como essas variáveis são percebidas por usuários de códigos de ética.

#### 1.4- DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O comportamento ético das empresas é um tema complexo e possui enfoques diversos. Sem pretender esgotar o elenco de possibilidades, apresentamos três abordagens que consideramos relevantes para definição do contexto da pesquisa em questão, com base em algumas considerações relativas à:

- (i) Porte empresarial
- (ii) Constituição jurídica
- (iii) Mercados nacionais e internacionais

(i) Quanto ao porte empresarial, verifica-se que o tamanho da organização é determinante na forma de tratar as questões éticas. Micro e pequenas empresas podem utilizar-se de mecanismos mais simples e ágeis, pois normalmente são conduzidas diretamente pelo proprietário, que lidera e intervém em suas ações internas (junto aos empregados) e externas (junto ao público e clientes). Essa característica leva a uma adoção natural de mecanismos informais, fazendo com que os critérios éticos da empresa sejam principalmente aqueles praticados por seu líder. Pode-se fazer um paralelo com a abordagem da estratégia empresarial na Escola Empreendedora:

Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal.(...) Acredita-se que o poder esteja com uma pessoa capaz de comprometer a organização com cursos de ação ousados. Ele ou ela pode governar por decreto, baseando-se no poder pessoal e, às vezes no carisma. (MINTZBERG et al, 2000, p. 105).

À medida que cresce o porte da organização, o tratamento das questões éticas passa a requerer uma abordagem estruturada. Seus valores e preceitos éticos precisam ser declarados e disseminados, no ambiente interno e externo da organização, sendo essencial o estabelecimento de quadros de referência e mecanismos mais claros para a solução de questões morais. Mais recentemente, vem ganhando força o conceito de responsabilidade social, introduzindo novos enfoques e ampliando ainda mais o espectro de valores morais a serem considerados.

Assim, pode-se esperar que a complexidade desta questão cresça com o tamanho da empresa. Nesta pesquisa, o interesse está concentrado no universo de empresas brasileiras de grande porte.

(ii) Em relação à constituição jurídica das grandes empresas brasileiras, existem dois grandes grupos: as sociedades por cota de responsabilidade limitada (LTDA) e as sociedades anônimas (S.A.). A pesquisa em questão abrange os dois tipos de empresa, uma vez que utiliza como critério básico o porte e não sua forma legal. Entretanto, é necessário atentar para o fato de que as S.A. estão submetidas a demandas particulares no campo da ética, face às crescentes exigências de seus acionistas e dos mecanismos regulatórios das Bolsas de Valores, que vêm implicando, cada vez mais, o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança corporativa. Na pesquisa não foi feita distinção de

empresas em função de sua natureza jurídica.

(iii) Uma outra abordagem a ser dada à questão da ética empresarial refere-se à característica transnacional da empresa. Donaldson (2005) inicia seu artigo sobre a questão ética neste tipo de empresa, da seguinte forma:

Quando saímos de casa e transpomos as fronteiras de nosso país, a nitidez moral fica meio desfocada. Sem um pano de fundo de atitudes comuns, sem leis bem conhecidas e sem procedimentos judiciais que definam padrões de conduta ética, a certeza torna-se elusiva (DONALDSON, 2005, p.22).

Desta forma, embora o foco desta pesquisa seja em grandes empresas brasileiras, é preciso considerar a existência de multinacionais com sede no exterior que podem ter seus programas de ética influenciados por padrões de conduta adotados no país de origem. Na pesquisa não foi feita distinção entre as empresas em função da origem.

Assim, considerando porte, natureza jurídica e transnacionalidade, como óticas principais, pretende-se analisar as abordagens éticas de grandes empresas brasileiras.

Em termos teóricos, a pesquisa situa-se no campo da efetividade do código de ética empresarial, como conceituada neste trabalho. 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 será considerado 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.

Finalizando, a pesquisa reconhece o inter-relacionamento da ética corporativa com a responsabilidade social, porém identifica-os como conceitos distintos:

A responsabilidade social, portanto, pode ser considerada como um contrato com a sociedade, ao passo que a ética empresarial envolve regras de conduta da empresa, cuidadosamente pensadas que orientam a tomada de decisões da organização. A ética empresarial diz respeito a regras e princípios que pautam as decisões de indivíduos e grupos de trabalho; a responsabilidade social refere-se ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade (FERRELL, FRAEDRICH e FERRELL, 2001, p. 8).

Esta visão em relação à ética e responsabilidade social é também adotada por Melo Neto e Froes (2004), que consideram o comportamento ético-social como determinante no exercício da responsabilidade social. A citação a seguir torna ainda mais clara a distinção:

As empresas podem ser exemplares em suas práticas ambientais e abomináveis em suas políticas de pessoal. Similarmente, companhias podem gerar produtos e serviços de alta qualidade, mas serem desonestas na forma de comercializá-los (EPSTEIN, 2007, p. 213).

Assim, embora reconhecendo o papel de destaque atual da responsabilidade social, que veio trazer uma visão expandida do papel das empresas na sociedade, este trabalho fixa seu foco exclusivamente na ética corporativa.

#### 1.5- RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Num ambiente marcado pela preponderância dos valores econômicos, estes definem as regras de ação que servem de base aos julgamentos e às condutas presentes na vida das organizações:

Até o presente momento, as regras que tiveram curso nas relações, no seio das organizações, foram amplamente inspiradas em valores econômicos. Esta “economização” das relações humanas sob o império de uma ética utilitária não fez jamais justiça à complexidade do comportamento humano. As relações humanas põem em jogo regras que não são todas da ordem do econômico (CHANLAT, 1992, p. 69).

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 será 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 estratégia organizacional adequada deve incluir metas não-econômicas. A estratégia econômica é a combinação ótima das oportunidades de mercado e dos produtos da empresa com seus recursos e competências diferenciadoras. Mas a estratégia econômica é humanizada e viabilizada quando se decide que tipo de organização se pretende para a empresa – seu caráter, seus valores esposados, seus relacionamentos com os clientes, empregados, comunidades e acionistas (ANDREWS, 2005, p. 73).

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. Considera finalmente que a ética nos negócios, como uma disciplina acadêmica, não deve servir de base conceitual para a segunda suposição.

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.



## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1- FILOSOFIA, ÉTICA E CÓDIGOS DE ÉTICA

O campo da ética é amplo. Derivado da Filosofia, procura explicar, esclarecer ou investigar a realidade moral para construir seus conceitos próprios. A fundamentação teórica para o desenvolvimento desta pesquisa, está concentrada nos pressupostos teóricos relevantes para o campo específico da ética empresarial.

Diferenciar ética de moral é ponto de partida para um trabalho desta natureza. A definição adotada parte do sentido etimológico das palavras. Moral, vem do latim *mos* ou *mores* que significa costume ou costumes, representando normas adquiridas por hábito, enquanto ética tem origem grega, *ethos*, significando modo de ser ou caráter. Como se pode notar, o sentido etimológico não evidencia os conceitos, mas deixa claro que ambas representam uma maneira não natural de ser do homem, ou seja, algo que é adquirido ou conquistado pelo hábito. Segundo Vázquez (2001), “O comportamento moral pertence somente ao homem na medida em que, sobre a sua própria natureza, cria esta segunda natureza, da qual faz parte a sua atividade moral”. Como definição, foi adotada a conceituação de Vázquez (2001), segundo a qual a moral é constituída de valores, princípios e normas de comportamento do homem em sociedade, enquanto ética compõe um conjunto sistemático de conhecimentos racionais e objetivos do comportamento humano moral.

Pela sua vinculação com a vida social, a moral muda com a história. Mudanças radicais na sociedade implicam novos conceitos e valores, determinando o surgimento de uma nova moral. É assim desde a Grécia antiga com Aristóteles. Desde então, desenrola-se um processo histórico moral que acompanha as grandes mudanças da civilização. Com o fim do mundo antigo, prevalece o cristianismo na Idade Média. Entra-se a seguir no mundo moderno, do século XVI ao século XIX, com o fim da sociedade feudal, a criação dos Estados centralizados, o incremento do desenvolvimento científico e o surgimento da burguesia como uma nova classe social. Chega-se finalmente ao mundo contemporâneo, pós século XIX. Em cada um destes períodos, as mudanças históricas fazem prevalecer uma nova moral, que é objeto do estudo e desenvolvimento de teorias éticas.

Essa visão histórico-moral tem implicações: não se pode tratar a moral como um sistema único, com valores, princípios e normas válidos em todos os tempos e para todas as sociedades. A dinâmica da moral segue a dinâmica histórica e por isso também não tem sentido estabelecer padrões com base em determinados comportamentos morais definitivos. Essa sucessão desenvolve-se segundo três processos:

i)negação - alguns valores deixam de existir, superados pela mudança histórica, como por exemplo, o trabalho escravo.

ii)conservação – certos valores adquirem universalidade, permanecendo ao longo dos tempos em muitas sociedades, como é o caso da confiança, integridade, equidade e igualdade como virtudes e da hipocrisia e soberba

como vícios.

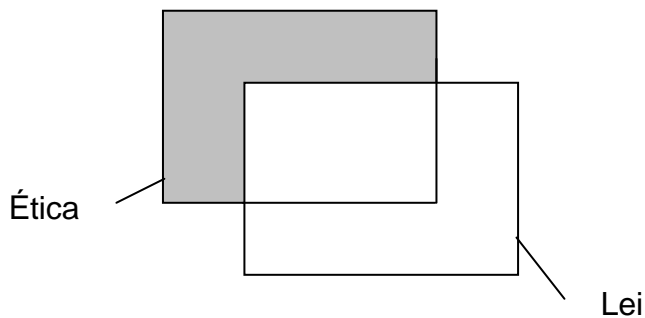
iii) incorporação – novos valores morais surgem e são aceitos em determinados momentos históricos, podendo posteriormente serem negados ou conservados.

Como exemplo deste processo histórico-moral, aplicável ao contexto da ética empresarial, pode-se citar:

Numa sociedade baseada na exploração do homem pelo homem – e mais particularmente, na sociedade baseada na produção da mais-valia – a atividade do trabalho é puramente econômica e não tem significação moral. Para o proprietário dos meios de produção que se apossa, por sua vez, dos produtos criados pelo operário, são indiferentes as conseqüências do trabalho para o mesmo, isto é, para o trabalhador como homem concreto, ou para os demais homens em sua existência especificamente humana. O trabalho escapa, assim, a qualquer avaliação moral; é um ato puramente econômico e, como tal, lucrativo. Para o operário que não se reconhece no seu trabalho, considerando-o apenas como um meio de subsistência, carece igualmente de significação moral; só um estímulo material, meramente econômico pode impeli-lo a trabalhar. Nestas condições sociais concretas, não se poderia reprovar moralmente a maneira como executa sua atividade. Coisa diferente acontece numa sociedade em que o trabalho deixa de ser uma mercadoria e recobra a sua significação social, como atividade criadora que serve à sociedade inteira. Nestas condições, evitá-lo ou executá-lo somente por um estímulo material transforma-se num ato repreensível do ponto de vista moral. Vemos pois, que os atos humanos não podem ser avaliados isoladamente, mas dentro de um contexto histórico-social no seio do qual ganha sentido atribuir-lhes um determinado valor (VÁZQUEZ, 2001, p. 154).

Sob um outro enfoque, 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

A este respeito, pode-se citar a seguinte observação:

De uma certa forma então, a ética nos negócios começa onde a lei termina. A ética nos negócios está principalmente voltada para estes assuntos não cobertos pela lei ou onde não há um consenso definido sobre certo e errado (CRANE e MATTEN, 2004, p.9).

Partindo destas conceituações gerais, podemos 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 assim caracterizados:

Os códigos tornam claro o que a organização entende por conduta ética. Procuram especificar o comportamento esperado dos empregados e ajudam a definir os marcos básicos de atuação. Entre os numerosos tópicos abordados nos códigos de ética, predominam alguns como respeito às leis do país, conflitos de interesse, proteção do patrimônio da instituição, lealdade entre os funcionários, respeito entre os chefes e subordinados, transparência nas comunicações internas e com os stakeholders da organização, denúncia, práticas de suborno e corrupção em geral, entretenimento e viagem, propriedade de informação, contratos com/do governo, assédio profissional e sexual, alcoolismo e uso de drogas, entre outros (ARRUDA, 2002, p. 5).

A busca do desempenho ético envolve a determinação formal de normas organizacionais, o treinamento necessário para a implementação de seus

padrões éticos, a criação dos controles necessários para evitar a distorção das normas e o acompanhamento das decisões através de auditoria específica.

Ainda com base na conceituação teórica, 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 anti-éticas; 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.

Assim, o código de ética representa condição necessária, embora não suficiente, para a criação de um efetivo clima ético na organização. Muitos fatores influem na sua efetivação e serão objeto de estudos e análises no decurso desta pesquisa.

## 2.2- TEORIAS ÉTICAS

A abordagem considerada mais adequada para o tema em questão 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. Diz Srour (2003, p. 109):

Os dispositivos que compõem os códigos morais traduzem valores, princípios, normas, crenças ou ideais e acabam sendo aplicados pelos agentes a situações concretas. Funcionam, portanto, como receituários, compêndios de prescrições ou manuais de instruções que são seguidos nas mais diversas ocorrências.

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:

A ética da responsabilidade não converte princípios ou ideais em práticas do cotidiano, tal como faz a ética da convicção, nem aplica normas ou crenças previamente estipuladas, independentemente dos impactos que possa ocasionar. Como procede então? Analisa as situações concretas e antecipa as repercussões que uma decisão pode provocar. Dentre as opções que se apresentam, aquela que presumivelmente traz benefícios maiores à coletividade acaba adotada, ou seja, ganha legitimidade a ação que produz um bem maior ou evita um mal pior (SROUR, 2003, p. 112).

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.

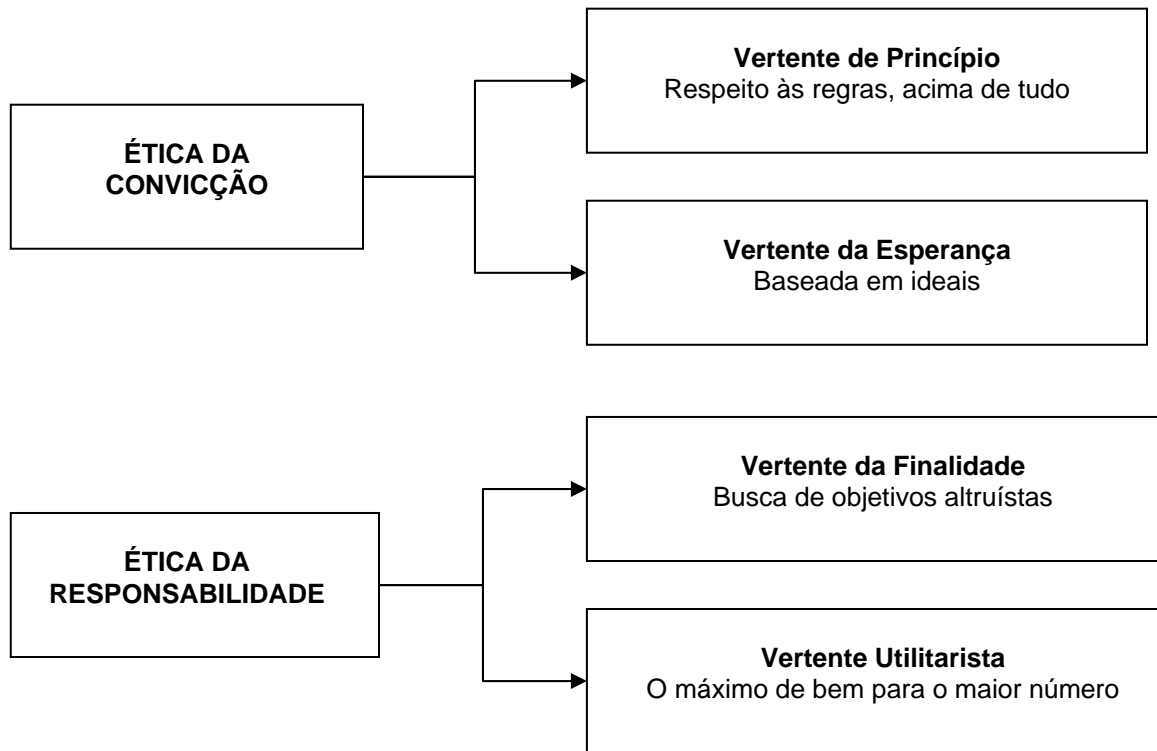
É o caso, por exemplo, de uma empresa em crise, que tenha que demitir funcionários para reduzir despesas, ganhar fôlego e tentar manter-se viva, sacrificando alguns para permitir a sobrevivência dos demais.

Isto não significa dizer que a ética da responsabilidade despreza os valores e adota um pragmatismo a qualquer preço, mas claramente tem seu foco nas conseqüências e busca o menor dos males e o benefício para a maioria das pessoas envolvidas.

Aprofundando nas teorias éticas, verifica-se a existência de vertentes das duas teorias básicas, cujo conteúdo pode ser útil para o entendimento da dinâmica do processo ético empresarial. A figura a seguir apresenta tais vertentes:



Figura 2 – Teorias Éticas



Fonte: Srour, 2003, p.177

Assim, configura-se de forma mais detalhada a mecânica dos processos de decisão de cada uma das teorias. Na ética da convicção, como já exposto, são aplicadas prescrições anteriormente definidas, baseadas em princípios numa vertente; e em ideais, na outra vertente.

Da mesma forma, na ética da responsabilidade, a mesma mecânica de avaliação das conseqüências prevalece, com foco nos fins, buscando o alcance de objetivos altruístas; ou com foco nas conseqüências, almejando o maior bem para a maioria.

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 uma terceira alternativa:

Nossa opção é pelo pluralismo. Ele ocupa uma posição intermediária entre o absolutismo e o relativismo. O pluralismo aceita diferentes convicções morais, mas ao mesmo tempo sugere que é possível um consenso em torno de princípios básicos e regras em um determinado contexto social (CRANE e MATTEN, 2004, p.77).

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 um menu de opções. Não se trata de selecionar uma teoria, definir uma vertente e usar tal 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.

Por um lado, a deontologia e a teleologia convergem no julgamento moral de determinadas situações, como é o caso de certos crimes e ocorrências graves. Por outro, na avaliação de situações reais ocorridas no contexto do mundo dos negócios, podem ocorrer dissonâncias não só entre as duas teorias éticas, como também entre as vertentes de uma mesma teoria. Isso ocorre devido ao fato de que as decisões dependem de quem são os beneficiários que se pretende atender e também dos valores envolvidos e sua prioridade.

É possível, por exemplo, que algo que seja bom para uma grande parte dos clientes de uma empresa num determinado momento, segundo a vertente

utilitarista, possa representar prejuízos para a próxima geração ou para um outro conjunto de pessoas, conflitando, portanto, com a vertente de finalidade.

Neste ponto, vale fazer referência ao trabalho de van de Poel e Royakkers (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 esta 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, de forma a enriquecer a análise e consolidar os argumentos que justificam a escolha final. Completando, dizem:

A idéia básica é que, num processo de reflexão, diferentes julgamentos éticos num caso, são ponderados contra os outros, conduzindo ao equilíbrio. Este processo não é apenas a busca do equilíbrio em si, mas argüir a favor e contra diferentes estruturas e assim chegar a uma conclusão que não seria alcançada, utilizando-se apenas uma estrutura isolada (VAN DE POEL e ROYAKKERS, 2007, p.6).

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.

No campo da ética empresarial, fica nítida a prevalência da ética da responsabilidade, pois o foco encontra-se nas conseqüências. Mesmo dispondo de um código de ética, as empresas não podem imaginar que os agentes sempre decidam e adotem um comportamento ético de forma direta, rápida e sem hesitações. É preciso ter presente que se trata de processo indutivo e, portanto, complexo, lento e sujeito a erros de avaliação. Em muitos casos não será suficiente simplesmente conhecer o conteúdo do código de ética e aceitar seguir suas prescrições, pois sob a égide da ética da responsabilidade não se pode esperar que os agentes procedam como na ética da convicção.

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

### 2.3 – 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, pode 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. E 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.

Desta 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 desta pesquisa, foram identificados construtos que podem ser relevantes para fazer com que o código de ética empresarial tenha efetividade. Os construtos selecionados e as variáveis observadas que servem de base ao desenvolvimento do questionário da

pesquisa, foram principalmente baseados 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 este 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.

O estudo levantou uma série de variáveis e buscou fazer uma análise de sua relevância para a efetividade dos códigos de ética corporativos. Os aspectos considerados importantes pelos respondentes foram: provisão de exemplos no código, facilidade de leitura, tom utilizado na redação, relevância dos assuntos tratados, realismo, atuação da gerência superior, treinamento, reforço constante do código pela empresa, prática real dos padrões pela empresa, obrigatoriedade de comunicação dos desvios pelos empregados, disponibilidade de linha telefônica anônima, divulgação pela empresa das violações ocorridas e permanente exigência de cumprimento. Foram ainda considerados potencialmente importantes: inclusão no código de justificativas para as prescrições, envolvimento dos empregados e exigência de assinatura dos empregados. Finalmente, os aspectos considerados de pouca importância

foram: definição de objetivos do código, distribuição prévia, teste e recompensa pela conformidade com o código.

Nas conclusões, Schwartz (2004) apresenta sugestões de pesquisas adicionais a serem desenvolvidas para verificação dos seguintes aspectos:

- a) Conteúdo do Código – As empresas devem incluir exemplos no código de ética ou durante o treinamento. Precisam utilizar uma linguagem negativa para certas atividades, apresentando com clareza as proibições. Algumas regras específicas devem ser acompanhadas de explicações racionais para justificar o comportamento esperado pela empresa.
- b) Criação do Código – Os empregados devem estar envolvidos no processo de criação do código de ética, não necessariamente para comprarem a idéia, mas com a finalidade de possibilitar que o documento seja relevante e realista.
- c) Implementação do Código – Os gerentes devem dar o exemplo no cumprimento do código de ética. Os empregados devem assinar o código de ética, como uma forma de estarem mais conscientes da responsabilidade pelo seu cumprimento. A empresa deve desenvolver esforços de treinamento, apresentando exemplos e dando oportunidade para que sejam apresentadas questões pelos empregados. O treinamento deve ser ministrado pelos gerentes. O código de ética precisa de um permanente reforço por parte da empresa, através de



mecanismos de divulgação interna.

- d) Administração do Código – A empresa precisa cumprir os padrões estabelecidos no código de ética. Devem ser previstas recompensas aos empregados pelo cumprimento do código. Uma linha telefônica anônima deve ser colocada à disposição dos empregados. A exigência de cumprimento por parte da empresa deve ser consistente e imparcial.

Com base nestas 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:

Preocupadas com a vivência dos princípios e valores consolidados por meio do Código de Ética, muitas instituições encontraram na auditoria interna um caminho para identificar desvios de conduta ética. Outras, percebendo que o clima ético só se sedimenta nos funcionários se estiver fundamentado na liberdade pessoal e na adesão voluntária de cada um, criaram grupos de profissionais com a função de encaminhar as questões éticas originadas dentro ou fora da instituição. Esses grupos têm sido frequentemente denominados comitês de ética e em geral são formados por representantes de diversos departamentos, áreas e níveis hierárquicos.(...) Os comitês de ética podem sugerir novas políticas ou modificar as existentes, sempre que isso leve à atualização ou modernização do Código de Ética. Contar com um comitê de ética ajuda os funcionários a perceberem que a ética é uma questão séria na organização (ARRUDA, 2002, p.6).

As 16 variáveis baseadas no trabalho de Schwartz (2004) e Arruda (2002) e suas respectivas descrições encontram-se apresentadas na estratégia metodológica, no próximo capítulo.

### 3 - METODOLOGIA

#### 3.1- ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Trata-se de uma abordagem quantitativa, através de um levantamento *survey*, utilizando escala Likert de cinco alternativas de resposta. O questionário, apresentado, na íntegra, no Apêndice, 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?

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Questão a Pesquisar</b>
6- Assinatura	Os empregados não 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 isto 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?

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Questão a Pesquisar</b>
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?
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?

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Questão a Pesquisar</b>
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 do 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).

Com a finalidade de permitir desdobramentos futuros e proporcionar outras linhas de investigação sobre o assunto, foram formuladas também três perguntas dicotômicas: duas relacionando a aplicação do código de ética com o desempenho econômico e com a imagem da empresa e uma terceira identificando se o respondente exerce função gerencial.

Decidiu-se também incluir um texto introdutório no questionário, com uma explicação básica de seu objetivo de forma a orientar os respondentes, tornando-o auto-administrado e reduzindo a necessidade de explicações verbais por parte do aplicador da pesquisa.

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.

### 3.2- CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE SUJEITOS

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. Para seleção das empresas foi realizado contato com a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro – FIRJAN, através da Assessoria de Responsabilidade Social. O pesquisador realizou uma apresentação do trabalho àquela instituição, demonstrando que os resultados da pesquisa poderiam ser de interesse das empresas associadas, para aperfeiçoamento de seus programas de ética corporativa. Dessa forma, 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 amostra final resultou em 95 respondentes, compatível com o tratamento estatístico pretendido, sendo que dos respondentes, 37 são ocupantes de cargo de gerência e 58 possuem nível superior.

### 3.3- COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado e auto-administrado. Anteriormente à aplicação dos questionários, o pesquisador compareceu pessoalmente a cada uma das empresas para apresentação à pessoa responsável pela aplicação, de forma a obter maior confiabilidade no preenchimento. Neste contato, também foi esclarecida a finalidade da pesquisa de captar a percepção dos respondentes sobre a efetividade de programas de ética em geral, sem incluir dados ou avaliações do contexto ético da empresa

em questão. Além disso, foi assegurado tratamento confidencial das informações coletadas e preservação do anonimato da empresa e dos respondentes.

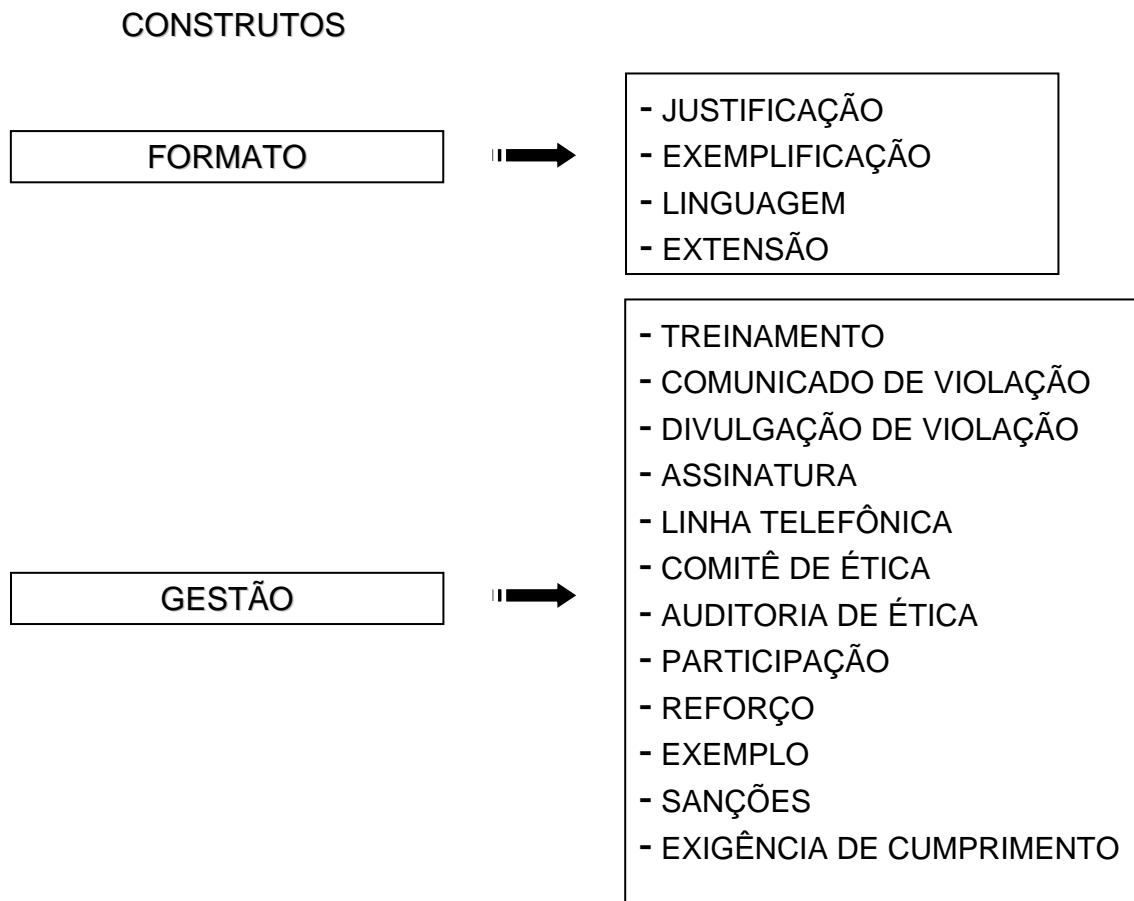
O questionário contém informações prévias para os respondentes, indicando os objetivos da pesquisa e situando o tema. Em seguida apresenta as perguntas, utilizando frente e verso da folha de forma a tornar mais prático o preenchimento. Ao final, existem indicações quanto a observações ou comentários dos respondentes, abrindo espaço para opiniões pessoais que pudessem vir a enriquecer as conclusões da pesquisa e oferecendo o posterior envio dos resultados por e-mail, caso houvesse interesse do respondente.

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.

### 3.4- CONSTRUTOS E VARIÁVEIS OBSERVADAS

O esquema a seguir reúne as 16 variáveis observadas segundo dois construtos elaborados pelo pesquisador. 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. Esses construtos foram formulados como ponto de partida, a serem confirmados pelos resultados da pesquisa. A figura a seguir apresenta os construtos e suas respectivas variáveis.

Figura 3 - Construtos



Fonte: Elaboração própria

Para o tratamento dos resultados mostrou-se necessário realizar uma codificação das 16 variáveis observadas apresentadas no quadro 1, que representam a percepção dos respondentes:



Quadro 2  
Codificação das Variáveis

Variável	Codificação	Denominação
V1:	Justif	Justificação
V2:	Exempl	Exemplificação
V3:	Língua	Linguagem
V4:	Extend	Extensão
V5:	Partic	Participação
V6:	Assina	Assinatura
V7:	Treina	Treinamento
V8:	Reforc	Reforço
V9:	Cumpri	Dar exemplo no cumprimento
V10:	Comuni	Comunicação de Desvios
V11:	Divulg	Divulgação de violações
V12:	Pune	Punições
V13:	Exige	Exigência de cumprimento
V14:	Telef	Linha telefônica anônima
V15:	Comitê	Comitê de ética
V16:	Audita	Auditoria de ética

Fonte: Elaboração: própria

Essas 16 variáveis registram a percepção dos respondentes com relação à efetividade. As variáveis dicotômicas V17 – Impacto nos resultados econômicos e V18 – Impacto na imagem da empresa, têm por finalidade verificar a relevância atribuída pelos respondentes aos programas de ética empresarial. A variável dicotômica V19 identifica as respostas de gerentes e não gerentes, permitindo explorar eventuais divergências das visões específicas de cada grupo de respondentes.

Os resultados obtidos com o tratamento dos dados foram analisados segundo os construtos aqui apresentados.

### 3.5- TRATAMENTO DOS DADOS

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 às 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.

### 3.6- LIMITAÇÕES DA PESQUISA

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 a 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.

## 4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 – APRESENTAÇÃO E TRATAMENTO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários foram lançados no SPSS, compondo uma matriz de 95 linhas com as respostas assinaladas e 16 colunas com as variáveis representativas de cada pergunta do questionário. Neste momento não foram consideradas as questões dicotômicas 17, 18 e 19, que possuem outra finalidade e cujos resultados serão posteriormente apresentados.

#### 4.1.1 – Confiabilidade

Inicialmente foi calculado o Alfa de Cronbach, coeficiente de confiabilidade dos dados mais comumente utilizados para esta finalidade. As tabelas a seguir apresentam os resultados para o conjunto das 16 variáveis e também para cada um dos dois construtos apresentados na Figura 2 (Formato, com 4 variáveis e Gestão com 12 variáveis):

Tabela 1  
Resumo do Processamento

	N	%
Casos Válidos	95	100,0
Excluídos	0	0
Total	95	100,0

Tabela 2  
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

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

#### 4.1.2- Análise fatorial

Tabela 3  
Estatísticas Descritivas

	Média	Desvio Padrão	Variáveis Analisadas
V01	3,7263	1,30010	95
V02	3,9684	1,14346	95
V03	4,0526	1,16115	95
V04	3,9368	1,15603	95
V05	3,3474	1,32704	95
V06	3,9895	1,20720	95
V07	4,0421	1,13846	95
V08	4,1684	1,15457	95
V09	4,3053	1,14922	95
V10	3,7895	1,27074	95
V11	3,1684	1,43403	95
V12	3,7789	1,21322	95
V13	4,2000	1,15409	95
V14	3,6105	1,32324	95
V15	3,5368	1,28668	95
V16	3,8737	1,18718	95

Tabela 4  
Matriz de Correlação

	V01	V02	V03	V04	V05	V06	V07	V08	V09	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V01	1,000	,652	,517	,512	,629	,507	,504	,577	,512	,377	,584	,393	,554	,636	,464	,336
V02	,652	1,000	,594	,530	,533	,555	,679	,649	,728	,574	,483	,555	,618	,575	,402	,436
V03	,517	,594	1,000	,684	,416	,509	,570	,628	,665	,476	,442	,522	,627	,387	,429	,414
V04	,512	,530	,684	1,000	,465	,449	,487	,638	,663	,396	,340	,483	,663	,380	,438	,529
V05	,629	,533	,416	,465	1,000	,401	,335	,447	,313	,176	,534	,127	,364	,666	,556	,217
V06	,507	,555	,509	,449	,401	1,000	,720	,597	,593	,623	,253	,609	,689	,550	,490	,571
V07	,504	,679	,570	,487	,335	,720	1,000	,707	,706	,661	,217	,577	,666	,442	,369	,579
V08	,577	,649	,628	,638	,447	,597	,707	1,000	,747	,430	,349	,551	,725	,607	,569	,613
V09	,512	,728	,665	,663	,313	,593	,706	,747	1,000	,613	,298	,591	,820	,450	,456	,676
V10	,377	,574	,476	,396	,176	,623	,661	,430	,613	1,000	,294	,666	,646	,438	,324	,666
V11	,584	,483	,442	,340	,534	,253	,217	,349	,298	,294	1,000	,395	,327	,489	,383	,244
V12	,393	,555	,522	,483	,127	,609	,577	,551	,591	,666	,395	1,000	,723	,357	,458	,616
V13	,554	,618	,627	,663	,364	,689	,666	,725	,820	,646	,327	,723	1,000	,504	,550	,741
V14	,636	,575	,387	,380	,666	,550	,442	,607	,450	,438	,489	,357	,504	1,000	,730	,456
V15	,464	,402	,429	,438	,556	,490	,369	,569	,456	,324	,383	,458	,550	,730	1,000	,651
V16	,336	,436	,414	,529	,217	,571	,579	,613	,676	,666	,244	,616	,741	,456	,651	1,000

A matriz de correlação permite identificar um número substancial de correlações superiores a 0,30, justificando em princípio o uso da técnica de análise fatorial.

Tabela 5  
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

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 probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações

significantes entre pelo menos algumas das variáveis. Da mesma forma, o teste Bartlett de esfericidade confirma a probabilidade estatística da existência de suficientes correlações significativas. Assim, os dados da tabela acima confirmam a viabilidade da análise fatorial.

Tabela 6  
Matriz Anti-imagem – Covariância

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V01	,351	-,048	,011	-,044	-,018	-,023	-,035	-,005	,014	,013	-,124	,029	-,051	-,045	,002	,033
V02	-,048	,236	-,002	,024	-,082	,036	-,044	-,003	-,096	-,020	-,007	-,073	,039	-,034	,036	,021
V03	,011	-,002	,322	-,126	,018	-,026	-,023	-,051	-,035	-,071	-,101	,027	-,016	,069	-,080	,096
V04	-,044	,024	-,126	,339	-,105	,033	,041	-,030	-,039	,026	,062	-,050	-,009	,016	,045	-,060
V05	-,018	-,082	,018	-,105	,260	-,053	-,030	,011	,056	,005	-,116	,119	-,043	-,024	-,079	,046
V06	-,023	,036	-,026	,033	-,053	,325	-,095	,018	,003	-,014	,070	-,064	-,034	-,048	,013	-,007
V07	-,035	-,044	-,023	,041	-,030	-,095	,241	-,089	-,014	-,062	,070	-,006	,024	,039	,017	-,016
V08	-,005	-,003	-,051	-,030	,011	,018	-,089	,215	-,034	,103	,010	-,033	-,014	-,085	,028	-,046
V09	,014	-,096	-,035	-,039	,056	,003	-,014	-,034	,170	-,010	-,005	,057	-,074	,015	-,011	-,021
V10	,013	-,020	-,071	,026	,005	-,014	-,062	,103	-,010	,224	,008	-,071	-,002	-,097	,093	-,104
V11	-,124	-,007	-,101	,062	-,116	,070	,070	,010	-,005	,008	,423	-,125	,050	-,043	,053	-,051
V12	,029	-,073	,027	-,050	,119	-,064	-,006	-,033	,057	-,071	-,125	,235	-,080	,060	-,085	,040
V13	-,051	,039	-,016	-,009	-,043	-,034	,024	-,014	-,074	-,002	,050	-,080	,167	-,005	,021	-,042
V14	-,045	-,034	,069	,016	-,024	-,048	,039	-,085	,015	-,097	-,043	,060	-,005	,205	-,115	,054
V15	,002	,036	-,080	,045	-,079	,013	,017	,028	-,011	,093	,053	-,085	,021	-,115	,195	-,117
V16	,033	,021	,096	-,060	,046	-,007	-,016	-,046	-,021	-,104	-,051	,040	-,042	,054	-,117	,181

Tabela 7  
Matriz Anti-imagem – Correlação

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V01	,937 (a)	-,166	,033	-,129	-,061	-,069	-,120	-,017	,057	,048	-,323	,101	-,210	-,166	,006	,130
V02	-,166	,888 (a)	-,007	,086	-,331	,131	-,183	-,014	-,477	-,089	-,022	-,311	,195	-,157	,167	,100
V03	,033	-,007	,857 (a)	-,382	,061	-,081	-,084	-,192	-,148	-,266	-,273	,097	-,068	,268	-,318	,396
V04	-,129	,086	-,382	,886 (a)	-,353	,099	,144	-,112	-,161	,094	,163	-,176	-,037	,060	,177	-,240
V05	-,061	-,331	,061	-,353	,756 (a)	-,182	-,121	,048	,264	,022	-,348	,481	-,205	-,102	-,352	,210
V06	-,069	,131	-,081	,099	-,182	,930 (a)	-,341	,069	,014	-,053	,190	-,233	-,146	-,186	,050	-,029
V07	-,120	-,183	-,084	,144	-,121	-,341	,899 (a)	-,390	-,070	-,267	,220	-,025	,121	,175	,078	-,076
V08	-,017	-,014	-,192	-,112	,048	,069	-,390	,881 (a)	-,176	,467	,033	-,147	-,073	-,404	,138	-,233
V09	,057	-,477	-,148	-,161	,264	,014	-,070	-,176	,890 (a)	-,052	-,017	,284	-,440	,078	-,058	-,117
V10	,048	-,089	-,266	,094	,022	-,053	-,267	,467	-,052	,774 (a)	,025	-,312	-,008	-,454	,443	-,519
V11	-,323	-,022	-,273	,163	-,348	,190	,220	,033	-,017	,025	,767 (a)	-,396	,188	-,145	,185	-,186
V12	,101	-,311	,097	-,176	,481	-,233	-,025	-,147	,284	-,312	-,396	,774 (a)	-,402	,274	-,396	,192
V13	-,210	,195	-,068	-,037	-,205	-,146	,121	-,073	-,440	-,008	,188	-,402	,903 (a)	-,029	,115	-,241
V14	-,166	-,157	,268	,060	-,102	-,186	,175	-,404	,078	-,454	-,145	,274	-,029	,791 (a)	-,575	,278
V15	,006	,167	-,318	,177	-,352	,050	,078	,138	-,058	,443	,185	-,396	,115	-,575	,721 (a)	-,621
V16	,130	,100	,396	-,240	,210	-,029	-,076	-,233	-,117	-,519	-,186	,192	-,241	,278	-,621	,781 (a)

(a) Medida Geral de Adequação da Amostra (MSA)

No quadro acima se verifica que o valor do MSA para cada uma das variáveis apresenta-se sempre superior a 0,50. Isto significa que o conjunto de variáveis é adequado à análise fatorial e a análise pode prosseguir para os próximos estágios.

Tabela 8  
Comunalidades

	Inicial	Extração
V01	1,000	,701
V02	1,000	,661
V03	1,000	,563
V04	1,000	,536
V05	1,000	,803
V06	1,000	,626
V07	1,000	,696
V08	1,000	,701
V09	1,000	,774
V10	1,000	,652
V11	1,000	,540
V12	1,000	,658
V13	1,000	,819
V14	1,000	,702
V15	1,000	,540
V16	1,000	,665

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

O quadro de comunalidades apresenta todos os seus valores superiores a 0,50, indicando níveis aceitáveis de quantidade de variância de cada variável explicada pela solução fatorial.



**Tabela 9**  
**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

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

O quadro 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.

Tabela 10  
Matriz Fatorial não rotacionada (a)

	Fatores	
	1	2
V13	,873	-,239
V09	,843	-,251
V08	,837	-,011
V02	,807	,095
V07	,790	-,269
V06	,775	-,160
V03	,750	,002
V16	,745	-,330
V12	,733	-,346
V04	,732	,004
V01	,727	,414
V14	,718	,432
V10	,711	-,382
V15	,687	,260
V11	,532	,507
V05	,583	,680

Método de Extração: Análise de Componentes Principais  
(a) 2 componentes extraídos

A avaliação das cargas fatoriais, que medem a correlação entre a variável original e seu fator, pode ser melhor realizada na Matriz Fatorial Rotacionada, separando mais claramente os fatores.

Tabela 11  
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.

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 7 variáveis; V1, V2, V3, V4, V8, V14 e V15.

Apresenta-se a seguir os resultados do processamento final, com as 9 variáveis então especificadas no modelo fatorial:

Tabela 12  
Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Quantidade de Itens
,896	9

Tabela 13  
Estatísticas Descritivas

	Média	Desvio Padrão	Variáveis Analisadas
V05	3,3474	1,32704	95
V06	3,9895	1,20720	95
V07	4,0421	1,13846	95
V09	4,3053	1,14922	95
V10	3,7895	1,27074	95
V11	3,1684	1,43403	95
V12	3,7789	1,21322	95
V13	4,2000	1,15409	95
V16	3,8737	1,18718	95

Tabela 14  
Matriz de Correlação

	V05	V06	V07	V09	V10	V11	V12	V13	V16
V05	1,000	,401	,335	,313	,176	,534	,127	,364	,217
V06	,401	1,000	,720	,593	,623	,253	,609	,689	,571
V07	,335	,720	1,000	,706	,661	,217	,577	,666	,579
V09	,313	,593	,706	1,000	,613	,298	,591	,820	,676
V10	,176	,623	,661	,613	1,000	,294	,666	,646	,666
V11	,534	,253	,217	,298	,294	1,000	,395	,327	,244
V12	,127	,609	,577	,591	,666	,395	1,000	,723	,616
V13	,364	,689	,666	,820	,646	,327	,723	1,000	,741
V16	,217	,571	,579	,676	,666	,244	,616	,741	1,000

Tabela 15  
KMO e Teste de Bartlett

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

Tabela 16  
Matriz Anti-imagem – Covariância

	V05	V06	V07	V09	V10	V11	V12	V13	V16
V05	,487	-,115	-,064	,023	,061	-,303	,162	-,073	,011
V06	-,115	,351	-,121	,036	-,054	,066	-,063	-,048	-,006
V07	-,064	-,121	,326	-,109	-,088	,068	-,034	,024	,007
V09	,023	,036	-,109	,266	-,013	-,041	,037	-,121	-,040
V10	,061	-,054	-,088	-,013	,378	-,058	-,066	,006	-,109
V11	-,303	,066	,068	-,041	-,058	,538	-,169	,040	,016
V12	,162	-,063	-,034	,037	-,066	-,169	,314	-,097	-,016
V13	-,073	-,048	,024	-,121	,006	,040	-,097	,187	-,078
V16	,011	-,006	,007	-,040	-,109	,016	-,016	-,078	,382

Tabela 17  
Matriz Anti-imagem – Correlação

	V05	V06	V07	V09	V10	V11	V12	V13	V16
V05	,554(a)	-,278	-,162	,064	,142	-,592	,414	-,243	,025
V06	-,278	,887(a)	-,359	,116	-,150	,152	-,191	-,186	-,017
V07	-,162	-,359	,871(a)	-,369	-,250	,163	-,106	,098	,020
V09	,064	,116	-,369	,854(a)	-,040	-,109	,128	-,543	-,124
V10	,142	-,150	-,250	-,040	,915(a)	-,128	-,191	,022	-,287
V11	-,592	,152	,163	-,109	-,128	,592(a)	-,412	,127	,034
V12	,414	-,191	-,106	,128	-,191	-,412	,810(a)	-,401	-,046
V13	-,243	-,186	,098	-,543	,022	,127	-,401	,834(a)	-,291
V16	,025	-,017	,020	-,124	-,287	,034	-,046	-,291	,933(a)

(a) Medida de Adequação da Amostra

Tabela 18  
Comunalidades

	Inicial	Extração
V05	1,000	,804
V06	1,000	,668
V07	1,000	,693
V09	1,000	,727
V10	1,000	,700
V11	1,000	,719
V12	1,000	,666
V13	1,000	,816
V16	1,000	,694

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Tabela 19  
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

Tabela 20  
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.

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 existência de variância compartilhada entre as variáveis. 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 e cada uma apresentou valores elevados em apenas um dos fatores.

Neste ponto, segundo Hair et al. (2005, p.109), obtida a solução fatorial na qual 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, é necessário o exame das variáveis visando atribuir uma denominação que reflita com precisão as variáveis com carga naquele fator. Com este 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 3  
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.



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. Neste 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 uma maior conscientização dos empregados a respeito das

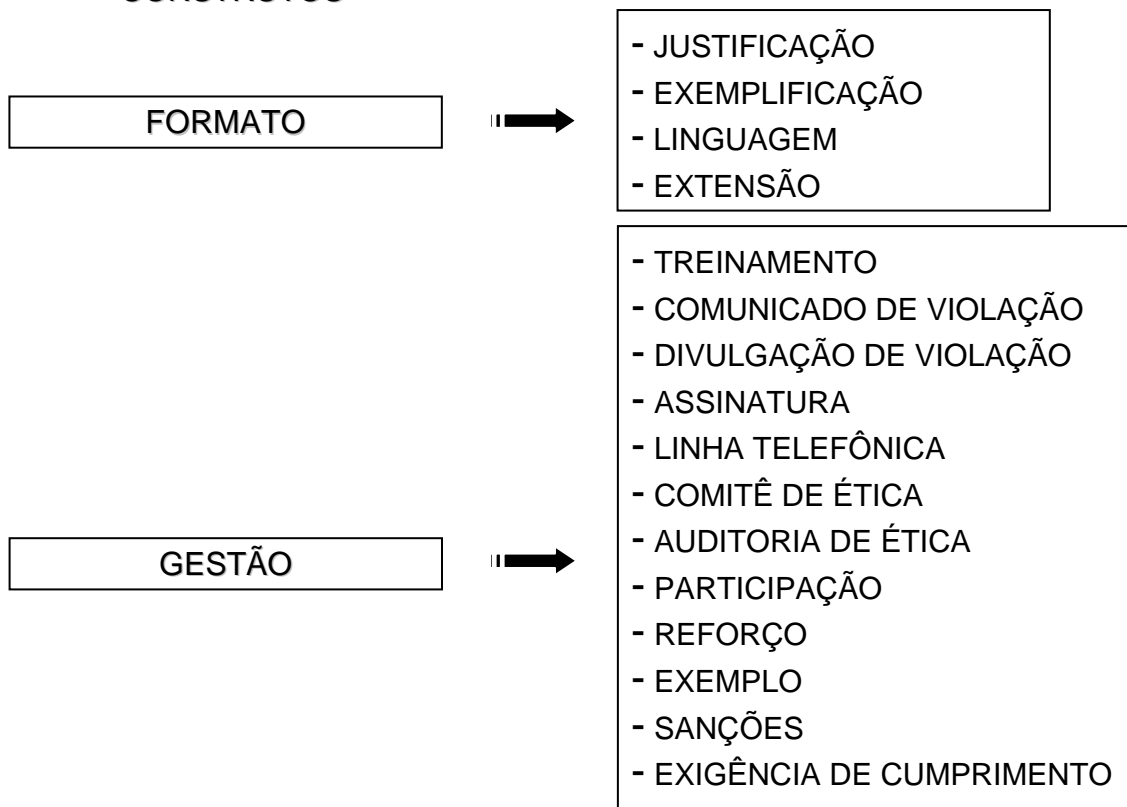
regras de conduta pelo conhecimento de situações reais ocorridas em seu contexto e, ao mesmo tempo, servir como uma indicação de que a empresa está realmente empenhada no cumprimento do código de ética. Assim, formulou-se para o segundo fator a seguinte definição:

***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.

#### 4.2 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados reproduzimos a seguir o esquema apresentado na Figura 3:

## CONSTRUTOS



Verifica-se inicialmente que as quatro variáveis ligadas ao formato do código de ética não apresentaram influência significativa para a efetividade:

- aspectos relativos à necessidade de inclusão de justificativas no código de ética como uma forma de facilitar a aceitação das regras morais;
- inclusão no conteúdo do código de ética, de exemplos de aplicação das regras, que poderiam contribuir para maior clareza das prescrições;
- uso de linguagem imperativa negativa, que ao enfatizar as condutas proibidas, poderia tornar mais assertivas as prescrições morais;
- tamanho do código de ética, em número de páginas ou caracteres, indicando a concisão como um possível aspecto de facilidade de leitura.

Assim, as variáveis ligadas ao construto *Formato* do código de ética não apresentaram, segundo a opinião dos respondentes, capacidade de influenciar significativamente a efetividade. Este resultado pode ser considerado esperado, embora precisasse ser testado. Conforme evidenciado, a existência do código de ética é condição necessária, mas não suficiente para a efetiva implantação de um programa de ética empresarial. Assim, com os dados coletados, o construto *Formato* não apresentou capacidade de influenciar a efetividade do código de ética.

As demais variáveis estão relacionadas ao construto *Gestão* no esquema proposto na Figura 2. Das 12 variáveis iniciais, três não apresentaram resultados significativos:

- (i) Linha Telefônica - existência de uma linha telefônica anônima à disposição dos empregados para orientações e comunicação de desvios;
- (ii) Comitê de ética - formalização de um órgão da estrutura hierárquica da empresa, dedicado ao encaminhamento das questões éticas.
- (iii) Reforço - atividades permanentes de divulgação interna do código de ética.

(i) No que se refere à linha telefônica anônima, Schwartz (2004) faz referência à necessidade de estabelecer um canal acessível aos empregados, com proteção de anonimato, para a comunicação de violações. A existência deste canal apresenta-se consistente com a obrigação dos empregados de comunicar violações ao código de ética. Entretanto, o mesmo trabalho revela

que, embora a maioria dos respondentes considere útil uma linha telefônica anônima, muitos manifestaram preocupação quanto a possíveis abusos e revelaram uma insegurança quanto à eficiência da proteção do anonimato. Ao mesmo tempo, alguns não concordaram com o conceito de uma linha telefônica anônima e um número surpreendente de respondentes desconhecia que sua empresa possuía este dispositivo.

(ii) O comitê de ética, como órgão formal, teria por função encaminhar as questões éticas no âmbito da organização (ARRUDA, 2002). Sua composição incluiria representantes de diversas áreas, coordenados por um dirigente da empresa e atuaria na tomada de decisão em questões éticas, podendo sugerir novas políticas ou modificar as existentes, promovendo a contínua adaptação do programa de ética. A existência de um órgão deste tipo em empresas brasileiras não é prática predominante; apenas sete entre 24 empresas brasileiras pesquisadas por Arruda (2002) possuíam um comitê de ética. Isso pode ser devido também a aspectos da cultura brasileira (Srouf, 2003). Por outro lado, instituí-lo apenas por imitação de modelos estrangeiros, pode reforçar a tendência ao formalismo, ou seja, a ter um comitê de ética “de fachada”, sem que ele aumente a efetividade do programa.

(iii) as atividades permanentes de divulgação interna do código, segundo a pesquisa de Schwartz (2004), seriam necessárias para que os empregados pudessem perceber a seriedade e importância dadas pela empresa ao programa de ética. Este resultado não foi confirmado pelos respondentes do atual questionário, que, entretanto atribuíram importância ao treinamento.

As sete variáveis reunidas sob o fator *Conformidade* podem ser interpretadas da seguinte forma: a empresa deve adotar um modelo de gestão do código de ética no qual o cumprimento do código é permanentemente exigido de todos, inclusive dos gerentes, que devem servir de exemplo aos empregados. Para isto, a empresa promove treinamentos visando conscientizar a todos das regras morais a serem observadas, exigindo formalmente que atestem, com a sua assinatura, o conhecimento deste conteúdo. Em complemento, promove auditorias específicas de ética para verificar a conformidade com o código e coloca os empregados como aliados nesta auditoria, esperando que comuniquem qualquer violação observada, ampliando assim a capacidade de detectar desvios. Finalmente, verificado um descumprimento do código, a empresa atua de forma disciplinar, aplicando as sanções cabíveis. Os resultados obtidos na pesquisa de Schwartz (2004) e o trabalho de Arruda (2002) confirmam a relevância dessas sete variáveis, aqui resumidas em um único fator.

O segundo fator - *Envolvimento* – com um peso menor que o primeiro, representa a necessidade da empresa buscar a adesão dos empregados ao programa de ética. Para tal, precisaria abrir a possibilidade de participação dos empregados no processo de elaboração do código e divulgar os casos de violações ocorridos na empresa, especificando as ações corretivas adotadas. Este fator reúne duas variáveis que, na pesquisa de Schwartz (2004) se apresentaram da seguinte forma:

(a) a participação dos empregados na elaboração, segundo a maioria

dos respondentes, não necessariamente resultaria em uma melhor assimilação do código de ética. Quando perguntados se consideravam importante que empregados estivessem participando da elaboração ou revisão do código, aproximadamente dois terços responderam negativamente. Entretanto, a maioria reconheceu que tal prática poderia contribuir para tornar o conteúdo do código de ética mais relevante e realista.

(b) a divulgação de violações ocorridas e as conseqüentes ações disciplinares adotadas pela empresa foi considerada pela maioria dos respondentes como capaz de aumentar a efetividade do código, contribuindo para uma maior conscientização dos empregados.

Os dois fatores obtidos apresentam-se também 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 destes 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.

Finalizando, cabe apresentar os resultados obtidos para as três questões dicotômicas do questionário utilizado no levantamento *survey*. As respostas obtidas permitem futuros desdobramentos da pesquisa, possibilitando investigações que levem em conta as diferenças de visão entre empregados e gerentes e suas opiniões quanto à relevância dos códigos de ética. Tais questões, admitindo apenas as respostas “Sim” e “Não” foram as seguintes:

V17 - A aplicação do código de ética na empresa melhora o desempenho econômico.

V18 - A prática do código de ética fortalece a imagem da empresa.

V19 - Em minha empresa, atualmente ocupo um cargo gerencial.

Os resultados obtidos estão apresentados na tabela a seguir:

Tabela 21  
Respostas a questões dicotômicas

	Sim	Não	Total
V17 - desempenho econômico	70	25	95
V18 - imagem da empresa	93	2	95
V19 – cargo gerencial	37	58	95

Nota-se então que:

- A maioria dos respondentes (74%) acha que a aplicação do código de ética melhora o desempenho econômico da empresa.
- A quase totalidade dos respondentes (98%) considera que a prática do código de ética fortalece a imagem da empresa.
- 39% dos respondentes ocupam cargos gerenciais.



Ao segregar-se as respostas de empregados e gerentes, tem-se os resultados a seguir demonstrados:

Tabela 22  
Respostas segregadas

		Gerentes	Empregados
V17 – desempenho econômico	Sim	24	46
	Não	13	12
V18 – imagem da empresa	Sim	37	56
	Não	0	2

Verifica-se então que:

- 65% dos gerentes e 79% dos empregados consideram que a aplicação do código de ética melhora o desempenho econômico da empresa.
- 100% dos gerentes e 97% dos empregados consideram que a prática do código de ética fortalece a imagem da empresa.

## **5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1- CONCLUSÕES**

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*. 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 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 uma realidade prevalente. Este 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.

## 5.2- RECOMENDAÇÕES

Uma primeira análise das respostas das três questões dicotômicas já permite identificar claramente a relevância atribuída pelos usuários (empregados de nível superior e gerentes) ao impacto do código de ética na imagem da empresa e até mesmo em seus resultados econômicos. Assim, caberia sugerir a aplicação de outros métodos de análise multivariada aos dados, como regressão logística e análise de variância. Utilizando as 16 variáveis observadas e as três variáveis dicotômicas, é possível investigar, com base em regressão logística, se o impacto exercido pelos fatores responsabilização e envolvimento sobre a variável dicotômica “imagem da empresa” é, de fato, positiva. O mesmo procedimento poderia ser adotado para verificar o impacto dos fatores sobre o desempenho econômico.

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

- Aplicação de outros métodos de análise multivariada utilizando as 16 variáveis observadas e as três variáveis dicotômicas para verificar o impacto dos fatores sobre a imagem da empresa e o desempenho econômico.
- 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 para aprofundar o inter-relacionamento entre aspectos do código, como por exemplo, entre a obrigatoriedade de assinatura e a aplicação de punições, ou entre auditoria e obrigação de comunicação de violações pelos empregados.
- Pesquisas de cultura organizacional relacionadas com a efetividade do código de ética.
- Pesquisas com empresas de outros setores econômicos, procurando replicar o levantamento *survey*, de modo a verificar se as mesmas variáveis ligadas à gestão impactam 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 uma 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.

ANDREWS, K. R. Ética na prática. In: Harvard Business Review. **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 61-75.

ARRUDA, M. C. C. **Código de ética**: um instrumento que agrega valor. São Paulo: Negócio, 2002.

BOFF, L. **Ética e moral** – a busca dos fundamentos. Petrópolis: Vozes, 2003.

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.

DONALDSON, T. Valores sob tensão: ética longe de casa. In: Harvard Business Review. **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 22-44.

EPSTEIN, E. M. The good company: rethoric or reality? Corporate social responsibility and business ethics redux. **American Business Law Journal**, v. 44, p. 207-222, 2007.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial**; dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 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.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.



PENA, R. P. M. Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição 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.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION, Federal sentencing guidelines for organizations. <http://www.ussc.gov/2002guid/tabconchapt8.htm>, acessado em 08/01/2008.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 21. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

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 30<sup>o</sup> 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.

## APÊNDICE

### PESQUISA

Caro(a) Senhor(a)

Este trabalho faz parte de uma pesquisa de Mestrado em Administração em Universidade localizada no Rio de Janeiro.

O preenchimento deste questionário representa sua contribuição a um trabalho científico que estamos realizando, para conhecer a percepção de gerentes e profissionais de nível superior, de empresas do Rio de Janeiro, sobre fatores que contribuem para fazer com que um Código de Ética empresarial efetivamente praticado.

Solicitamos que assinale com um “X” a alternativa que melhor representa sua opinião. Marque 1 se “discorda totalmente”, marque 5 se “concorda totalmente” ou marque um número entre 1 e 5 para opiniões intermediárias. É muito importante que ***todas*** as perguntas sejam respondidas. No final há um espaço destinado a suas observações ou comentários. Não é necessário identificar-se.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
01- As regras de comportamento estabelecidas pelo Código de Ética devem ser acompanhadas de justificativas.	1	2	3	4	5
02- É necessário que o Código de Ética apresente exemplos de aplicação das regras de conduta.	1	2	3	4	5
03- O Código de Ética deve enfatizar os comportamentos proibidos.	1	2	3	4	5
04- O Código de Ética deve ser conciso.	1	2	3	4	5
05- É necessária a participação dos empregados na elaboração do Código de Ética.	1	2	3	4	5
06- Os empregados devem assinar, atestando formalmente que tomaram conhecimento do Código de Ética.	1	2	3	4	5
07- O treinamento desenvolvido pela empresa sobre o Código de Ética é essencial.	1	2	3	4	5
08- A empresa deve realizar permanentemente atividades de divulgação interna sobre as regras do Código de Ética.	1	2	3	4	5

Continua  
no verso

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
09- Os gerentes devem servir de exemplo perante os empregados, no cumprimento do Código de Ética.	1	2	3	4	5					
10- Todo empregado deve ser obrigado a comunicar à empresa qualquer violação ao Código de Ética.	1	2	3	4	5					
11- A reação da empresa às violações ocorridas ao Código de Ética, deve ser divulgada internamente.	1	2	3	4	5					
12- Deve existir punição para os empregados que descumprirem o Código de Ética.	1	2	3	4	5					
13- A empresa precisa exigir permanentemente o cumprimento do Código de Ética, por todos os níveis de empregados.	1	2	3	4	5					
14- Os empregados devem ter à disposição uma linha telefônica anônima, para assuntos relativos ao Código de Ética.	1	2	3	4	5					
15- É necessária a existência de um órgão na empresa para decidir sobre assuntos relativos ao Código de Ética.	1	2	3	4	5					
16- A empresa deve realizar auditorias para verificar se as disposições do Código de Ética estão sendo cumpridas.	1	2	3	4	5					
17- A aplicação do Código de Ética na empresa melhora o desempenho econômico.						Sim				Não
18- A prática do Código de Ética fortalece a imagem da empresa.						Sim				Não
19- Em minha empresa, atualmente ocupo um cargo gerencial.						Sim				Não

**Muito obrigado pela sua participação!**

**Caso tenha outras observações registre a seguir. Se tiver interesse em receber a conclusão da pesquisa, favor informar o seu e-mail.**