

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE  
ÉTICA NAS EMPRESAS**

**ROBERTO VERTAMATTI**

**SÃO PAULO**

**2002**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de **ROBERTO VERTAMATTI**, apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP da Fundação Escolar de Comércio Álvares Penteado – FECAP, em \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

Prof. Dr. Lázaro Plácido Lisboa  
Faculdade de Economia, Administração e Contábeis – FEA – USP  
Universidade de São Paulo – São Paulo

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nena Geruza Cei  
Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP/FECAP

---

Prof. Dr. Antonio Robles Jr.  
Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP/FECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE**  
**ÉTICA NAS EMPRESAS**

**ROBERTO VERTAMATTI**

**São Paulo**

**2002**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**ROBERTO VERTAMATTI**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

**Orientador: Professor Dr. Antonio Robles Jr.**

**São Paulo**

## DEDICATÓRIA

*Este trabalho é dedicado à minha esposa, Miriam,  
aos meus filhos André Ricardo, Luiz Fernando,  
Carlos Henrique e Paulo Roberto, e aos meus pais,  
Natal e Martina ( in memorian ).*

## EPÍGRAFE

*“As organizações de sucesso devem sair de uma era dominada por contratos e litígios, para uma era de apertos de mãos e confiança. Estabeleça padrões absurdamente altos de integridade e, depois, viva-os sem margens incertas”*

Tom Peters

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa e filhos, que sempre me motivaram e souberam compreender as dificuldades inerentes a um processo para obtenção do título de Mestre.

Aos meus pais, que sempre apoiaram os meus estudos, propiciando a minha preparação para a vida profissional e, acima de tudo, pela orientação moral e religiosa que, sem dúvida, são os componentes mais importantes da minha vida.

À Professora Doutora Nena Geruza Cei, pelo estímulo dado durante todo o processo de habilitação e preparação deste trabalho.

Ao Professor Doutor Antonio Robles Jr., pela paciência e compreensão, bem como por toda a colaboração oferecida, sem dúvida, decisiva para a conclusão desta dissertação.

Ao Professor Doutor Lázaro Plácido Lisboa pelas importantes sugestões no exame de qualificação.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP, pela convivência, colaboração, apoio e, principalmente, pelo aprendizado que me propiciaram.

Aos meus colegas de trabalho, que sempre me estimularam para a continuidade dos estudos.

A todos os associados da Anefac que pacientemente responderam à pesquisa sobre ética e, dessa forma, colaboraram de maneira importante para a conclusão deste estudo.

À Corporate Estrategy Board que gentilmente concordou em fazer a pesquisa qualitativa junto a empresas americanas.

Acima de tudo, agradeço a Deus, o Senhor de todas as coisas.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – DADOS HISTÓRICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. DA ANTIGUIDADE ATÉ OS DIAS DE HOJE .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1 Os primeiros trabalhos sobre ética – a antiguidade.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2 O tema ética na Idade Média .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.3 A ética até os dias de hoje.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.4 A ética nas empresas .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2. O AMBIENTE NO BRASIL .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1 Introdução.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.2 Aspectos históricos .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.3 A situação econômica e social .....</b>	<b>31</b>
<b>1.3. A ÉTICA NO MUNDO DA INTERNET.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 2 – O CÓDIGO DE ÉTICA.....</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Introdução.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 Principais componentes de um código de ética .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Propósito e benefícios dos programas éticos nas empresas.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 Treinamento em ética .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 3 - PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 Objetivos e Universo da pesquisa .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Questões formuladas.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Resultados e comentários .....</b>	<b>49</b>

<b>CAPÍTULO 4 - PESQUISA QUALITATIVA.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 Objetivos e universo da pesquisa.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2 Questões formuladas.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3 Resultados e comentários .....</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO 5 – O CÓDIGO DE ÉTICA E A CONTROLADORIA.....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>88</b>
<b>ENDEREÇOS CONSULTADOS NA INTERNET.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>105</b>
<b>Apêndice 1: Questionário da pesquisa quantitativa.....</b>	<b>106</b>
<b>Apêndice 2: Material original da pesquisa efetuada pela Corporate</b>	
<b>Strategy Board.....</b>	<b>111</b>

## LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

<b>Gráfico 1:</b> Segmento de negócio.....	50
<b>Gráfico 2:</b> Volumes de faturamento.....	51
<b>Gráfico 3:</b> Nível hierárquico .....	51
<b>Gráfico 4:</b> Composição do capital das empresas .....	52
<b>Gráfico 5:</b> Ferramentas de gestão.....	53
<b>Gráfico 6:</b> Sistemas integrados ou não.....	54
<b>Gráfico 7:</b> Desenvolvimento de sistemas.....	55
<b>Gráfico 8:</b> Quantidade de funcionários .....	55
<b>Gráfico 9:</b> Empresas que possuem código de ética formalizado, não formalizado e as que não o possuem .....	56
<b>Gráfico 10:</b> Como o código de ética foi implantado.....	57
<b>Gráfico 11:</b> Qual o objetivo do código .....	58
<b>Gráfico 12:</b> Não se pode trabalhar sem código de ética.....	59
<b>Gráfico 13:</b> Código de ética e os valores da empresa .....	59
<b>Gráfico 14:</b> Código de ética e transparência .....	60
<b>Gráfico 15:</b> Código de ética e o interesse coletivo.....	61
<b>Gráfico 16:</b> Código de ética e consciência.....	61
<b>Gráfico 17:</b> Código e demonstrações contábeis.....	62
<b>Gráfico 18:</b> Visão e missão e o código de ética .....	63
<b>Gráfico 19:</b> Responsabilidade pelas normas éticas.....	64
<b>Gráfico 20:</b> Funcionamento do comitê de ética .....	65
<b>Gráfico 21:</b> Controladoria e suas responsabilidades pelo controle do código de ética.....	65
<b>Tabela 1:</b> Código de ética e sua composição .....	67
<b>Gráfico 22:</b> Quando será implantado o código de ética.....	68

## RESUMO

Um estudo exploratório sobre ética nas empresas. Desde o começo da civilização se fala de ética mas, principalmente nos dias atuais. Os governos falam de ética, os políticos, as religiões, enfim, todos falam de ética. O mundo de hoje, que surpreende pela alta tecnologia e, ao mesmo tempo, causa preocupação pela miséria, pelo descaso com a natureza, pelo desrespeito ao ser humano e por tantos outros infortúnios. Tudo isso acontece bem perto, neste país, nesta cidade, na própria rua em que moramos. Diante disto, a Ética torna-se imperiosa. E, não há como separar a idéia do ser que vive em sociedade, da idéia da sociedade de negócios, as empresas. Este trabalho procura resumir o desenvolvimento histórico da ética desde a sua origem na Grécia antiga, passando pelo ambiente no Brasil, desde a influencia portuguesa e chegando ao dias atuais. No capítulo onde são apresentados os dados históricos, há uma subseção onde também se trata do desenvolvimento e surgimento do código de ética nas empresas a partir dos anos 40 do século passado, principalmente nos Estados Unidos. Por tratar-se de um estudo exploratório, as pesquisas realizadas neste trabalho, tanto a pesquisa quantitativa como a qualitativa, são muito importantes para caracterizar a situação dos códigos de éticas nas empresas, bem como a preocupação com o tema, quais empresas os adotam e os principais componentes do código de ética. A pesquisa quantitativa demonstrou a preocupação e importância que as empresas estão dando ao tema. A pesquisa qualitativa, realizada nos Estados Unidos, deve contribuir, pelo menos é nossa expectativa, para a melhoria e desenvolvimento dos códigos de ética nas empresas brasileiras.

## ABSTRACT

A research about ethic in the companies. Since the beginning of the civilization so much has been said about ethic but, mainly nowadays. Governments talk about ethic, politicians, religions, in short, everyone talks about ethic. The world of today, which surprises us for the high technology and, at the same time, causes preoccupation with misery, the disrespect with nature, the disrespect with the human being and so many other misfortunes. Everything happens so close in this country, in this city, on the street that we live on. In view of this, the ethic becomes imperious. And, there isn't how to separate the idea of the being that lives in society from the idea of business' society, the companies. This work tries to summarize the historical development of ethic since its origin from the ancient Greece, passing highlighting the ambient in Brazil, since Portuguese influence until nowadays. In the chapter where historical issues are present, there is a subsection where to treat the development and the appearance of the ethic in the companies from the late 40s, mainly in the United States of America. Since it is a research, the studies done in this work, both of them quantity and quality, they are very important in order to characterize the situation of the ethic codes in the companies, and as well the preoccupation with the theme, which companies adopt and the main components of the ethic code. The quantity research demonstrated the preoccupation and importance that the companies are giving to the theme. The quality research, done in the USA, must contribute, it is our expectation, to the improvement and development of the ethic codes in the Brazilian companies.

## INTRODUÇÃO

A palavra ética tem origem na palavra grega *Ethike*, ramo da Filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana. É ciência normativa que serve de base para a filosofia prática. Pode ser definida, ainda, como conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão, também chamada de Deontologia.

Segundo AURÉLIO (1986: 732), dicionário de Língua Portuguesa, a palavra ética significa o estudo de juízos e apreciação referentes à conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal.

Tanto se fala de ética, desde o começo da civilização, mas principalmente nestes dias; os governos falam de ética, os políticos, as religiões, enfim, todos falam de ética. Mas o que é ética? Segundo Cortina (1996: 17), no seu livro *Ética de la Empresa*: “*Ética é um tipo de saber que orienta a ação – um tipo de saber prático*”.

Segundo Peters (1987: 46), as organizações de sucesso devem sair de uma “*era cominada por contratos e litígios para uma era de apertos de mãos e confiança*”. Seu conselho é: “*Estabeleça padrões absurdamente altos de integridade e, depois, viva-os, sem margens incertas*”. Este trabalho do Tom Peters, *Thriving on Chaos*, conclui com a prescrição de: *Exigir Integridade Total*.

Nas empresas, em particular, a conduta ética visa orientar as pessoas na condução e na operacionalização correta dos negócios. Certamente é muito importante para as empresas obter bons resultados, desde que esses resultados espelhem a realidade dos fatos, sem distorções conseqüentes de operações não autorizadas.

A conduta ética torna-se importante em toda a sociedade. Sabe-se que não há como separar a idéia do ser que vive em sociedade, da idéia da sociedade de negócios, as empresas. Nash (1993: prefácio) chama a atenção sobre os valores sociais:

*“Sem uma estrutura de valores morais básicos, tais como dizer a verdade, justiça e responsabilidade pessoal, a confiança poderá desviar-se até do grupo gerencial mais idealista. Embora muitos conceitos gerenciais, do fluxo de caixa descontado aos planos organizacionais matriciais, já tenham tido seus dias de glória e depois tenham sido complementados por novas técnicas, a ética e a criação de confiança permanecem constantes na viabilidade da empresa. Um efetivo padrão de integridade empresarial é crucial para o bem estar da empresa hoje em dia, para seu pessoal e para aqueles que são afetados por suas operações”.*

Dessa forma, a discussão ater-se-á ao tema nas preocupações cotidianas de acionistas, empresários, profissionais liberais, ou seja, relacionado a todo profissional que operacionaliza ou dirige empresas no seu dia-a-dia.

Pode-se perguntar por que administradores de empresas deveriam preocupar-se com o tema; afinal a observância da ética empresarial pode custar dinheiro, perda de vendas para competidores menos escrupulosos, desperdício de tempo e de energia. A preocupação com a ética pode causar, ainda, descontentamento – onde antes este não existia – e dar origem a expectativas irrealistas sobre como a empresa deve ou não funcionar.

No entanto esse raciocínio ignora riscos e custos da não execução de uma conduta ética. As situações que eventualmente ocorrem, nas empresas privadas ou públicas, bem como em órgãos públicos (em qualquer esfera: executivo, legislativo e

judiciário), com desvios de dinheiro envolvendo bancos, empresas, compras superfaturadas, roubos e propinas, com certeza afetam a sociedade e as empresas no todo do seu conjunto: profissionais, empresários e cidadãos. E, não somente isso, há conseqüências financeiras para a sociedade: a corrupção também ajuda a concentrar renda e, assim, contribui com a manutenção da pobreza, das endemias e demais mazelas da sociedade. Por isso a ética deve ser encarada com importância para as empresas, governos, enfim, para o povo em geral.

Empresas com preocupação com a conduta ética são capazes de competir com sucesso e obter, não apenas a satisfação pessoal de seus colaboradores, como também resultados econômicos compensadores. Uma empresa ética, com certeza, tem uma administração mais participativa, mais transparência contábil, diálogo e negociações claras e construtivas, destino social para o lucro e respeito a funcionários, clientes, fornecedores e consumidores. Anima saber que o maior formulador de teorias da administração de empresas, Peter F. Drucker (1984: 367), também se preocupava com a ética nos negócios e, sobre o tema, escreveu:

*“Um tópico importante é a honestidade simples, de todo dia. Dizem-nos solenemente que o empresário não deve roubar, trapacear, mentir, subornar ou aceitar suborno. Mas ninguém deve fazer isto. Por causa do seu trabalho ou função, nenhum homem ou mulher fica isento de observar as regras normais de conduta. Nem deixa de ser ente humano ao ser nomeado vice-presidente, prefeito ou reitor de universidade. E sempre tem havido bom número de gente que trapaceia, rouba, mente, suborna e deixa-se subornar. É um problema de valores morais e de educação moral. Não há uma ética à parte para as empresas – nem precisa haver”.*

Por outro lado, não se pode desconsiderar que parte dos problemas éticos de hoje, no Brasil, deve-se à inflação galopante, vivenciada até poucos anos atrás. O processo inflacionário fixava a idéia de obter, sempre, alguma vantagem; assim,

prevalecia a lei do mais forte ou do mais esperto<sup>1</sup>. Nesse contexto, então, inseriam-se as empresas brasileiras e, ainda hoje, estas se ressentem dos efeitos de uma época tão difícil.

A ética empresarial, na mente de muitos administradores de empresas, é considerada como muito importante, como algo a ser admirado e que deve servir de estímulo a todos os funcionários; por outro lado, é cercada por uma aura negativa, associada a problemas controversos.

Além dessa contradição, muitos administradores se sentem inseguros acerca do que é viável em termos de ética ou de como agir na prática. Realmente houve uma evolução na postura ética das empresas, principalmente nas empresas multinacionais e nas grandes empresas nacionais, no entanto, em um grande número de empresas, às vezes de grande porte, o assunto: ética empresarial é muitas vezes posto em segundo plano ou mesmo evitado.

Segundo Aguilar (1994: 11):

*“Por que administradores de empresas iam querer chamar atenção para a ética empresarial em suas firmas? Se ninguém está se queixando de conduta contrária à ética, por que transformar isto em questão? Afinal de contas, a observância da ética empresarial pode custar dinheiro, a perda de vendas para competidores menos escrupulosos, o desperdício de tempo e energia, além de causar descontentamento onde antes ele não existia e dar origem a expectativas irrealistas (...) O problema com essa forma de raciocínio é que ela ignora os riscos e custos de conveniências da não execução da conduta ética (...) As penalidades legais e regulamentadas, a perda da boa vontade no comércio, o embaraço pessoal e outras conseqüências negativas que podem resultar da má conduta fornecem um*

---

<sup>1</sup> No final dos anos 80, uma marca de cigarros propagava essa idéia de “ter de levar vantagem em tudo, certo?”, cujo garoto-propaganda era o jogador de futebol Gerson – tri-campeão do mundo. Daí surgiu a “Lei de Gerson”, popularmente conhecida como a lei da vantagem.

*forte incentivo para que a alta administração dedique pelo menos alguma atenção ao assunto”.*

O comportamento de administradores e gestores das empresas é influenciado pelo comportamento da sociedade. Isso quer dizer que o comportamento ético pode ser influenciado por tudo aquilo que ocorre no dia-a-dia das ruas, escolas, clubes. As pessoas não precisam sair de casa para presenciar cenas em que regras éticas são desrespeitadas. A televisão, por exemplo, retrata diariamente essas cenas, seja na forma de acontecimentos reais, seja na forma de ficção.

Como menciona Lisboa (1997 : 46):

*“Pode-se afirmar, portanto, que a prática de qualquer ato que desrespeite uma regra estabelecida e aceita pela sociedade, independente de sua natureza, representa falta de ética. O ato de sonegar o Imposto de Renda, além de representar uma transgressão às normas fiscais, é um ato desprovido de ética”.*

Embora esse pensamento esteja correto, em contrapartida, a Receita Federal brasileira parece não proceder eticamente, quando deixa de corrigir as tabelas do imposto de renda em relação às despesas dedutíveis e os níveis de renda para efeito da tributação.

A Constituição de 1988 é, em parte, resultado da origem cultural latina ( Direito Romano ), na qual todas as leis precisam ser escritas para serem seguidas (mesmo assim muitas não são obedecidas).

Mormente as empresas de grande porte sofrem com os custos de uma carga tributária injusta e com os custos de estruturas exageradas para administrar o pagamento desses mesmos impostos, quando poderiam estar mais focadas em produzir mais e melhor. Esse é o contexto em que vivem e operam as empresas modernas no Brasil.

Uma vez decidida a implantação de valores éticos, a empresa, além de dificuldades em relação aos negócios, enfrenta adaptações internas. E, embora seja fundamental ter um código escrito, não basta publicá-lo e cobrar dos empregados o respeito a ele.

A atitude ética da empresa exige uma nova postura, envolvendo mais diálogo e abertura, de modo a poder discutir as possíveis e prováveis divergências entre valores e pontos de vista da direção e dos empregados. Isso exige também a definição de estrutura e de materiais que viabilizem o diálogo, inserido num contínuo processo de informação e treinamento dos funcionários.

O processo de criação de uma ética empresarial somente será bem sucedido, se partir do engajamento inicial e da liderança dos dirigentes. Essa máxima também se aplica a políticos, governantes, empresas públicas, órgãos públicos, organizações não-governamentais, entidades assistenciais etc.

É importante frisar, também que entidades de classe (Anefac, Ibracon, entre outras) têm internamente seus códigos de ética e, normalmente, ajudam os profissionais que nelas militam a entender melhor a importância dessa ferramenta. Tais códigos podem ser úteis, como referência, no desenvolvimento das normas de ética das empresas que pretendem implantá-los.

O tema, enfim, é importante e deve ser debatido. A conduta ética nos negócios, cada vez mais, fará parte das discussões na busca de um mundo melhor. Devido a essa importância, em relação à área contábil, já se discute a elaboração de um código de ética internacional – o que torna o tema o centro desta dissertação, com o intuito de colaborar com os diversos setores: controladoria, auditoria interna, administradores e funcionários em geral, no desenvolvimento de um código de ética ou no aprimoramento daqueles já implantados.

Para oferecer o melhor panorama das discussões iniciadas e fundamentar novas discussões, este trabalho foi dividido em capítulos.

No Capítulo 1, são apresentados dados históricos sobre ética, da Grécia antiga aos tempos atuais. Também neste capítulo, apresenta-se o contexto sócio-econômico e político brasileiro, em que se insere a ética empresarial, especificamente. Outro tópico tratado neste capítulo é como a ética se insere no, ainda recente, mundo da Internet.

O Capítulo 2 trata do Código de Ética propriamente dito e os principais componentes de um código de ética.

Os Capítulos 3 e 4 contemplam, respectivamente, as pesquisas quantitativa e qualitativa, com os seus resultados.

O Capítulo 5 trata do Código de Ética e a Controladoria e, o relacionamento entre esta função na empresa e o código de ética.

Na última parte do trabalho são expostas as conclusões e algumas sugestões e recomendações.

## O PORQUÊ DA ESCOLHA DO TEMA

O assunto ética permeia hoje todas as atividades da nossa sociedade, passa pelas profissões, pelas empresas, os governos falam muito sobre ele e até implantam códigos de conduta.

Parece até que o ser humano está em uma encruzilhada: entre o certo e o errado; entre a preservação da natureza para filhos e netos terem uma perspectiva de vida melhor e, o imediatismo do bem-estar em detrimento das futuras gerações; o respeito às diferenças (credos, religiões, cor, gênero) e, a indiferença com tudo e todos na busca apenas do bem-estar individual ou de um grupo específico.

Já existem movimentos de entidades, particularmente a de Contadores, que buscam um código de ética que seja praticável globalmente. É bem verdade que tal código ainda não está formatado, no entanto é aguardado com ansiedade. Franco ( XI Congresso Mundial de Contadores em Paris – 26 a 29 de outubro de 1997: 266) que participou do congresso mundial de contadores, realizado em Paris, resumindo o tema a ser discutido escreveu:

*“A ética é a pedra fundamental da profissão e é talvez o elemento que exige consistência internacional. Com esse objetivo a IFAC (Federação Internacional de Contadores) publicou um Código de Ética Internacional; ele é considerado por alguns como sendo muito vago, especialmente nos pontos mais controvertidos. Outros têm dúvida quanto à possibilidade de maior harmonização, devido à diversidade das culturas em todo o mundo. Este grupo de trabalho tentará determinar se esse objetivo pode ou não ser atingido e se outras soluções existem que sejam capazes de harmonizar essas práticas”.*

Como conclusão sobre o tema o grupo (id.: 278) escreveu: *“A harmonização internacional do código de ética profissional precisa ser conseguida”*. Nesse sentido o IFAC deve:

*“Manter a firme iniciativa de impor o código. Em outras palavras, ela deve procurar encontrar um meio de incluir no processo os órgãos reguladores dos países, considerando todos os tipos de aceitabilidade da regulamentação e dando tempo para ser aceita em cada país”.*

Fica muito claro nestes textos a grande preocupação da IFAC quanto ao código de ética. Dificuldades existem, como menciona o grupo de trabalho, mas a busca continua para um código harmônico, a ser aplicado mundialmente.

Especialmente nos negócios, assiste-se a uma mudança importante no comportamento dos gestores: a preocupação com o fazer corretamente, com a

qualidade de vida, com a preservação. Tudo isso proporciona um alento para um futuro melhor.

Confirmando essa mudança comenta Nash (1993: 3-4), enfocando a realidade norte-americana:

*“Enquanto no passado, o anúncio de padrões éticos preocupava apenas alguns poucos líderes excepcionais, hoje o tema da ética nos negócios reconhecidamente invade todas as áreas da empresa, da mesma forma que é assunto presente na mídia. Os códigos de conduta corporativa são, agora, a norma, não a exceção. Líderes empresariais têm se tornado mais eloqüentes acerca de seus próprios comprometimentos com os padrões éticos. Respeitados grupos nacionais de dirigentes de empresas tais como o ‘Business Roundtable’, a ‘American Management Association’ e o ‘The Conference Board’ estão patrocinando grandes programas de ética. (...) E muitas empresas de respeito empreenderam um esforço organizado para encorajar a conduta ética entre seus empregados”.*

Essa mudança de comportamento, principalmente dos empresários, também tem ocorrido no Brasil. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é um grande exemplo da preocupação dos empresários com a ética nos negócios e o compromisso social com o bem-estar geral. Da mesma forma, associações de classe de contadores, administradores, executivos têm contribuído de uma maneira decisiva na melhoria da ética nos negócios.

Conforme comenta Lisboa (1997: 15):

*“A convivência em sociedade conduz as pessoas a travarem entre si, diariamente, grande número de relacionamentos. Este quadro tem por base a necessidade de se atingirem determinados objetivos, os quais podem ser de natureza individual ou coletiva. Tais relacionamentos são fortemente influenciados por aspectos ligados ao comportamento humano que, por sua vez, recebe influência das crenças e valores que cada pessoa carrega. É de se esperar, portanto, que conflitos surjam entre as pessoas*

*envolvidas nos vários tipos de relacionamentos existentes no seio de uma sociedade, visto que é normal a perseguição, por parte delas, de objetivos antagônicos”.*

Esse comentário, ainda que genérico, aplica-se aos negócios de uma maneira bastante clara, porque as empresas também são organismos sociais, organismos que se relacionam internamente entre acionistas, diretores e empregados; organismos que se relacionam com externamente com: clientes, fornecedores, governos, entidades representativas dos empregados entre outros. Lisboa (1997: 16) comenta, também, que:

*“Para que seja possível uma convivência pacífica no âmbito de cada sociedade, da mesma forma que entre sociedades distintas, faz-se necessário que cada pessoa individualmente, dentro das fronteiras delimitadas por suas crenças e valores, assuma comportamentos tais que respeitem seus semelhantes, naquilo que é de seu direito. De outra maneira, é necessário que os próprios agentes contribuam para que se atinja aquele ponto de entendimento”.*

Desse ponto de vista, entende-se que mesmo nas diferenças podem coexistir duas posições eticamente corretas, no entanto, acima de tudo, deve-se buscar o entendimento. Segundo Moreira (1999: 21), a palavra ética possui dois significados principais:

*“Disciplina integrante da ciência da Filosofia e conjunto de regras. Como parte da Filosofia, a ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou às dos outros. Essas avaliações são feitas sob a ótica do bem e do mal, de acordo com um critério que geralmente é ditado pela moral. Como conjunto de regras, a ética é o rol dos conceitos aplicáveis às ações humanas, que fazem delas atitudes compatíveis com a concepção geral do bem e da moral”.*

Nessa definição, ética é um conjunto de regras aplicáveis às ações humanas, sempre compatíveis com o bem e com a moral. Interessante que, tanto o pensamento de LISBOA quanto as definições de MOREIRA, fazem sentido nos negócios, ora porque sempre deve existir a preocupação com o fazer o correto - o que não significa não obter lucro nas empresas; entretanto esse lucro deve ser aquele que remunera acionista e, ao mesmo tempo, visa ao bem-estar dos empregados e da comunidade na qual se insira a empresa.

A busca dos melhores resultados, muitas vezes alinha pensamentos e posições diferentes, mas, quando eticamente correta, necessita apenas de entendimento, ou melhor, de uma combinação de pontos de vista.

Por tudo isso o tema torna-se contagiante e, apesar da significativa melhora na postura de empresários e profissionais, não somente no Brasil, e da profícua vivência de uma postura ética nos negócios, sabe-se que ainda há muito por fazer, principalmente com a classe política brasileira, com os países desenvolvidos para conquistar mais cooperação e compromisso real, a fim de diminuir as desigualdades entre as nações. Todos esses aspectos, de alguma forma, estão relacionados com ética, com comportamento construtivo e cooperativo.

De certa forma, quando ocorrem desvios nas empresas, nas administrações públicas e, não há punição, isso influencia posturas não éticas. A impunidade, quando ocorre no nível do poder público, reflete-se como uma falta de ética com a sociedade, em especial com os cidadãos comuns. Quando ocorre no nível das empresas, das associações, também é uma falta de postura ética com os demais empregados e associados.

Este trabalho também visa a contribuir, de maneira modesta, para conscientizar, cada vez mais, os gestores dos negócios e, particularmente, aqueles que,

nas empresas, têm responsabilidades em coordenar o processo de implantação e execução do código de ética: *controllers*, contadores e auditores internos.

## LIMITAÇÕES DO TEMA

O tema ética é bastante amplo, tem sido apresentado e discutido desde a Antigüidade. No entanto é bastante atual, cativante e inesgotável.

A sociedade moderna, altamente informatizada, é bastante complexa. Conseqüentemente acarreta este sistema de vida atual, cujas múltiplas visões parecem divergir, porém não são antagônicos, em muitos casos.

Novos conhecimentos inundam a humanidade a cada instante. Mesmo assim e, apesar disso, a ética é cada vez mais solicitada e, espera-se, seja incessantemente considerada em todos os ramos das atividades humanas.

No momento em que a globalização se torna indiscutível e “um mal necessário”, destaca-se uma frase de François Mitterrand (ex-presidente francês, falecido em 1996) que, sabiamente, apresenta o princípio ético sobrepondo o mais forte: *“Não podemos deixar que o mundo se transforme num mercado global, sem outra lei que não a do mais forte”*.

Pretende-se tratar, de forma exploratória, da ética aplicada nas empresas e na condução dos negócios, principalmente considerando o código de ética como instrumento para este fim. O objeto deste trabalho não é enveredar pela ética na política e na sociedade como um todo mas, principalmente, nas empresas. Sabe-se que muito há por fazer quanto à postura ética dos poderes executivo, legislativo e judiciário, enfim em toda a sociedade mas, este seria tema para um outro trabalho.

## OBJETIVO DO ESTUDO

Através de pesquisas exploratórias, uma quantitativa e outra qualitativa, constatar a utilização do código de ética pelas empresas, os itens considerados nos códigos de ética das empresas que os possuem, a importância dada pelas empresas para as políticas de conduta ética.

O ambiente de hoje exige dar muita atenção ao tema. Vive-se sempre com o risco de que a deterioração de costumes e valores éticos deixe de ser combatida pelos indivíduos e passe a ser aceito como padrão.

Algumas empresas estão se preparando para enfrentar os riscos dessa possível, não certa, deterioração dos valores éticos no seu ambiente de trabalho, utilizando recursos de gestão com o objetivo de proteger a integridade moral da empresa e dos seus funcionários.

Várias pessoas com importante atuação nos meios profissionais, empresariais e acadêmicos, bem como institutos e associações, têm publicado artigos e promovido discussões para chamar a atenção da importância deste tema. Espera-se que este trabalho venha ao encontro do esforço dessas dedicadas pessoas.

Outro objetivo deste trabalho é contribuir para ampliar a compreensão ao tema, servindo para consolidar entendimentos e estimular as empresas que, por alguma razão, ainda não dispõem de um código de ética formalizado.

Portanto, o tema deste trabalho: “Estudo Exploratório Sobre Ética Nas Empresas”, pretende, além de objetivar, como mencionado acima, a constatação de sua utilização, bem como a composição dos códigos de ética das empresas, verificar a importância dada às políticas de conduta ética. Tenta também contribuir para a ampliação da compreensão sobre o tema e, pretende incentivar aquelas empresas que

ainda não formalizaram o seu código de ética, mostrando como montar essa ferramenta que muito auxilia na condução dos negócios, servindo de orientação para eventuais aspectos duvidosos que sempre ocorrem na gestão das empresas.

## METODOLOGIA APLICADA

Como estudo exploratório que é, foi baseado em duas pesquisas, uma quantitativa e outra qualitativa.

A pesquisa qualitativa foi efetuada através dos associados da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade – Anefac. De um total de 400 cartas encaminhadas, 129 foram respondidas, representando 32% de retorno, um índice bastante satisfatório. Foram formuladas 20 questões de múltipla escolha, questões onde foram solicitadas as definições do grau de importância para os diversos quesitos constantes da questão e, também, questões dissertativas ou de comentários.

Importante ressaltar que os associados da Anefac são, em sua maioria, diretores e gerentes de empresas da região da grande São Paulo e, boa parte dos consultados tem formação em Ciências Contábeis, desta forma, a grande maioria está envolvida com questões éticas e ou com a formulação e acompanhamento de temas ligados com a ética.

Com relação à pesquisa qualitativa, realizada pela Corporate Strategy Board, empresa americana especializada em pesquisas sobre temas voltados à administração das empresas de hoje, incluindo temas como: estratégia, marketing, finanças, recursos humanos e tecnologia da informação. A Corporate tem como clientes as maiores

empresas americanas e multinacionais e, suas pesquisas visam municiar os seus clientes das melhores práticas em administração.

As questões formuladas na pesquisa objetivaram conhecer: o benefício dos programas éticos; a implementação e os desafios para a implementação destas políticas. As empresas selecionadas pela Corporate foram todas de grande porte e de segmentos diferentes de negócios.

Os resultados das duas pesquisas estão apresentados nos capítulos 3 e 4.

# CAPÍTULO 1 - DADOS HISTÓRICOS

## 1.1. DA ANTIGÜIDADE ATÉ OS DIAS DE HOJE

### 1.1.1. Os primeiros trabalhos sobre Ética - a Antigüidade

Os primeiros filósofos da antiga Grécia, perguntavam – antes de tudo – pelo “ser” das coisas, por sua verdadeira realidade ou sua autêntica natureza, dado que muitas vezes as aparências enganam. Assim, alguns deles, questionavam-se sobre a verdadeira virtude do homem e a verdadeira noção do “bom”. Essa mentalidade se completava com um ideal de ser o melhor, no sentido de prestar os melhores serviços à comunidade à qual pertenciam.

Sobre esse ideal, Drucker (1984 : 369) menciona:

*“A primeira responsabilidade de um profissional foi claramente enunciada 2.500 anos atrás, pelo juramento de Hipócrates, que todo médico recém-formado ainda jura observar: Primum Non Nocere – Acima de tudo, não causar mal conscientemente”. (...) “Nenhum profissional, seja médico, advogado ou administrador, pode prometer que fará realmente o bem ao cliente. Tudo que ele pode fazer é tentar. Mas pode prometer que não lhe causará mal conscientemente”.*

Os livros do Antigo Testamento continham narrativas de cunho histórico, e as leis consagradas eram transmitidas às gerações sucessivas, na própria vida cotidiana, ao mesmo tempo em que, nos santuários, tais elementos assumiam a forma de cânticos ou orações.

Os primeiros cinco livros do Antigo Testamento, chamado de *Pentateuco* ou coleção dos cinco livros de Moisés, tem uma importância substancial para a cultura ocidental porquanto é nesse texto que se encontram os Dez Mandamentos ou Decálogo, de onde se origina a moral.

Segundo a Bíblia Sagrada, editada pela Sociedade Bíblica Católica Internacional e Paulus (1995 : 91):

*“no momento solene da aliança com o povo, Deus apresenta os Dez Mandamentos. Estes possibilitarão ao povo formar uma relação social onde todos possam viver com liberdade e dignidade, porque eles não o deixam construir uma sociedade baseada na escravidão, que leva para a morte. Não se trata de simples leis; são princípios que orientam para uma nova compreensão e prática de vida”.*

O *Pentateuco* foi isolado das demais partes do Antigo Testamento pelos samaritanos (judeus da Samaria), que se separaram da comunidade judaica de Jerusalém em torno do ano 300 antes de Cristo. Esses cinco livros intitulam-se: *Gênesis, Êxodo, Levítico, Números e Deuteronômio*.

O *Gênesis* contém uma parte introdutória relativa à criação do mundo e à história dos patriarcas do povo judeu. O *Êxodo* relata a história de Moisés e de sua missão religiosa, inserindo vários preceitos religiosos e morais. O *Levítico* trata basicamente do culto entre os hebreus. Os *Números* ganharam essa denominação por conter o recenseamento dos israelitas. Finalmente o *Deuteronômio*, ou “segunda lei”, assim chamado, presumivelmente, pelo fato de consistir uma reiteração dos princípios religiosos e morais, contidos nos outros quatro livros. Nestes livros fica muito evidente a preocupação com o comportamento moral do povo judeu.

Cortina e Martinez (1996 : 53) em seu *Tractatus Philosophiae*, comentam que:

*“Os primeiros filósofos da antiga Grécia se perguntavam, diante de tudo, pelo ser das coisas, por sua verdadeira realidade” ou sua “autêntica natureza”, dado que muitas vezes “as aparências enganam”. Desta forma, eles não tardaram em se questionar no que consistia a verdadeira “virtude” do homem e a verdadeira noção do “bom”. Antes da aparição da ciência da filosofia, os gregos compartilhavam em grande parte os*

*conceitos de “bom” e de “virtude” que apareciam nos poemas homéricos: o “bom” era toda ação que beneficia a própria comunidade, a “virtude” era toda a capacidade, plenamente desenvolvida, que permite a quem a possui destacar-se dos demais... Deste modo, a moral vivida pelos gregos dos tempos pré-filosóficos, já continha alguns conceitos (como “bem”, “virtude” e “comunidade”) que seriam logo peças básicas das primeiras teorias sobre Ética.*

As primeiras reflexões filosóficas sobre as questões morais são encontradas em Sócrates, em torno do século V antes de Cristo. E, mesmo que ele não tenha deixado seus escritos, o testemunho de vários escritores da época permitem atribuir-lhe algumas considerações sobre a Ética. Sócrates representa, na história da filosofia, o primeiro a estabelecer critérios racionais para distinguir a verdadeira “virtude” de uma mera “aparência de virtude”. Ele dizia que a excelência humana se evidencia, acima de tudo, pela busca do verdadeiro bem e que este é uma meta continuamente buscada.

Depois de Sócrates, veio Platão cujos “diálogos platônicos” são extensas reflexões sobre os conceitos da moralidade em relação a governantes, militares, agricultores e artesãos. Segundo Platão, cada um dos cidadãos se caracterizava por um tipo de virtude: os governantes, pela “prudência”, assim entendida como a sabedoria que se aplica para alcançar o bem geral da cidade; os militares, pelo “valor”, entendido como firmeza na defesa da cidade e no cumprimento das ordens emanadas dos governantes; e, os produtores (agricultores e artesãos), por “moderação” e “paciência”, entendidas como autocontrole e harmonia, submetendo-se voluntariamente à autoridade dos governantes para que se realizasse um desenvolvimento ordenado da produção econômica.

Após Platão, surge Aristóteles, o primeiro filósofo que elaborou tratados sistemáticos sobre a Ética. O maior desses trabalhos foi o tratado de Ética a Nicômaco,

reconhecida como uma das obras básicas da filosofia moral. Aristóteles defendia, em seu ponto de vista, que a chave de toda investigação Ética seria respondida com a questão: “Qual é o fim último de todas as atividades humanas?”. Esse fim, segundo ele, não pode ser outro a não ser o bem supremo, a vida boa e feliz.

Em sua indagação sobre qual poderia ser a função mais importante do ser humano, Aristóteles disse que todos temos uma missão a cumprir em nossa vida na comunidade, e que nosso dever moral não é outro senão desempenhar o nosso papel.

Os conceitos de Ética, após Aristóteles, passam pelo período helenista grego com ênfase no viver bem com a natureza. Posteriormente, o Estoicismo, cujos autores gregos e romanos – que viveram entre o século III a.C. e II d.C. – influenciaram muito toda a discussão filosófica e teológica da Idade Média (nesse período destacam-se os filósofos: Sêneca, Posidônio, Marco Aurélio e outros). Os estóicos defendiam que a “razão cósmica é a lei universal” e todos estavam submetidos a ela.

### **1.1.2. O tema Ética na Idade Média**

Na Idade Média, com a difusão do cristianismo na Europa e com o final do Império Romano, houve uma progressiva influência cultural da bíblia hebraica e dos primeiros escritos do cristianismo. Nesse período, os grandes filósofos e teólogos foram: Santo Agostinho e Santo Tomás de Aquino. De certa forma, toda a Idade Média foi influenciada pelos conceitos dos filósofos gregos da Antigüidade, no entanto a nova moral cristã surgiu muito forte e influencia a humanidade desde então.

Macintyre (1996 : 110) explica em seu livro que a influência do cristianismo na moral daquela época era muito forte: “*Deus é nosso pai. Deus nos comanda para obedecê-lo. Nós somos obrigados a obedecer a Deus porque ele sabe o que é melhor para nós*”.

Muitos pontos de referência do mundo greco-latino foram abandonados e substituídos por conceitos morais e éticos, elaborados a partir de uma matriz judaico-cristã. Nessa época surge a obra de Santo Agostinho, cujo conteúdo inaugura temas e conceitos que vigoraram em grande parte da Idade Média. A Ética de Santo Agostinho não aparece sistematicamente exposta em suas obras, no entanto pode-se perceber sua filosofia da seguinte forma: os grandes filósofos gregos diziam que a moral era um conjunto de orientações para ajudar o ser humano a viver feliz, mas não puderam encontrar a chave da felicidade humana. Segundo Santo Agostinho, a felicidade humana somente pode ser encontrada na ligação amorosa com Deus Pai que Jesus anunciou em seu Evangelho. Está-se, portanto, diante de uma Ética que traz elementos de uma fé religiosa como núcleo de seus argumentos.

Nesse momento surge Santo Tomás de Aquino que, através dos preceitos de Aristóteles, dá uma nova visão cristã ao pensamento aristotélico. A felicidade é o fim último da atividade humana: busca a moral, pois quer ser feliz. A felicidade perfeita para o homem não é possível nesta vida, senão na vida futura e definitiva. A aplicação desses preceitos, considerando as circunstâncias concretas de cada ação, constitui a “consciência” que para Santo Tomás é a chave da vida moral cotidiana.

### **1.1.3. A Ética até os dias de hoje**

A partir dos séculos XVI e XVII, a filosofia moral entra em uma nova etapa. Surge a imprensa, inicia-se a revolução industrial, altera-se a forma de empregar a mão-de-obra. Diante dessas mudanças, transforma-se também o modo de viver nas cidades, bem como os relacionamentos; assim, surge a necessidade de elaborar novos conceitos filosóficos.

Cortina e Martinez ( 1996 : 70) comentam em seu livro que Hume, importante filósofo daquela época, refutou o pensamento racionalista:

*“A bondade ou maldade das ações depende do sentimento de agrado ou desagrado que provocam em nós, e o papel que a razão desempenha não passa o de proporcionarmos conhecimento da situação e sobre a adequação ou não dos meios para conseguir os fins propostos pelo desejo. Por isso afirma: razão é e só deve ser escrava das paixões e, não pode inspirar a nenhuma outra função a não ser de servi-la e obedecê-la”.*

Ainda conforme Cortina e Martinez (1996 : 74), Kant outro filósofo daquela época, adverte que os imperativos morais estão presentes na vida cotidiana, não são uns inventos dos filósofos. Nesse sentido, a missão da Ética é descobrir os traços formais imperativos que cada um deve possuir para nele ser percebida a forma da razão. Kant afirma que:

*“O bem próprio da moral consiste em chegar a ter uma boa vontade, quer dizer, uma disposição permanente em conduzir a própria vida obedecendo a imperativos categóricos, dado que são os únicos que nos asseguram uma verdadeira liberdade frente aos próprios medos, aos instintos e a qualquer outro fator alheio à própria autodeterminação da razão”.*

Em meados do século XIX, como conseqüência dos muitos abusos na forma de trabalhar nas indústrias, insurgem-se o socialismo utópico e anárquico. Saint-Simon, Owen e Fourier, entre outros, denunciam o abuso a que está sendo submetida a classe operária. Em conseqüência, esses autores apelam para a consciência moral de todas as pessoas implicadas e propõem reformas profundas na maneira de organizar a economia, a política e a educação.

Em síntese, não parece descabido afirmar que tanto o socialismo utópico como o socialismo anárquico supõe ideal de liberdade, igualdade e solidariedade, cujas raízes profundas encontram-se na moral judaico-cristã.

Outro filósofo importante nessa época foi Hegel, cujo pensamento é um dos mais brilhantes em toda a história da filosofia. Segundo ele, o mundo não é uma coleção de unidades autônomas, átomos, almas, cada um com suas existências independentes. Nada é completamente independente e subsistente, a não ser o todo. Esse filósofo sabia discutir, e sua dialética influenciou Karl Marx – adepto do materialismo filosófico que pregava o socialismo proletário revolucionário, filosofia que afetou grandemente o século XX. Relatando Macintyre (1996 : 255) diz que segundo Marx: *“A essência da sociedade burguesa é a inovação tecnológica no interesse da acumulação de capital”*.

Sócrates iniciou um modo prático de proceder que tem persistido ao longo de toda a história da Ética, expresso na atualidade, entre outros movimentos, pelos Procedimentalistas. Estes sustentam que a tarefa da Ética não é outra senão a dimensão universal do fenômeno moral, dimensão esta que coincide com as normas acerca do que é justo e não do que é bom.

Mais recentemente, escrevendo Cortina e Martinez (1996 : 94) sobre Rawls, diz que em sua obra *Teoria da justiça*, ele propõe entender os princípios morais básicos como produto de um hipotético acordo entre pessoas iguais, racionais e livres. Segundo ele:

*“Na definição dos princípios de justiça nada deveria influir neles, por exemplo: aproveitar-se da força física, da ingenuidade de uma pessoa, do dinheiro, ou de qualquer outra vantagem natural ou social para conseguir que os princípios que se adotam possam favorecer a determinados indivíduos à custa dos demais”*.

Após essas considerações históricas sobre a Ética, pode-se afirmar que, em virtude de sua complexidade, o fenômeno da moral tem sido interpretado de diversas

formas ao longo da história. No entanto a sua pluralidade de enfoques constitui um fator de enriquecimento que ajuda a visualizar a riqueza da diversidade humana.

Nesse sentido a Ética nos negócios, nas empresas, enfim, nas organizações, é reflexo de todo esse processo histórico, desde os primeiros livros da Bíblia, dos filósofos gregos, principalmente Sócrates, passando na Idade Média por Santo Agostinho e Santo Tomás de Aquino e, mais recentemente, pelos filósofos Hume, Kant, Hegel, Marx e Rawls.

De fato, todos esses conceitos filosóficos sobre Ética e Moral, influem atualmente nas empresas e, certamente, contribuem para a melhoria das organizações integrando a transformação da própria sociedade moderna. Hoje, ainda que imperfeito, complexo, cheio de injustiças, o mundo está melhor que ontem e, sem dúvida, amanhã estará melhor.

#### **1.1.4. A Ética nas empresas**

As discussões sobre a Ética floresceram bastante, no início do século passado e, não somente se atendo a conceitos gerais, mas cada vez mais se particularizando a cada profissão, à medida que esta evoluía e se subdividia. Por isso, hoje, fala-se sobre Ética na medicina, na administração, enfim em todas as carreiras.

Segundo Llano (1991 : 9), a partir de 1940, muitas foram as publicações acerca desse tema. Rensis Likert publica nos Estados Unidos o livro “*Moral and Management*”. Dez anos mais tarde, o sociólogo Katz publica, na *Harvard Business Review*, o artigo “*Los Valores Personales y Las Decisiones*”. Nessa mesma década, Keneth Andrews, no artigo “*Toward Professionalism in Business Manegement*”, expõe sua tese de que:

*“A direção de negócios não pode receber o qualificativo de profissional, enquanto não aceitar um código ético que seja independente e que se encontre acima do mando máximo da empresa, de tal modo que o diretor também deva respeitá-lo de maneira absoluta”.*

Llano (1991 : 9) afirma que esses autores:

*“não representavam um movimento isolado, mas são conseqüências de uma corrente poderosa (...) que busca reafirmar os valores éticos das antigas classes médias dos EUA, que durante mais de 40 anos mantiveram-se na defensiva. E estes valores, derivados da tradição cristã, incluem a honradez, a laboriosidade, o altruísmo, a mentalidade cívica, a prática religiosa e o autocontrole ou disciplina pessoal”.*

Desde o início dos anos 60, conforme descreve Scherrer (1993 : 161), em seu livro *En la jungla de los Negócios*:

*“o debate sobre a empresa ficou polarizado nos Estados Unidos, como aconteceu mais recentemente na Europa, em torno de dois conceitos: por um lado, o conceito social, afirma que a empresa tem obrigações morais que não se limitam ao ganho dos acionistas, mas à otimização do bem-estar geral (...) Por outro lado, o conceito de eficácia afirma que os ganhos engendram maior bem-estar e utilidade social. Portanto não existe mais que uma só responsabilidade social: utilizar a melhor maneira possível os recursos para maximizar os lucros, no entanto, respeitando as regras do jogo, tanto as contidas nas leis, como as que resultam dos costumes éticos”.*

O mundo dos negócios norte-americano descobre a necessidade de uma reflexão sobre as responsabilidades sociais da empresa e dos aspectos éticos do comportamento na área dos negócios.

Ainda nessa obra, Scherrer (id. : 171) demonstra essa necessidade baseado em dados estatísticos:

*“Em 1980, os jesuítas abriram em Wall Street um centro de reflexão para os banqueiros católicos. Em 1985, já haviam sido realizados mais de 500 cursos sobre o tema nas escolas de negócios. Em Harvard, a Ética dos negócios passou a ser uma matéria obrigatória para todos os estudantes de administração de empresas a partir de 1988”.*

Da mesma forma, movimentos semelhantes acontecem na Europa, principalmente na Inglaterra e França, visando a discutir o assunto: Ética nos negócios, cuja polêmica levou à formulação de códigos de Ética.

Apesar de todo esse progresso nas discussões sobre Ética, principalmente nos países desenvolvidos, ainda há muito por fazer, particularmente no Brasil. Os primeiros códigos de Ética de empresas começaram a surgir na década dos 80, trazidos pelas empresas americanas. Antes disso, associações e entidades de classe, sentiram a necessidade de criar códigos próprios; assim, incentivaram os executivos a implantar códigos nas companhias por eles dirigidas.

De maneira geral as empresas brasileiras de grande porte já têm ou estão implantando os seus códigos, porém o mesmo não acontece com boa parte das empresas de médio e de pequeno porte. É nestas categorias de empresas, então, que se deve melhorar a postura dos empresários. Sem dúvida sociedade e empresas são influenciadas pelos comportamentos das pessoas proeminentes. Ainda se vive um processo de mudança neste país, particularmente quanto à conduta dos políticos – embora já ocorram sinais de progressos.

Os políticos não são os únicos que precisam mudar, muitas empresas precisam progredir na maneira de conduzir os negócios. Competir e obter lucros são verdades, mas não à custa da destruição da natureza, da qualidade de vida, do respeito aos parceiros dos negócios, dos funcionários, do respeito ao consumidor. Isso torna ainda mais viva e atual as palavras de Aristóteles: “O bem de todos é o bem do indivíduo”.

## 1.2. O AMBIENTE NO BRASIL

### 1.2.1. Introdução

Para o Brasil não há uma literatura disponível que permita traçar o desenvolvimento histórico e o atual estado em que se encontra a utilização do código de ética nas empresas. O que se percebe é que, historicamente, permanecem aspectos da colonização portuguesa. Diversos aspectos culturais, trazidos pelos portugueses, subsistem fortemente no cotidiano brasileiro: língua, religião, costumes e até a forma de conduzir as coisas públicas.

Além dessa irrefutável influência portuguesa, há o papel – religioso e social – dos jesuítas que, conforme menciona a Enciclopédia Britânica (vol.8 : 136): *“Para melhor evangelizar e catequizar os índios, (...) resolveram criar aldeias para facilitar a vida e protegê-los melhor. Estas aldeias, como os territórios a elas pertencentes, receberam o nome de Reduções”*.

O Brasil, contudo, sofreu também influências de povos migrantes, cujos costumes e vocabulário perduram e enriquecem a língua e o caráter nacional. Muitos hábitos, atitudes e pensamentos, nas artes, na culinária, nas relações pessoais e profissionais, advêm: de escravos vindos da África; de italianos emigrados devido às guerras; de orientais e tantas outras culturas.

Todas essas influências marcam fortemente o modo de ser do brasileiro que, de maneira geral, é amistoso, comunicativo, bastante receptivo, até irreverente. Tudo isso, hoje, influenciou também na forma de conduzir os negócios.

### 1.2.2. Aspectos históricos

Neste tópico, serão resumidos os mais importantes aspectos históricos ocorridos no Brasil, desde o início da colonização portuguesa até os dias atuais.

Conforme o historiador Caio Prado Junior (1970 : 13-15), para entender essas influências é preciso compreender antes as circunstâncias que determinaram a colonização, ou seja, compreender o contexto que levou à expansão marítima dos países da Europa, depois do século XV:

*“Tudo isto lança muita luz sobre o espírito com que os povos da Europa abordam a América. A idéia de povoar não ocorre inicialmente a nenhum. É o comércio que os interessa, e daí o relativo desprezo por estes territórios primitivos e vazios que formam a América; e inversamente, o prestígio do Oriente, onde não faltava objeto para atividades mercantis”.*

Caio Prado (id. : 31-33) comenta ainda, que o rei de Portugal reconhecia que o direito que detinha sobre as terras brasileiras e a função de guarda-costas desse território eram insuficientes para afugentar as tropas francesas, interessadas em reaver suas possessões americanas:

*“Nestas condições, realizar o povoamento de uma costa imensa como a do Brasil era tarefa difícil. Procurou-se compensar a dificuldade outorgando àqueles que se abalançassem a ir colonizar o Brasil, vantagens consideráveis (...) É nesta base, portanto que se iniciaram a ocupação efetiva e a colonização do Brasil. Sem entrar nos pormenores das vicissitudes sofridas pelos primeiros colonos (...) As doações foram em regra muito grandes, medindo-se os lotes por muitas léguas. O que é compreensível: sobravam as terras e as ambições daqueles pioneiros recrutados a tanto custo, não se contentariam evidentemente com propriedades pequenas, não era a posição de modestos camponeses que aspiravam no novo mundo, mas de grandes senhores e latifundiários”.*

Pode-se perceber por essas análises como se deu a origem desta terra. No entanto, no início dos 1800, surgem os fatos de iriam mudar a situação da colônia de Portugal. Em 1807 Napoleão e seus exércitos invadem e ocupam o reino português, a fim de forçar o Rei D. João a aderir ao bloqueio continental, decretado contra a Inglaterra. D. João decide emigrar para a colônia americana; transformando, assim, o Rio de Janeiro em sede da monarquia portuguesa<sup>2</sup>.

Com a independência, D. João institui a abertura dos portos, o que impulsionou a agricultura e, não somente isso, deu à colônia o status de país. Essa abertura dos portos, em princípio momento, facilitou a vinda de muitos produtos estrangeiros, porém, em contrapartida, restringiu os primeiros passos de industrialização no país.

Se, por um lado, havia a dificuldade para um surto de industrialização; de outro havia a obrigatoriedade de produzir e exportar, para pagar as importações. Essa circunstância forçou o surgimento de uma pequena indústria, sobretudo têxtil, na segunda metade do século XIX. Sobre essa incipiente industrialização, comenta Caio Prado (1970 : 257-260):

*“A indústria brasileira teve o primeiro surto apreciável no último decênio do Império (1880 a 89) (...) O número de estabelecimentos industriais, de pouco mais de 200, em 1881, ascende no último ano da monarquia para mais de 600. O capital investido sobe então a 400.000 contos (cerca de 25 milhões de libras), sendo 60% na indústria têxtil, 15% na de alimentação, 10% na de produtos químicos, 4% na indústria de madeira e 11% de outros itens. Esta fase de progresso industrial prolongasse na República”.*

Na história mais recente, a guerra na Europa, entre 1914 e 1918, propiciou o desenvolvimento ainda maior da indústria brasileira. Contudo, apesar desse progresso

---

<sup>2</sup> No final da década dos 90, o filme *Carlota Joaquina* retratou, de forma bem-humorada, esse momento histórico tão importante para o povo brasileiro. Momento que desencadeou a própria cultura e os

relativo, viviam-se momentos políticos conturbados. Desse período até por volta de 1986, sobrevieram muitas crises políticas e uma situação econômica desconfortável, particularmente durante a Segunda Guerra Mundial, tais crises culminaram com a ditadura de Getúlio Vargas ( de 1930 a 1945 ). De 1964 até 1986, uma ditadura militar governou o Brasil.

Todos esses aspectos históricos acabaram influenciando não somente na política do país. É forçoso afirmar que, social e economicamente, do período colonial até a ditadura, estabeleceu--se o modo de ser e de viver do brasileiro e, por conseqüência, a forma de conduzir os negócios.

A Ditadura militar, em especial, foi o período no qual a centralização das decisões facilitou o planejamento da nação; no entanto dificultaram, e muito, o desenvolvimento de uma sociedade mais participativa, que buscasse caminhos alternativos para obter mais resultados para a sociedade, com mais e justa distribuição de renda.

Na história dos Estados Unidos, por exemplo, os que lá chegavam levavam um sonho de democracia, um sonho de liberdade individual; fugiam da Inglaterra que era, talvez, o país mais democrático da Europa, naquele momento, para construir uma nova democracia. Para eles aquela democracia não lhes dava liberdade religiosa, por isso buscavam construir uma grande nação.

Neste contraponto está a grande diferença das duas nações: o Brasil, em todo o seu processo histórico, sempre foi governado de maneira centralizada de onde

---

costumes desse povo – principalmente no quesito Ética. Polêmica, essa decisão desencadeou o processo de independência do Brasil (em relação a Portugal, mas – implicitamente – dependência da Inglaterra).

advinham todas as decisões; enquanto que, na colonização americana, o poder sempre foi descentralizado.

No Brasil, entretanto, não havia paradigmas, exemplos, algum modelo sobre o qual se poderia debater e tentar aplicar àquela estrutura política e social. Como se chegou a essa situação? Onde estavam os modelos a ser seguidos?

Para o Brasil não houve um planejamento social, nem político. Desde o descobrimento, foi um projeto, acima de tudo, econômico – atrás do qual subjazem muitas fraquezas. A idéia de que os problemas de corrupção da sociedade brasileira estão associados ao tamanho do governo e à centralização administrativa mostra como a Ética é discutida somente do ponto de vista econômico.

Apesar de todas as considerações e preocupações, houve uma mudança importante nesta última década (desde 1990). Sem dúvida, a população discute mais o tema corrupção, alguns políticos já foram punidos, e a perspectiva é de avanço no sentido de mais moralização das estruturas políticas.

Segundo Moreira (1999 : 235), cuja obra trata de Ética empresarial, a sociedade brasileira exige o estabelecimento e a obediência aos princípios éticos: *“A consciência ética do povo brasileiro manifestou-se, inicialmente, em relação à atuação dos políticos e dirigentes públicos”*.

Moreira (id. : 236-237) ainda comenta que as numerosas e crescentes Comissões Parlamentares de Inquérito – CPI – motivaram cidadãos a arriscar a vida, com o fim de trazer à tona a verdade dos fatos:

*“Essa consciência ética cresce a cada dia que passa, como se pode perceber pela grande quantidade de causas submetidas à justiça. Essas*

*causas revelam que, em todos os relacionamentos da empresa, a sociedade deseja a obediência à ética (...) estão presentes no Brasil de hoje, e estarão ainda mais no futuro, as condições morais para que a empresa pratique a ética e exija igual comportamento dos seus concorrentes”.*

### **1.2.3. Situação econômica e social**

A realidade atual é inegável. O Brasil é um país de grande dimensão territorial, populoso, porém com uma grande quantidade de excluídos, pois a má distribuição de renda é o que nos mantém entre os subdesenvolvidos.

Segundo dados econômicos e indicadores sociais, divulgados recentemente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, obtidos através do site desta instituição, o censo de 2000 aponta, com dados ainda preliminares, uma população de 170 milhões de habitantes.

Em 1970 eram 90 milhões, portanto, em 30 anos, a população somou 80 milhões de habitantes, praticamente duas vezes e meia a população da Argentina. Com essa proporção tornam-se factíveis e descontroladas as alterações das condições econômicas do país. Há que se imaginar quantos hospitais, escolas, creches, restaurantes, estabelecimentos comerciais, indústrias, precisam ser construídos, ampliados e quanto investimento novo é necessário para movimentar tudo isso.

Outro dado preocupante, também obtido através do site do IBGE, é a carga tributária que de 28,44% do PIB, em 1995; passou para 31,67%, em 1999. Para 2001 essa carga é ainda maior, com o aumento de alguns impostos, a criação de outros e, a não correção da tabela do imposto de renda das pessoas físicas. Esse aumento significa

muito dinheiro transferido do setor produtivo para o setor público. Este, por sua vez, poucos cortes efetuou e oferece muitos serviços que não agregam valor à sociedade.

Felizmente a taxa média de desemprego aberto, em março de 2001, foi 6,5% da população economicamente ativa, inferior a março de 2000, que chegou a 8,1%. A partir de abril de 2001, a tendência é de agravamento, dados os efeitos da crise externa – na Argentina, a crise do terrorismo e, também, internamente, a crise energética.

O levantamento do IBGE sobre a década dos 90 revela um Brasil com famílias menores. Na década dos 80, a família brasileira tinha 4,5 pessoas em média; ao final da década dos 90, essa média baixou para 3,4 pessoas. Como resultado há mais escolaridade, melhores resultados na taxa de mortalidade infantil (de 1992 a 1999, essa taxa caiu mais de 20%, passando de 43 crianças por 1.000 para 34 por 1.000 ) e, transformações diversas no mercado de trabalho (mais mulheres no mercado de trabalho, em todas as regiões).

Por outro lado, o país termina o século marcado pela permanência da desigualdade; na década dos 90, o rendimento dos 10% mais ricos e dos 40% mais pobres cresceu igualmente 38%, mantendo inalterada a elevada concentração da renda na sociedade brasileira.

Outra grande realidade é a globalização, ainda que, em alguns casos, seja considerada perversa, pois permite concentrar renda nos países mais ricos (países desenvolvidos), estabeleceu-se de tal forma que é impossível fugir dela, principalmente devido à grande evolução em marcha nas telecomunicações.

Deve-se considerar, também, a situação dos países em desenvolvimento, inseridos num contexto desigual e injusto: estão avançados em tecnologia e são

relativamente democráticos – relativamente porque os relacionamentos externos, com os subdesenvolvidos, são desiguais e impositivos. Protegem sua agricultura com fortes subsídios e ainda querem uma competição, chamada livre, no comércio exterior.

Evidentemente, neste particular, são bastante hipócritas, impõem seus produtos e criam barreiras para os produtos do “Terceiro Mundo”<sup>3</sup>. Conforme descreve Dupas (2000 : 22):

*“o capital apossou-se por completo dos destinos da tecnologia, libertando-a de amarras metafísicas e orientando-a única e exclusivamente para a criação de valor econômico. E transformou as legislações locais e internacionais de marcas e patentes em instrumentos eficazes de apropriação privada das conquistas da ciência, reforçando os traços concentradores e hegemônicos do atual desenvolvimento tecnológico.”*

Dupas (2000 : 23) discute, ainda, as questões atuais de domínio do controle da utilização dessas novas tecnologias: projeto Genoma e Internet:

*“O projeto Genoma Humano, a mais ambiciosa tentativa de mapear a completa decodificação do DNA do homem, com imensas repercussões positivas e enormes riscos para o futuro da espécie, tem sido desenvolvido em paralelo por iniciativas públicas e privadas, o que pode ameaçar seriamente a possibilidade de manter a genética humana sobre domínio da própria sociedade. Quanto à Internet, a sua manutenção como veículo público de socialização das informações, ao lado do seu inevitável e revolucionário uso comercial, irá depender de como sua regulação seja efetivada pela sociedade. É preciso lembrar também a enorme batalha em curso quanto à questão das patentes. A lei das patentes que os estados Unidos tentam impor à comunidade internacional, como condição de integração ao comércio global, inibe fortemente a tentativa de conquista de progresso tecnológico nos países periféricos fora do âmbito das*

*grandes corporações transnacionais. Como exemplo, alterações na Lei das Patentes efetuadas pelo governo brasileiro – dentro dos estritos limites do Acordo Internacional de Patentes firmado pelo país em 1994 no âmbito da Organização Mundial de Comércio (OMC) – tiveram a mais intransigente reação das empresas farmacêuticas internacionais e do próprio governo norte-americano. No entanto, são medidas defensivas já adotadas em vários países centrais, que visam especialmente flexibilizar situações draconianas fortemente impeditivas da sobrevivência de empresas locais do setor.”*

As dificuldades de um país como o Brasil, principalmente considerando os aspectos históricos de sua formação, realmente são grandes. Conformismo à parte, deve-se exigir, ainda mais, mudanças de postura não só dos governantes, mas, das pessoas que compõem a sociedade e, como consequência, das empresas.

É fato que as empresas devem competir, a competição ajuda a manter preços e qualidade dos produtos. Entretanto, competir com ética, onde todos se respeitem, é perfeitamente possível e salutar.

### **1.3. A ÉTICA NO MUNDO DA INTERNET**

Esta seção foi incluída dentro do Capítulo 1 por tratar-se de um novo fenômeno que está ocorrendo em nossos dias atuais. A Internet, sem dúvida, acelera o trânsito das informações e, desta forma, deve causar uma adaptação nas normas de ética das empresas ou, no mínimo, a inclusão de uma nova seção para tratar do assunto.

Vive-se num mundo de constantes transformações, conforme já afirmava Graeme MacGregor (1999 : 66), representante da Austrália, no XV Congresso Mundial de Contadores em Paris, de 26 a 29 de outubro de 1997:

---

<sup>3</sup> Assim são conhecidos os países em desenvolvimento, enquanto os desenvolvidos, caso dos Estados Unidos, são chamados de Primeiro Mundo.

*“Vivemos em tempos estimulantes e até excitantes, em que a única certeza é a mudança constante, cujos efeitos somente conhecemos após ocorrerem. Daí a importância da Tecnologia da Informação, o que significa que nós, pessoalmente e como Contadores, precisamos estar preparados para nos ajustarmos às mudanças, redirecionarmos nossas energias e identificarmos os problemas, os riscos e as ameaças e, o mais importante, identificarmos as oportunidades que surgem com a adoção de novas tecnologias. (...) A informação e o conhecimento são as chaves para o sucesso e há necessidade real de processar a informação e transformá-la em conhecimento, que pode ser usado para conquistar as oportunidades do mercado. Não há dúvida de que essa é a principal tendência da riqueza econômica do século XXI. As inovações ocorridas nas áreas de computação, telecomunicações e eletrônica afetarão todos os negócios, grandes e pequenos, mudando, também, nossas vidas no lar”.*

Segundo Dupas (2000 : 39):

*“O novo paradigma tecnológico construiu-se pondo à prova e renovando estratégias e mecanismos de supremacia, liderança e hierarquização, redefinindo as condições gerais da hegemonia econômica mundial. As rígidas escalas e verticalidades acabam sendo substituídas por mobilidade, flexibilidade e versatilidade. Microprocessadores são incorporados à maquinaria tradicional, permitindo um grau progressivamente maior de automação, auto-supervisão, auto-correção e independência ante os operários”.*

E ainda, segundo Dupas ( 2000 : 70-71):

*“O melhor exemplo desse dilema do avanço desordenado da ciência é o ritmo vertiginoso pelo qual a sociedade pós-moderna está mergulhando de forma determinista na tecnologia da informação, fazendo apontar para gravíssimos impasses que poderemos ter de enfrentar em breve. Isso pode ser evidenciado por algumas projeções seguras feitas a partir de tecnologias já dominadas, ou com curso definido, todas elas tão impressionantes que realizadas em escala logarítmica. João Zuffo lembra que o número de componentes de uma pastilha de silício, que define a*

*capacitação de integração em microeletrônica, era de 16 MB RAM em 1990 e atingirá 64GB RAM em 2015”.*

Nesse contexto, aparece a Internet revolucionando as comunicações, intensificando e agilizando o contato entre empresas. A Internet permite que documentos cheguem de qualquer parte do mundo, no mesmo instante em que estão sendo enviados, permite o acesso a diversos centros de pesquisa e universidades, não importando onde estejam os usuários.

Todo esse novo processo de comunicação nos negócios propicia às empresas oferecer aos empregados mais oportunidades de comunicação e pesquisa; o que, por outro lado, apresenta grandes riscos. Os empregados podem imoderadamente despende muito tempo procurando informações que podem, ou não, ser úteis aos negócios. Eles podem “visitar” sites considerados censuráveis ou podem dedicar-se a *hobbies* e a interesses particulares.

Sobre isso McCarthy ( Michael J.McCarthy, *The Wall Street Journal*, 22 de outubro de 1999 ) alerta para a seriedade, urgência e importância do tema:

*“A explosão da Internet no ambiente de trabalho deu a milhões de trabalhadores o poder de colocar bens da empresa a serviço de interesses pessoais. Silenciosamente, a um clicar do mouse. Com isso, pipocam aqui e ali questões éticas bem mais amplas do que a adequação do consumo on-line durante o serviço ou a visita secreta a sites pornográficos no computador da empresa. A empresa aeroespacial americana Lockheed Martin Corporation há pouco demitiu um funcionário que paralisou por mais de seis horas o sistema da empresa ao enviar um e-mail de caráter religioso para 60 mil colegas de trabalho. Já a de correio expresso United Parcel Service of América Inc. pegou um empregado usando seus computadores para tocar um empreendimento particular. No mundo da moralidade virtual, todo dia surge uma nova dúvida. Com o estouro na negociação de ações via Internet, há algum problema se o funcionário*

*entrar rapidinho na rede para investir? E mandar e-mails do serviço em apoio a um político? Que tal usar o computador da empresa para procurar um emprego novo? E se tudo isso é permitido ocasionalmente, onde exatamente traçar um limite?”.*

Muitas companhias, hoje, estão monitorando os acessos de seus empregados à Internet e, muitas delas, já têm políticas de uso da rede: regulamentando a atividade, proibindo visitas a sites que contenham pornografia, pedindo que seus funcionários assinem termos de responsabilidade.

Do ponto de vista da ética, esse tema ainda deve ser bastante discutido, aliás poucos códigos de ética tratam claramente do tema Internet. Se, por um lado, pode-se dizer que os empregados estão desrespeitando a Ética, quando utilizam indevidamente equipamentos da empresa; passam para terceiras informações pertencentes à empresa; acessam sites impróprios; praticam seus *hobbies* ou utilizam a ferramenta para interesses particulares; por outro lado, as empresas também podem estar ferindo a Ética, quando monitoram os seus empregados.

## CAPÍTULO 2 - O CÓDIGO DE ÉTICA

### 2.1. INTRODUÇÃO

A Ética segundo o dicionário Aurélio ( 1986 : 732) é o “*estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto*”.

Segundo Parsons (1967 : 308):

*“O poder é a capacidade generalizada de assegurar o desempenho de obrigações (...) quando estas são legitimadas com referência ao seu impacto sobre metas coletivas e onde, no caso de recalcitrância, há um pressuposto de imposição de sanções”* .

Pode-se depreender dessas definições que a noção de poder é correlata à de competência. Sobre o conceito de poder, Epstein (1993 : 35) comenta:

*“O poder exercido nas inter-relações humanas pode ser o de uma pessoa sobre outra (agenciado em múltiplas circunstâncias), de uma categoria, de uma classe, de um partido político, de uma empresa, de um sindicato, de um país. Individualmente, cumprimos os sinais de trânsito, procuramos não infringir as leis do país, obedecemos aos nossos superiores hierárquicos, mas também, em certas circunstâncias, entregamos nossa carteira ao assaltante ou cedemos ante uma ameaça”*.

Epstein apresenta, em sua *Gramática do Poder*, define o termo Código como um “símbolo” com multiplicidade de significados. Destarte explanem do ponto de

vista sintático ou semântico, a contribuição da Gramática e da Linguística, respectivamente, reafirma a idéia de Código em todas as esferas do pensamento.

As organizações têm em sua estrutura um compromisso profundo e duradouro da alta administração com a implantação de elevados padrões éticos. Sem esse compromisso, talvez, não seja possível a uma empresa conseguir padrões satisfatórios de conduta. Em todos os setores subentende-se que as ordens, as regras e, por conseguinte, os códigos garantem a operacionalidade de um sistema – entendido aqui como empresa. Esses comandos são estabelecidos para beneficiar um grupo, tanto a cúpula quanto os subordinados de uma organização. As regras são, assim, um parâmetro de comportamento supostamente unívoco desses integrantes do grupo.

Epstein afirma que esse comportamento, de fato, depende de fatores muito particulares (caráter e temperamento, faixa etária, gênero, grau de instrução), que podem gerar desvios ou desobediência às regras. Quanto ao Código, isso não deveria ocorrer.

O compromisso ético, para ser eficaz, exige mais do que simplesmente boas intenções, estas têm de se apoiar na compreensão do problema, das forças envolvidas e das suas possíveis conseqüências. Só quando as boas intenções são também intenções bem informadas é que a administração tem condições de criar um contexto empresarial que motive e dê respaldo à conduta ética, independente de características individuais. O alto corpo diretivo de uma empresa precisa pôr em ordem seus próprios pensamentos e atos antes que possa corrigir os pensamentos e atos dos subordinados.

Infelizmente, numerosos líderes, embora considerem a Ética relevante para as operações de suas empresas, caem na armadilha de subestimar as dificuldades

inerentes ao desenvolvimento de um autêntico compromisso com a moral. Esse erro talvez tenha contribuído mais para solapar o progresso da causa da ética empresarial.

A tarefa de motivar empresas a se conduzirem eticamente, contudo, é muito mais difícil e trabalhosa do que a maioria dos administradores possa imaginar. Essas dificuldades incluem: problemas na identificação e definição de questões éticas relevantes; falta de acordo sobre o que constitui a reação apropriada a problemas dessa ordem; a dificuldade inerente à solução de muitas questões éticas; e a relutância geral em discutí-las.

## **2.2. PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM CÓDIGO DE ÉTICA**

A palavra código é de origem latina: *Codice* e significa a compilação de leis ou constituições. Segundo o Novo Dicionário Brasileiro Melhoramentos (1968, vol. 1 : 861) “*Código é a compilação metódica e ordenada de leis ou de disposições relativas a um assunto especial: código civil, código penal*” . No Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1986 : 425) código é: “(...) 4.coleção de regras e preceitos; 5. norma, lei, regra; 6. vocabulário ou sistema de sinais convencionais ou secretos utilizados em correspondências e comunicações”.

Apesar do código de ética profissional servir para coibir procedimentos antiéticos, este não é o principal objetivo; é, por outro lado, expressar e estimular o sentido de justiça. Está inserida nele a decência em cada funcionário. Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em sua publicação sobre o Código de Ética em Empresas (2000 : 5) define assim o código de ética:

*“O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e*

*explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética e/ ou compromisso social e, o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social, é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos.”*

Um código de ética, então, deve indicar um padrão de conduta interpessoal na vida profissional de cada trabalhador que esteja ou não exercendo qualquer cargo na organização.

Um fator importante para se ter um código de ética funcionando efetivamente é que a empresa tenha a sua liderança empenhada e comprometida com o código. De nada adiante um bom código se os dirigentes da empresa não tenham compromisso direto com ele.

Importante comentar que em muitas leis e códigos brasileiros constam princípios e procedimentos éticos. Moreira (1999: 41-42) relata diversos documentos e normas jurídicas que tratam de assuntos éticos, como exemplo cita os seguintes:

- Relacionamento com clientes:
  - . Código de defesa do Consumidor (lei n.º 8.078 de 11/9/90)
  - . Código Civil
  - . Código Comercial
- Relacionamento com sócios e acionistas:
  - . Lei das Sociedades Anônimas ( lei n.º 6.404 de 1976 )
- Relacionamento com autoridades, candidatos e governo:

. Lei 9.100 de 20/9/95, que disciplina e impõe limites para as doações destinadas às campanhas eleitorais.

O código de ética varia de organização para organização. Ele difere quanto ao conteúdo, extensão e formato. Apesar dessa diferença entre vários códigos de ética, eles podem ter conteúdos semelhantes, mas às vezes com algumas diferenças. Conforme comenta Teixeira (1998 : 44):

*“A análise do conteúdo de diversos códigos de ética indica que eles refletem, antes de mais nada, o entendimento que as próprias empresas têm do que significa o termo ‘ética’. Daí, um certo grau de disparidade de conteúdo entre esses códigos.”*

Aguilar (1996 : 75-76), em seu livro “A ética nas Empresas”, acrescenta:

*“Os códigos variam muito em objetivo e conteúdo. O Mark Twain Bancshares, distribuiu a seus empregados um documento datilografado de 19 páginas, em espaço um, intitulado ‘Padrões Éticos e Políticas sobre Conflitos de Interesses’, que os instrui sobre o que é e não é conduta permitida, tanto em conceito quanto em detalhe. Em contraste, a declaração de ética da Cray Research, desenha uma ampla perspectiva em apenas 120 palavras. Esses enfoques distintos refletem diferenças na natureza de dois ramos de negócios e de duas empresas. O Mark Twain, banco que opera em muitas cidades, lida com partes externas através de numerosos empregados, em um ramo de negócios em que conduta irregular tende a repetir-se em relação a ações facilmente identificáveis – tais como contribuições para partidos políticos, troca de presentes e outros atos de reciprocidade. Nesta situação, a gerência vê necessidade de garantir que todos os seus empregados compreendam claramente em que áreas é provável que surjam problemas éticos e como evitá-los. Além do mais, o emprego de normas detalhadas está de acordo com práticas*

*bancárias costumeiras e reflete detalhados regulamentos estaduais e federais. Na Cray Research, o problema ético potencial não é tão visível no negócio de vender supercomputadores a compradores sofisticados. A declaração geral de princípios e a falta de instruções detalhadas estão também de acordo com a ênfase da administração em manter um ambiente criativo e de confiança para seus empregados, todos eles com formação nas profissões liberais. Evidentemente, diferem os desafios que os altos administradores enfrentam nessas duas companhias e, em consequência, diferem o objetivo e a forma dos documentos. Em relação a detalhe e conteúdo, os códigos de ética da maioria das firmas se situam em algum lugar entre o do Mark Twain Bancshares e a Cray Research”.*

O código de ética tem como objetivo principal o de expressar e encorajar atitudes coerentes, conforme comenta Lisboa (1997 : 59):

*“Apesar de o código de ética profissional servir para coibir procedimentos antiéticos, este não é seu principal objetivo. Seu objetivo primordial é expressar e encorajar o sentido de justiça e decência em cada membro do grupo organizado.”*

O código de ética das empresas pode, deste modo, ser bastante detalhado ou bastante simples. O importante é que não seja nem muito simplista, nem muito extenso. A maioria dos códigos de ética contém os seguintes principais tópicos (conforme observados nos códigos de ética relacionados na lista bibliográfica deste trabalho):

1. **Relação com clientes e fornecedores** – neste tópico são comentadas as condições para recebimento de presentes, favores, diversão ou outros estímulos de qualquer pessoa ou organização que faça ou procure fazer negócios com a Empresa. De maneira geral esses presentes são limitados a pequenos valores.

2. **Conflitos de interesse** – normalmente neste item os funcionários são orientados a evitar qualquer situação que possa envolver conflito entre os interesses pessoais e os da Empresa. Como exemplos: funcionário que tenha uma participação acionária em empresa externa, concorrente ou cliente/fornecedor, que faça ou procure fazer negócios com a Empresa, e funcionário que exerça alguma função em uma empresa externa que faça ou procure fazer negócios com a Empresa.
3. **Proteção e uso de ativos** - neste tópico, as Empresas orientam quanto ao uso dos ativos da empresa no sentido da proteção da propriedade física. Também neste tópico os códigos orientam quanto ao tratamento das informações financeiras, contábeis e outros dados relevantes para a Empresa. Muito importante nos dias atuais e também um item que faz parte da proteção de ativos do código de ética das empresas, o cuidado com o manuseio e armazenagem de dados em forma eletrônica.
4. **Contribuições políticas** – a orientação neste item é para que os funcionários não possam fazer nenhuma contribuição de fundos, serviços ou propriedade da Empresa para qualquer partido ou comitê político, exceto nos casos previstos em lei.
5. **Respeito ao meio ambiente** – tópico cada vez mais importante nos códigos de ética das empresas, quer os funcionários respeitem as leis do meio ambiente, quer para, cada vez mais, tomarem atitudes de preservação ambiental.
6. **Negócios com o governo** – em muitos códigos de ética de empresas este tópico é destacado em função da grande possibilidade de ocorrerem condutas impróprias, particularmente em países como o Brasil.

Muitos códigos de ética também incluem dispositivos que orientam a forma de reportar atos conflitantes com o próprio código. Em muitos casos, não comunicar um fato que esteja violando a lei ou o código de ética pode implicar penalidade para o funcionário. Há empresas que disponibilizam linhas diretas para o funcionário reportar alguma violação, mesmo sem identificar-se.

Outro procedimento, comum hoje, em grande parte das empresas, é a exigência periódica de assinatura de termo de cumprimento dos itens constantes do código de ética, bem como do relato de qualquer anormalidade.

### **2.3. PROPÓSITO E BENEFÍCIOS DOS PROGRAMAS ÉTICOS NAS EMPRESAS**

Os códigos de ética nos negócios definem a empresa com valores importantes como: honestidade, confiança, respeito e probidade. O propósito desse código pode ser resumido em dois pontos: assegurar que todos os funcionários observem as leis e regulamentos pertinentes ao seus trabalhos; e facilitar as decisões em todos os atos.

Somado a esses dois propósitos, os administradores acreditam que, ao implantar um programa ético, podem obter uma série de benefícios, principalmente nos momentos de dificuldades:

- ajuda a manter a rota moral nas tomadas de decisões;
- ajuda a criar uma cultura coesiva, bem como fortalece o entrosamento dos empregados;
- contribui para evitar litígios e ações de omissão; e

- acentua a marca e a reputação da empresa.

Gradativamente mais empresas estão compartilhando seus códigos de ética com fornecedores, acionistas, clientes e até concorrentes, servindo assim como um conjunto de regras de como a empresa conduz os seus negócios.

## **2.4. TREINAMENTO EM ÉTICA**

Quando da implantação de códigos de ética, as empresas precisam promover treinamento sobre o assunto. Somente assim os empregados poderão discutir o tema e chegar a conclusões corretas na interpretação desse código de conduta.

As empresas que fazem treinamento sobre a ética nos negócios, que discutem exemplos de possíveis violações do código, certamente obtêm de seus funcionários as melhores decisões sobre os negócios, pois eles aprendem não somente a pensar em situações complexas sobre procedimentos éticos, como também conseguem explicar as decisões tomadas à luz do código.

Segundo Teixeira (1998 : 71):

*“A publicação de um código de conduta é o primeiro passo de um programa de ética abrangente, mas não é o suficiente. São requeridos educação e treinamento a fim de assegurar que os empregados entendam e utilizem o código.”*

São muito importantes, em todo o processo de implantação de um código de ética, debates com os funcionários, além de treinamentos específicos, tratando de

procedimentos éticos; palestras ministradas por especialistas e discussões sobre códigos de ética de outras empresas. No entanto treinamento em ética é algo permanente. Embora não tenham a ênfase inicial, discussões periódicas sobre o tema devem ser incentivadas; além da circulação periódica de matérias e artigos sobre o tema, bem como propagandas internas como incentivo constante ao tema.

Empresas de grande porte, principalmente nos Estados Unidos, têm estruturas para coordenação do assunto ética, tema tão prioritário que já há diretores com responsabilidade funcional sobre a ética. É o caso da *International Paper*, na qual há um Diretor de Ética e Práticas de Negócios. Outras empresas possuem comitês de ética que coordenam o assunto, além de resolver os casos duvidosos.

Os sítios ( sites)<sup>4</sup> das empresas, na Internet, têm-se tornado canal permanente para treinamento de novos funcionários, adicionalmente ao serviço de consultas e orientação sobre ética. Outras empresas disponibilizam linhas diretas, pelas quais os funcionários podem esclarecer dúvidas e até relatar fatos ocorridos, considerados por eles como não éticos.

---

<sup>4</sup> Em 2001, foi aprovada a lei que orienta para o uso de traduções (quando houver), em lugar de palavras estrangeiras.

## **CAPITULO 3 – PESQUISA QUANTITATIVA**

### **3.1. OBJETIVOS E UNIVERSO DA PESQUISA**

A pesquisa quantitativa desenvolvida para este trabalho tem como objetivos principais:

- caracterizar as empresas que possuem um código de ética, quer pelo porte ou por segmento de indústria;
- constatar, se empresas com modernas técnicas de administração, estão relacionadas diretamente com posturas éticas apropriadas;
- verificar qual setor que é responsável pelo código de ética;
- confirmar quais os principais itens que compõem o código de ética;
- observar se a controladoria está envolvida diretamente com o código de ética;
- detectar se há um comitê de ética constituído formalmente.

Essa consulta, realizada através de carta enviada aos associados da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade - ANEFAC, filiados junto à seção de São Paulo, teve seus objetivos atendidos, uma vez que parte significativa dos sócios é de executivos formados em Contábeis, Economia e Administração, gerentes e diretores de empresas nos diversos segmentos de negócios e, dessa forma, diretamente ligados e envolvidos com o tema.

## **3.2. QUESTÕES FORMULADAS**

O questionário utilizado para a pesquisa se encontra, por completo, no Apêndice 1, e foi preparado para a obtenção de informações sobre o código de ética, sua utilização e quais os principais itens que compõe um código de ética. Contém 20 questões, a maioria com alternativas para uma única opção do respondente.

A quinta questão visava conhecer a quantidade de empresas que utilizam ferramentas modernas de gestão.

A questão 12 solicitava ao respondente enumerar, pelo grau de importância, as alternativas apresentadas.

A questão 16 era mais trabalhosa para o respondente, pois esta subdivida em 11 itens e outros mais que o respondente quisesse acrescentar. Por último, as questões 18 a 20 foram postas para comentários dos respondentes.

De um total de 400 cartas encaminhadas, 129 foram respondidas, o que perfaz mais de 32% de retorno, um índice bastante satisfatório considerando a abrangência da pesquisa. A carta de encaminhamento, bem como as questões formuladas estão no Apêndice 1 deste trabalho.

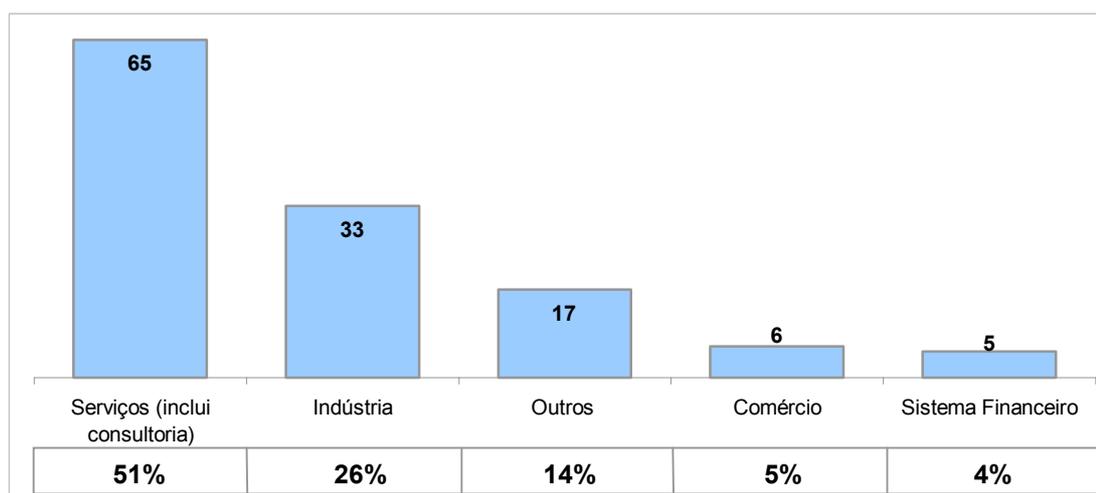
## **3.3. RESULTADOS E COMENTÁRIOS**

### 1. Segmento de negócio onde atuam

Como se observa no Gráfico 1, 51% dos respondentes, ou seja, 65 empresas atuam no segmento de serviços, incluindo consultorias. Igualmente importante foi o segmento de indústria com 26% ou 33 empresas. A maioria dos respondentes são da

Grande São Paulo. Dessa forma, o destaque de 51% para serviços, comprova a tendência migratória nesse principal centro econômico do país, migração do setor industrial para o de serviços.

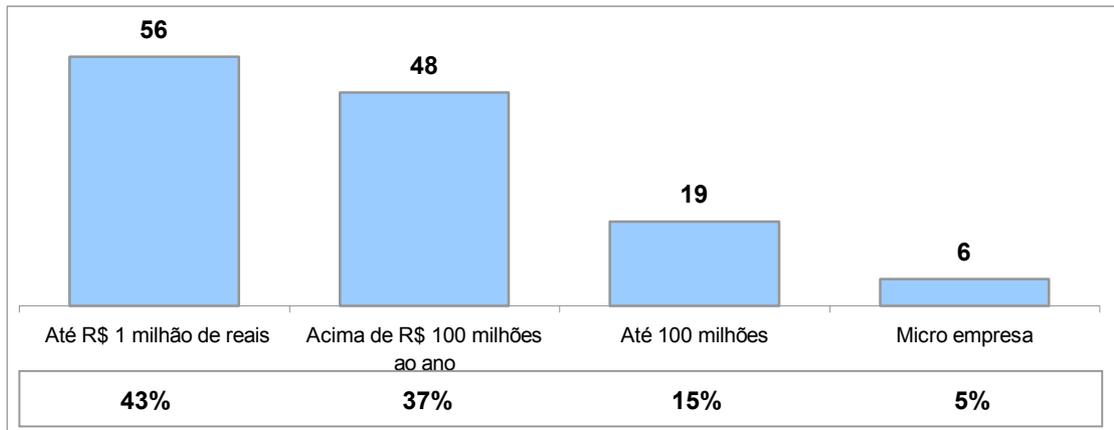
**GRÁFICO 1**  
**SEGMENTO DE NEGÓCIO**



## 2. Volume de faturamento

Expressiva a quantidade de empresas com negócios até R\$ 1 milhão de reais anuais, com 43% do total da pesquisa, caracterizando uma grande quantidade de empresas do segmento de serviços, conforme se observa no Gráfico 2. Não menos importante, 37% das empresas faturam acima de R\$ 100 milhões ao ano e 15% até R\$ 100 milhões.

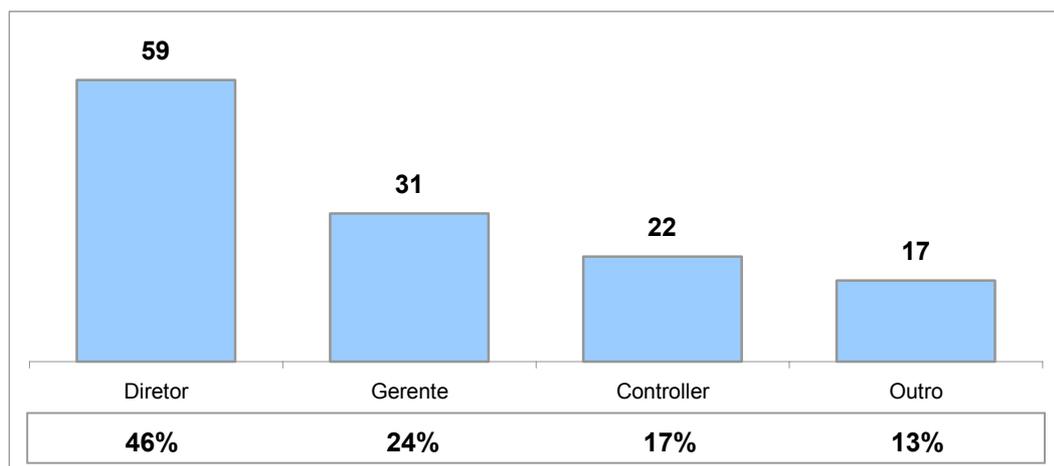
**GRÁFICO 2  
VOLUME DE FATURAMENTO**



### 3. Qual é o cargo na empresa

No grupo pesquisado, 46% são diretores e 17% controllers, além dos 24% em nível de gerência, conforme demonstra o Gráfico 3. Como os níveis hierárquicos mais altos são decisivos para a definição, implantação e acompanhamento de um código de ética, esses números são bastante significantes – quantitativa e qualitativamente.

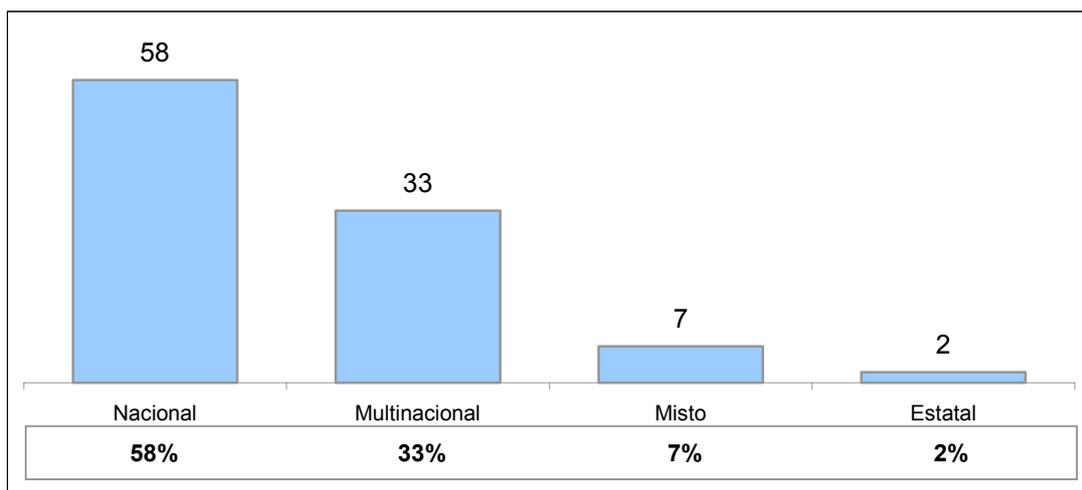
**GRÁFICO 3 - NÍVEL HIERÁRQUICO**



#### 4. Origem do capital da empresa

Entre os pesquisados, 58% são empresas de capital nacional, enquanto 33% são empresas multinacionais. As demais respostas indicaram que 7% são empresas de capital misto e, o restante 2%, são empresas estatais. O Gráfico 4 evidencia que as empresas de capital nacional representam praticamente o dobro da quantidade de empresas estrangeiras. Mesmo assim, o número de empresas multinacionais é expressivo e, desta forma, muito importante para a pesquisa, pois o código de ética das empresas no Brasil foi inicialmente trazido por estas empresas.

**GRÁFICO 4**  
**COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DAS EMPRESAS**



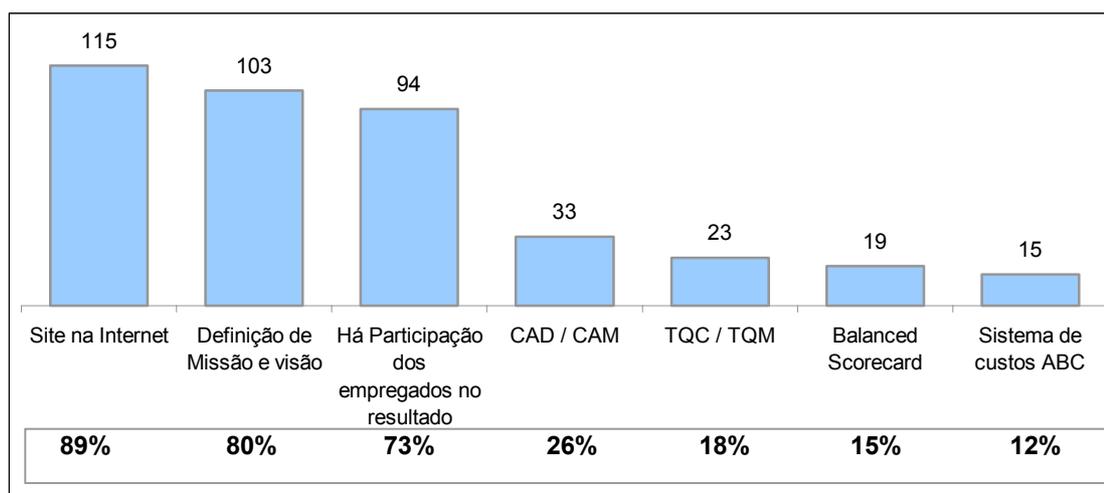
#### 5. Ferramentas modernas de gestão e definições estratégicas

Esta questão, se bem que não diretamente relacionada com o código de ética e o foco principal da pesquisa, visa dar uma noção de quantas empresas estão utilizando algumas ferramentas modernas de administração dos negócios.

O Gráfico 5 representa os 129 questionários respondidos, dos quais 103 são empresas que possuem a definição de missão e visão. Em 94 empresas, ou 73% do

total dos respondentes, os empregados têm participação nos resultados. 115 empresas, ou 89% das respostas, têm sites na Internet, isto é, a maioria mantém um canal mais moderno de comunicação com clientes, fornecedores, empregados, acionistas e sociedade em geral. Quando ao Cad/Cam, uma ferramenta de computação gráfica utilizada em projetos, modelagem de produtos, 33 respondentes informaram possuir a ferramenta. No entanto, apenas 19 empresas implantaram o *balanced scorecard*, uma ferramenta das mais atuais para medir o desempenho das organizações através de indicadores alinhados com a estratégia da companhia. Também apenas 15 empresas implantaram o sistema de custos ABC.

**GRÁFICO 5**  
**FERRAMENTAS DE GESTÃO**

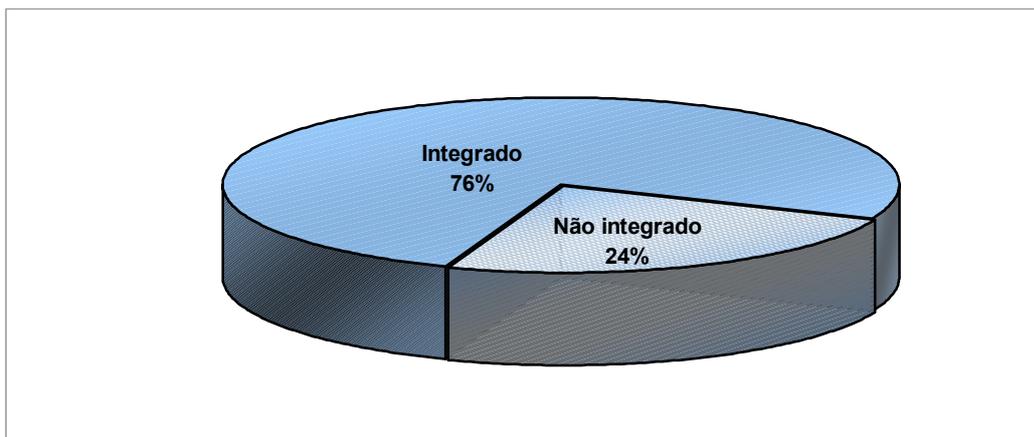


#### 6. Quanto ao funcionamento do sistema de processamento de dados

A grande maioria das empresas 76%, conforme está demonstrado no Gráfico 6, possui sistemas integrados de processamento de dados. Isso mostra que a maioria das empresas tem, através destes sistemas, boa parte dos seus controles e a segurança das informações exercidos através de sistemas. Os sistemas integrados tem algumas vantagens quanto o tema é controle pois, qualquer operação que é registrada,

automaticamente o seu reflexo contábil também será registrado e, o registro das operações, desta forma, se torna mais efetivo. De qualquer forma, com sistema integrado ou não, a garantia definitiva de que o procedimento será correto está na conduta das pessoas.

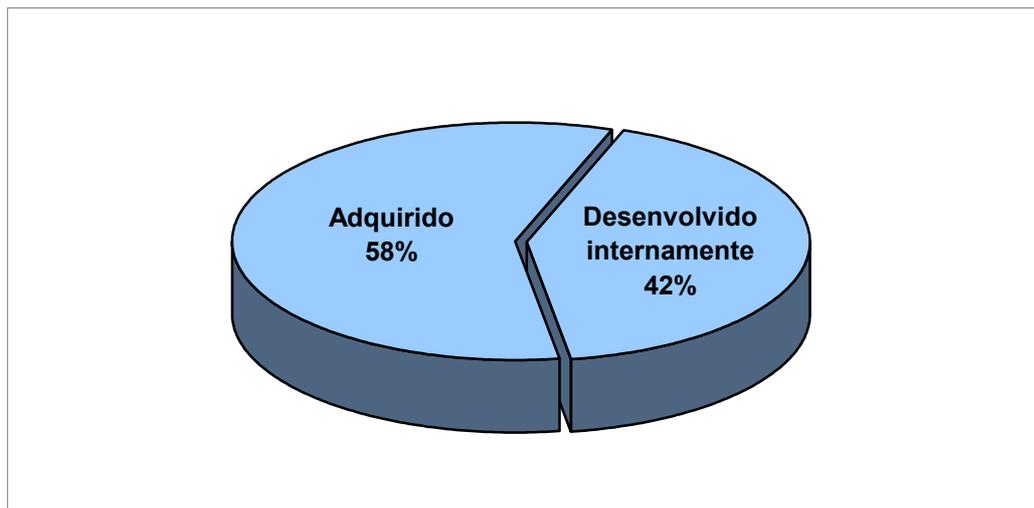
**GRÁFICO 6**  
**SISTEMAS INTEGRADOS OU NÃO**



### 7. Quanto ao desenvolvimento dos sistemas

A maioria das empresas pesquisadas - 58%, possuem sistemas adquiridos de terceiros, conforme mostra o Gráfico 7. Isto demonstra a tendência de terceirização dos desenvolvimentos de *softwares*, embora seja significativo o nível de 42% de empresas que desenvolveram os seus próprios sistemas.

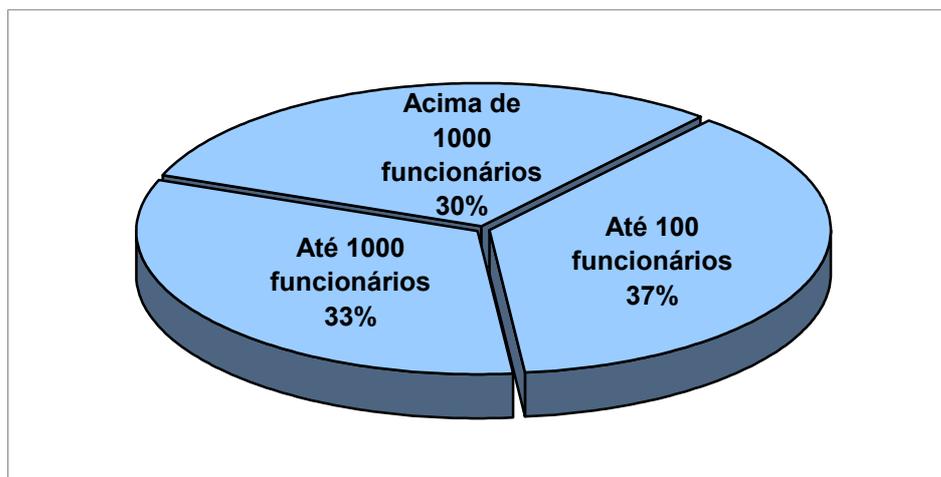
**GRÁFICO 7**  
**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS**



8. Quanto à quantidade de funcionários

Neste item, como demonstra o Gráfico 8, praticamente houve equilíbrio entre as três alternativas. 48 empresas, 37% do total dos respondentes, têm até 100 funcionários; 33% têm até 1.000 funcionários e, e 30%, acima de 1.000 funcionários.

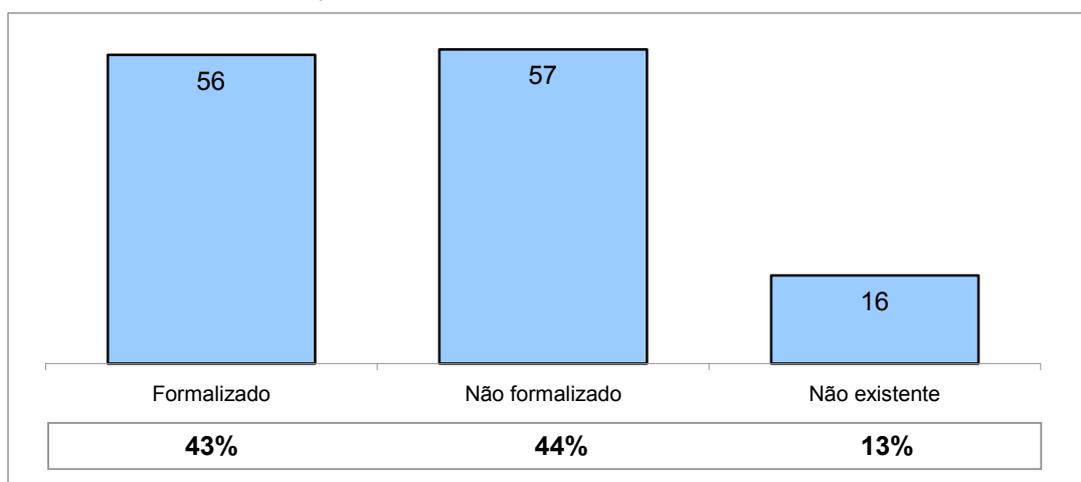
**GRÁFICO 8 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS**



## 9. Quanto às empresas que possuem código de ética

As empresas que possuem código de ética formalizado representam 43% dos pesquisados ou 56 empresas; as que não têm código formalizado são 44%, ou seja 57 empresas. Dos pesquisados apenas 13% ou 16 empresas não têm o código de ética ou qualquer norma que trate de procedimentos éticos.

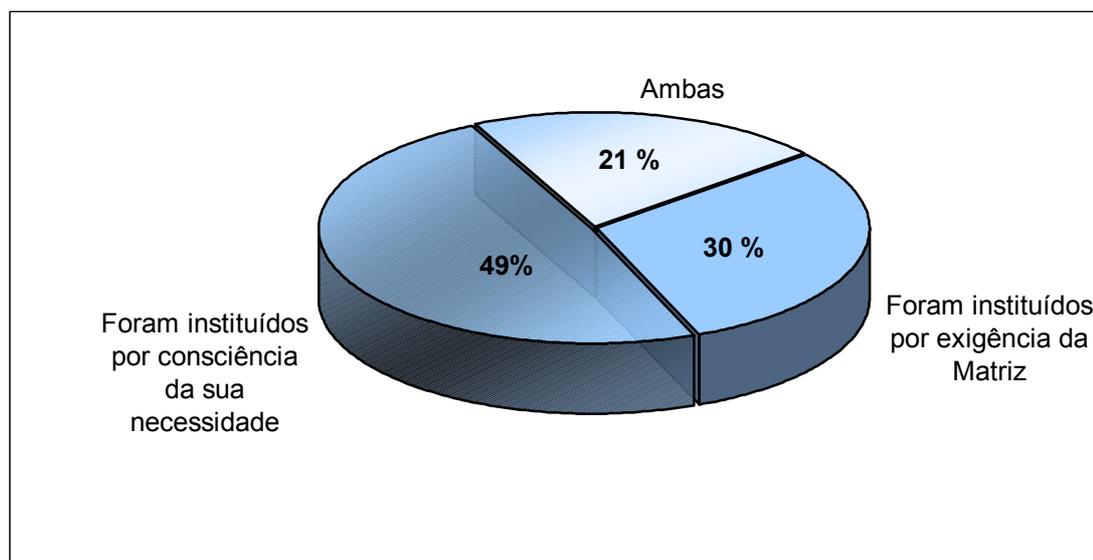
**GRÁFICO 9 - EMPRESAS QUE POSSUEM CÓDIGO DE ÉTICA FORMALIZADO, NÃO FORMALIZADO E AS QUE NÃO POSSUEM**



## 10. Quanto à forma de instituir o código de ética

No Gráfico 10, a maioria das empresas, 49%, instituiu o código de ética por consciência da necessidade, enquanto 30% informaram que foi uma exigência da matriz. Outros 21% instituíram o código pelos dois motivos.

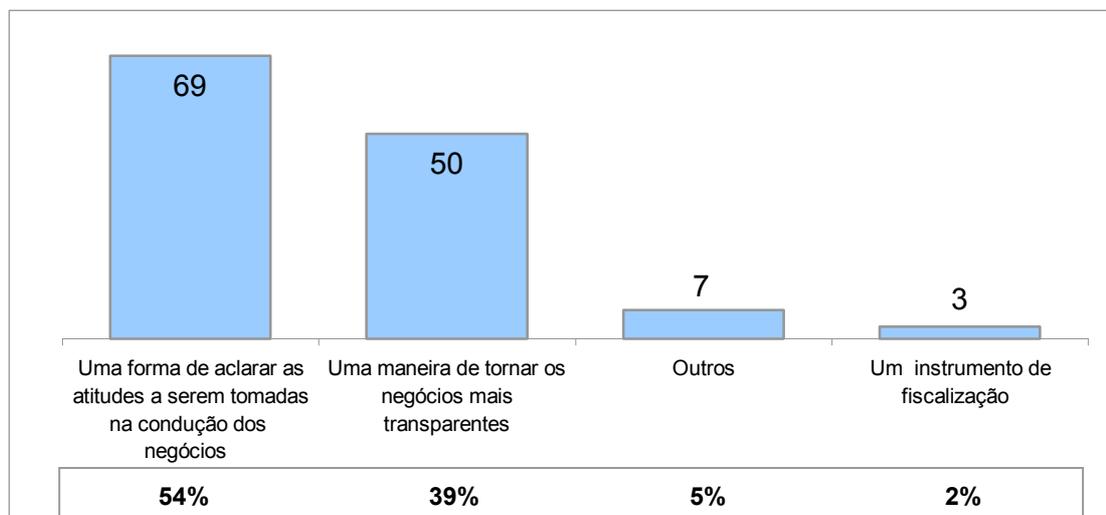
**GRÁFICO 10 - COMO O CÓDIGO DE ÉTICA FOI IMPLANTADO**



#### 11. Como as empresas consideram o seu código de ética

Nesta questão, como demonstra o Gráfico 11, 2% dos respondentes, ou 3 empresas, ainda entendem que o código de ética é um instrumento de fiscalização, enquanto que a importante maioria (54% ou 69 empresas), vêem o código de ética como uma ferramenta para aclarar as atitudes a serem tomadas na condução dos negócios. Valor também importante foi registrado para aqueles que entendem que o código de ética é uma maneira de tornar os negócios mais transparentes (39% ou 50 empresas). Portanto, a grande maioria dos respondentes, 93%, acreditam que o código de ética é realmente um instrumento importante para orientar as atitudes dos empregados e, também, para tornar o negócio mais transparente, com regras claras para a condução dos negócios.

**GRÁFICO 11**  
**QUAL O OBJETIVO DO CÓDIGO**



12. Atribuição do grau de importância dos itens, de acordo com a opinião do pesquisado

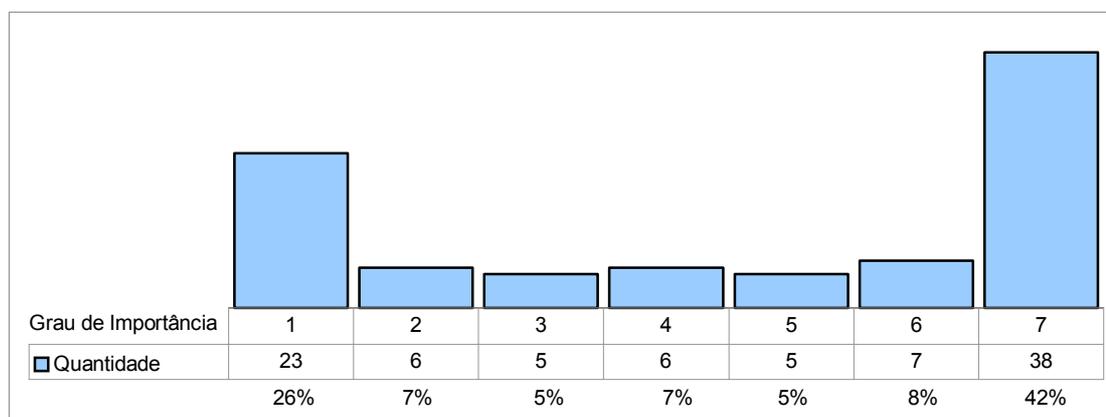
**a) Não é possível trabalhar sem um código de ética**

As sete questões que compõem este item foram respondidas graduando a importância da resposta, de 1 a 7: 1 é o maior grau de importância dado pelo respondente; e 7, o menor.

Nessa primeira questão, conforme mostra o Gráfico 12, 26% do total das respostas (23 empresas) consideram impossível trabalhar sem um código de ética. Por outro lado, 42% (38 empresas), portanto a maioria dos respondentes, entendem que se pode trabalhar sem um código de ética. É possível depreender que, mesmo sem um código formalizado, uma empresa quando dirigida com uma postura correta dos seus administradores, pode ter a condução dos seus negócios feita de maneira ética, ainda que não tenha o código formalizado. Verificando o gráfico 13 que representa as

respostas do item: “O código de ética depende dos valores da empresa”, pode-se inferir, portanto, que se os valores são éticos, a empresa terá uma postura ética.

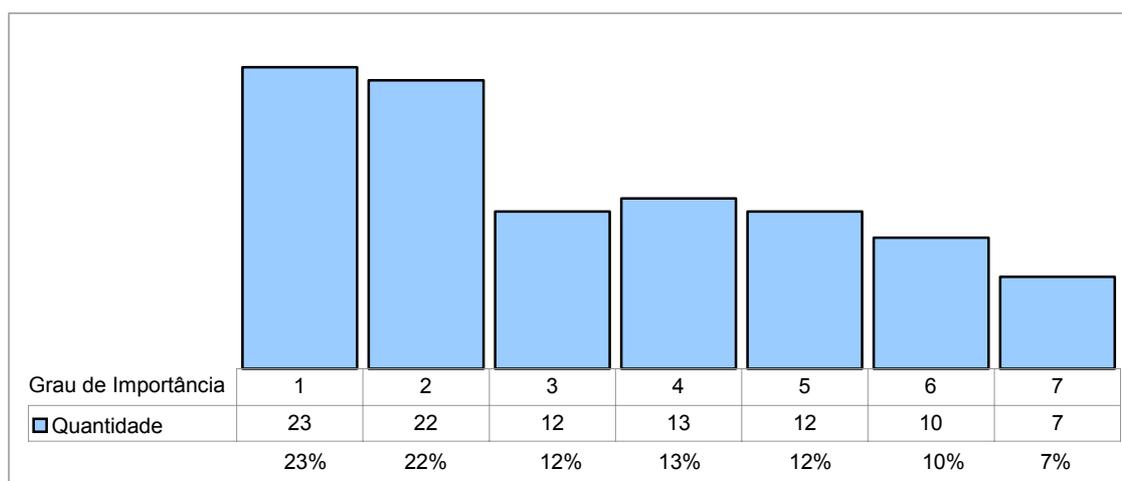
**GRÁFICO 12**  
**NÃO SE PODE TRABALHAR SEM CÓDIGO DE ÉTICA**



**b) O código de ética depende sempre dos valores da empresa**

Aproximadamente 45% ou 45 respondentes, entendem que o código de ética depende dos valores das empresas, conforme aparece no Gráfico 13. A maioria relaciona a conduta e postura da empresa com a ética.

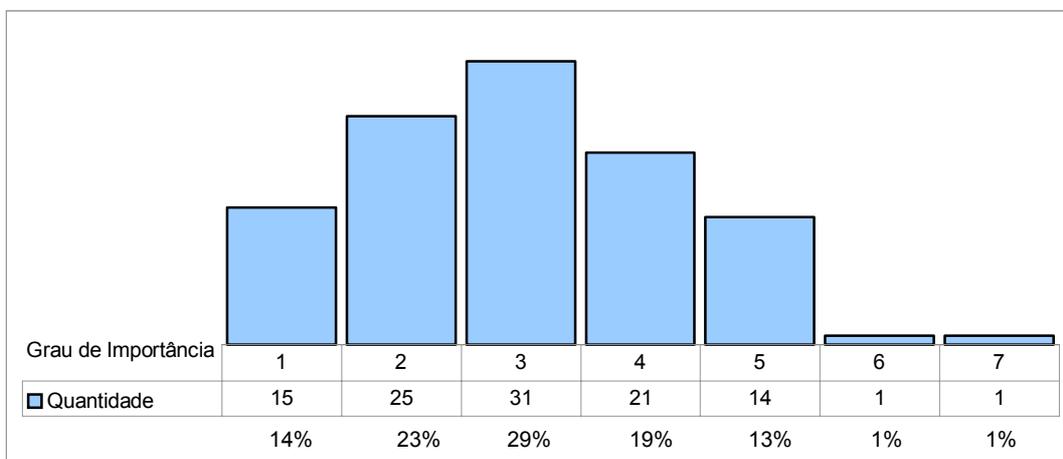
**GRÁFICO 13**  
**CÓDIGO DE ÉTICA E OS VALORES DA EMPRESA**



**c) O código de ética torna a empresa mais transparente aos empregados**

Pelas respostas entende-se que um código de ética formalizado é um fator fundamental de transparência da empresa, não só para os empregados, mas também para os acionistas, fornecedores e clientes. Conforme o Gráfico 14, a maioria deu grau de importância 2, principalmente 3 e 4, pode-se entender com isto que o código é consequência de uma administração transparente e, não ao contrário.

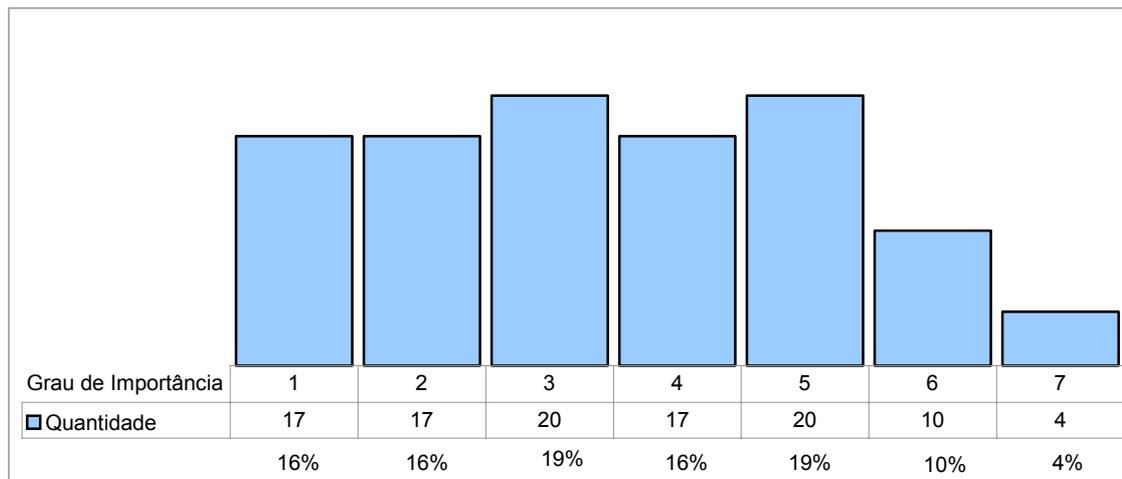
**GRÁFICO 14  
CÓDIGO DE ÉTICA E TRANSPARÊNCIA**



**d) O código de ética atende ao interesse coletivo**

Na opinião dos respondentes resumido no Gráfico 15, não há uma forte relação entre o código de ética e o interesse coletivo, no entanto a maioria entende que este item tem importância mediana, isto é, não se pode desconsiderar que o código de ética vise também a conduta coletiva.

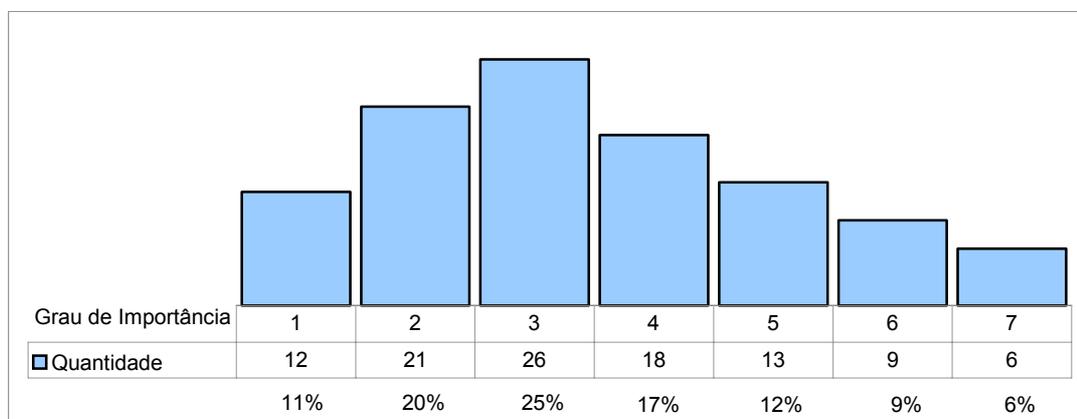
**GRÁFICO 15**  
**CÓDIGO DE ÉTICA E O INTERESSE COLETIVO**



**e) O código de ética ajuda aos empregados a terem mais consciência**

Para essa questão, muitos respondentes consideram que o código de ética ajuda os empregados a ter mais consciência quanto ao trabalho a ser executado. Entretanto a incidência no grau 1 (mais importante) não foi expressiva, apenas 11%. Praticamente 45% inserem-no nos graus entre 2 e 3, isto é, relativamente muito importante, conforme aparece no Gráfico 16, o código de ética ajuda na tomada de consciência e de decisão quanto ao trabalho a ser feito.

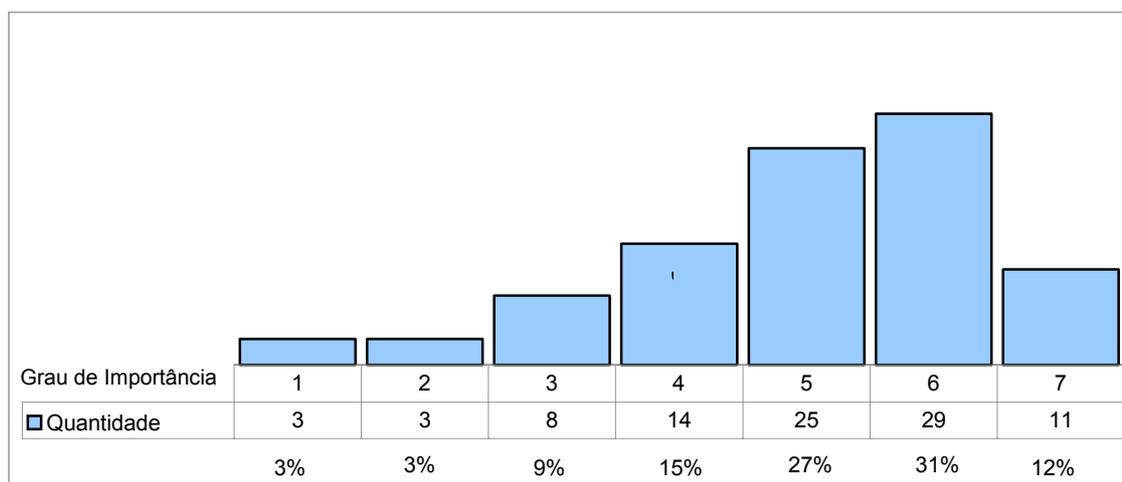
**GRÁFICO 16**  
**CÓDIGO DE ÉTICA E CONSCIÊNCIA**



**f) O código de ética ajuda a empresa a ter suas demonstrações contábeis mais confiáveis**

As incidências principais nos graus 4, 5 e 6, significam que boa parte dos respondentes entende que o código de ética não torna, necessariamente, mais confiáveis as demonstrações das empresas, conforme demonstra o Gráfico 17. É fato que a confiabilidade depende também de aspectos técnicos contábeis, no entanto, a transparência das informações está mais relacionada a procedimentos éticos. A questão, então, poderia ser reformulada sobre a transparência e não sobre a confiabilidade das demonstrações.

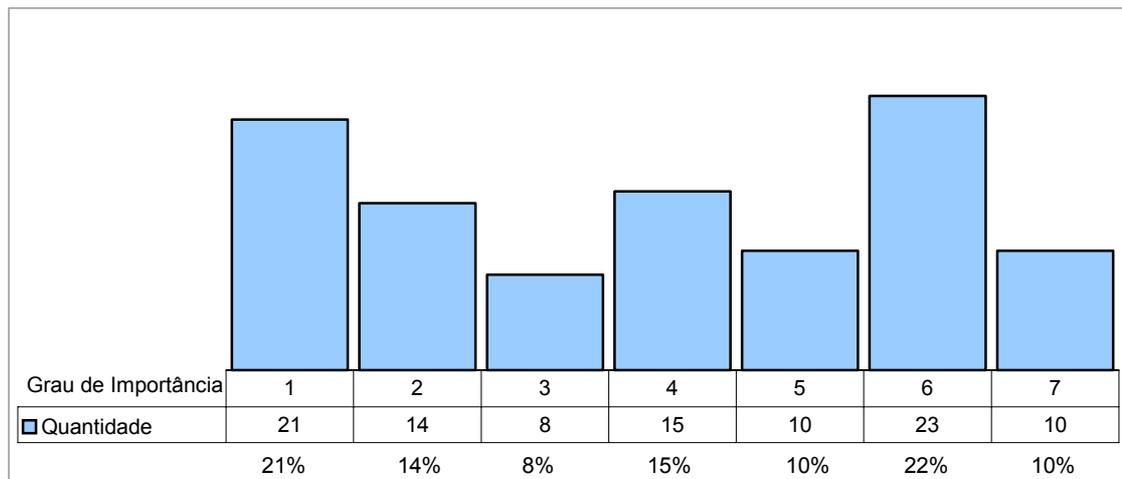
**GRÁFICO 17**  
**CÓDIGO E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**



**g) Não tendo uma visão e missão, o código de ética não atinge o seu objetivo**

As respostas resumidas no Gráfico 18 surpreenderam, na medida em que 21% dos respondentes entendem que, sem uma definição da visão e missão da empresa, o código de ética não atinge completamente o objetivo. Por outro lado, 23% responderam que há pouca relação entre a missão e visão de uma empresa com seu respectivo código de ética.

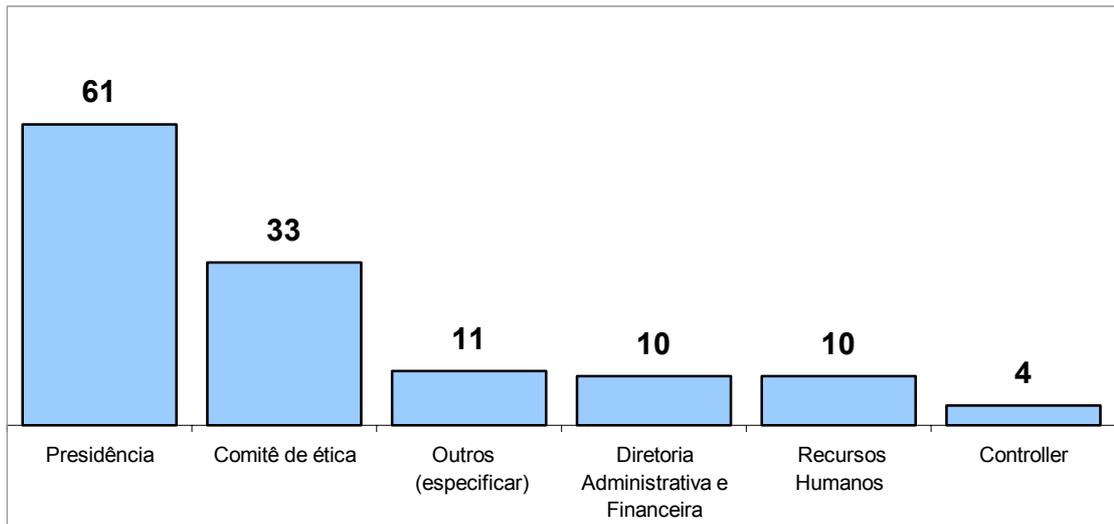
**GRÁFICO 18**  
**VISÃO E MISSÃO E O CÓDIGO DE ÉTICA**



### 13. Quanto a responsabilidade pelas normas de procedimentos éticos

A maioria dos respondentes, 47% (61 empresas) informaram que a responsabilidade maior pelas normas de procedimentos éticos é do presidente da companhia, conforme evidenciado no Gráfico 19. Entenda-se como responsabilidade maior, neste caso, a da pessoa ou órgão que deve zelar, acima de todos, pela implantação, atualização e cumprimento do código de ética, no entanto é bom ressaltar que a responsabilidade pelo cumprimento do código de ética é de toda a organização. Há, ainda, 26% (33 empresas) que entendem que essa responsabilidade é de um comitê de ética.

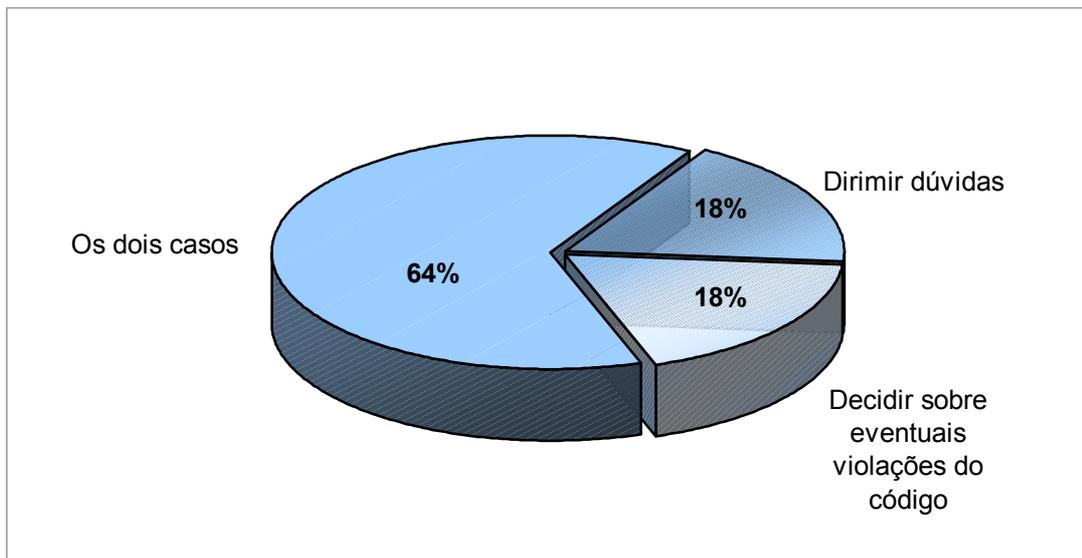
**GRÁFICO 19**  
**RESPONSABILIDADE PELAS NORMAS ÉTICAS**



#### 14. Quanto ao funcionamento do comitê de ética

Quando existente, o comitê de ética funciona para dirimir dúvidas e decidir eventuais violações do código. Conforme o Gráfico 20, a grande maioria dos respondentes, 64%, entende que o comitê funciona para as duas funções: dirimir dúvidas e decidir sobre violações. Importante ressaltar que o comitê de ética existe em 26% das empresas pesquisadas, conforme evidencia a questão anterior. Estes 26% realmente não são tão expressivos, isto significando que o assunto comitê de ética ainda precisa ser melhor discutido nas empresas. Este item será também explorado na pesquisa qualitativa feita junto a empresas americanas, conforme o Capítulo 4 deste trabalho.

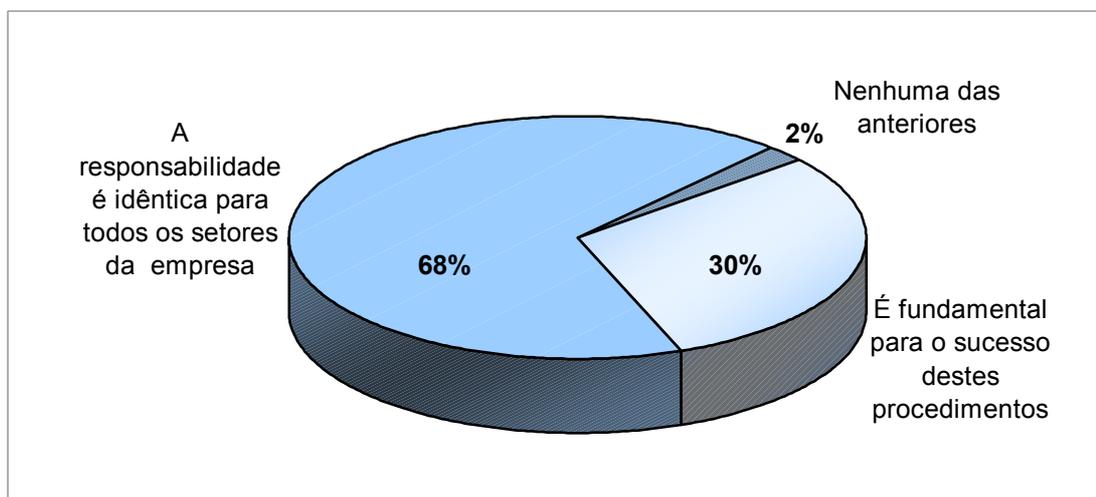
**GRÁFICO 20**  
**FUNCIONAMENTO DO COMITÊ DE ÉTICA**



15. Quanto a controladoria e sua responsabilidade com o código de ética

Para esta questão, representada no Gráfico 21, 68% dos respondentes entendem que a responsabilidade pelo código de ética é idêntica para todos os setores da empresa. Outros 30% entendem que essa responsabilidade é fundamentalmente da controladoria para o sucesso dos procedimentos estabelecidos.

**GRÁFICO 21**  
**CONTROLADORIA E SUAS RESPONSABILIDADES PELO CONTROLE DO CÓDIGO DE ÉTICA**



## 16. Composição do código de ética e o grau de importância destes itens

Para este conjunto de itens representados na Tabela 1, a maioria das empresas inclui esses tópicos em seus códigos de ética. Um tópico que, de certa forma surpreende, é a “Contribuição a Políticos”, o qual apenas 54% das empresas pesquisadas incluem em seus códigos, embora 53% entendem que é um item muito importante. De maneira geral as percentagens que indicam os itens que compõem os códigos, acompanham o grau de importância dado para cada item. Os itens que mais compõem os códigos de ética são: Cumprimento das leis, Objetivo do código e Informações confidenciais da empresa, respectivamente com 94%, 93% e 92% dos respondentes. Também estes itens, de maneira coerente, tem o grau de Muito Importante escolhido pelos pesquisados. Na seqüência as Compras de produtos e serviços, os Presentes e favores recebidos e o Critério de contabilização baseado em documentos, são os itens que mais constam dos códigos de ética. Para estes itens também o grau de importância ainda é com mais incidência de Muito Importante . O último grupo de itens que fazem parte do código de ética para 69% a 78% dos respondentes são: o Tratamento de exceções, Presentes e favores dados a terceiros, Meio ambiente e a Revisão anual do código quanto ao atendimento. Para estes itens também o grau de importância ainda é com mais incidência de Muito Importante. Portanto, pelas respostas constantes da Tabela 1, a maioria contempla os itens pesquisados em seus códigos de ética, sendo todos eles, para a maioria das respostas, itens com 50% ou mais de Muito Importante.

**TABELA 1**  
**CÓDIGO DE ÉTICA E SUA COMPOSIÇÃO**

Faz parte do código		ITEM	Grau de importância		
SIM	NÃO		MI	I	NI
93%	7%	1. Objetivo do código	85%	13%	2%
76%	24%	2. Presentes e favores dados a terceiros	59%	34%	7%
86%	14%	3. Compras de produtos e serviços	57%	36%	7%
83%	17%	4. Presentes e favores recebidos	66%	31%	3%
92%	8%	5. Informação confidencial da empresa	92%	5%	3%
54%	46%	6. Contribuições a políticos	53%	29%	18%
80%	20%	7. Critério de contabilização baseado em documentos	70%	27%	3%
69%	31%	8. Revisão anual do código quanto ao atendimento	57%	41%	2%
78%	22%	9. Tratamento das exceções	50%	43%	7%
94%	6%	10. Cumprimento das leis	82%	16%	2%
70%	30%	11. Meio Ambiente	72%	26%	2%

Grau de Importância:

**MI** - Muito Importante

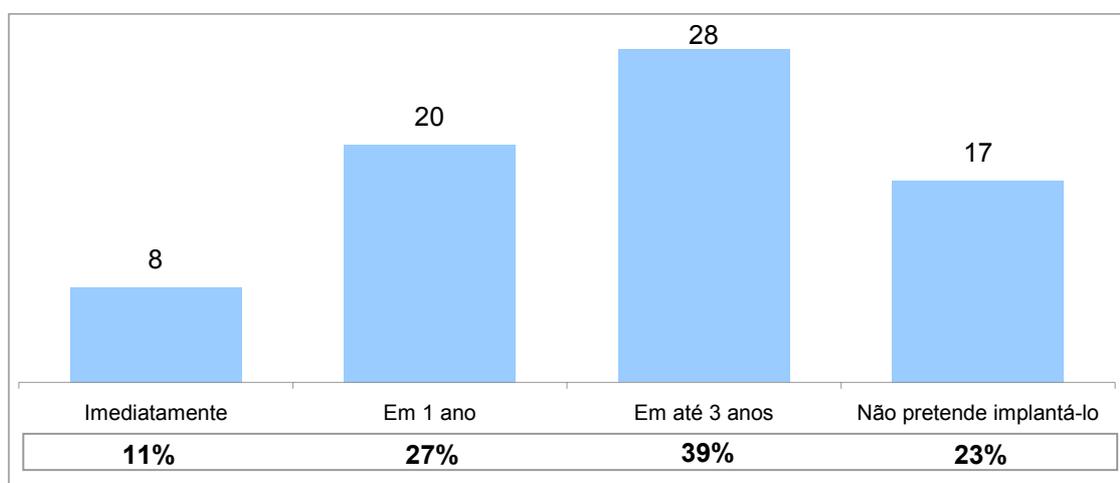
**I** – Importante

**NI** - Não Importante

### 17. Quanto à intenção de implantar um código de ética

Na questão 9 desta pesquisa quantitativa, 43% das respostas indicaram empresas que têm o seu código de ética formalmente implantado; outros 44% têm procedimentos éticos, sem código formalizado; e os 13% restantes não têm código de ética. Nesta questão, conforme Gráfico 22, os 57% que ainda não têm um código formalizado ou que não têm código, pretendem implantar um em até 3 anos. Dos respondentes 38% pretendem implantar o código de ética em até um ano; outros 39% em até 3 anos. Apenas 23%, ou 17 respondentes, não pretendem implantar um código de conduta. Isto demonstra que a minoria dos 13%, 16 pesquisados conforme a questão 9, realmente não pretendem implantá-lo.

**GRÁFICO 22**  
**QUANDO SERÁ IMPLANTADO O CÓDIGO DE ÉTICA**



### 18. Quanto ao porque não implantar um código de ética

Esta questão onde os respondentes deveriam expressar suas opiniões quanto a não implantação de um código de ética, representa as opiniões de uma minoria de 17 pesquisados, conforme a questão anterior. As respostas a esta questão, em boa parte,

indica uma falta de conhecimento e das razões que justificam um código de conduta para a empresa. Algumas dessas respostas foram:

- a ética é coerente às pessoas, à sua formação e personalidade. Faz parte da cultura e não importa se estão escritas ou não;
- a empresa, neste momento, está mais preocupada em viabilizar-se economicamente do que focar aspectos não econômicos;
- a administração da empresa é conduzida diretamente pelos sócios, e o código de ética da profissão é suficiente;
- não é prioridade no momento;
- não está na lista de prioridades da matriz;
- não é necessário formalizar. É cultural;
- nossa empresa existe há 57 anos e sempre agiu eticamente. A existência de um código de ética também não é garantia de que a empresa agirá eticamente;
- nunca foi discutido esse tema;
- o código é praticado no cotidiano. Os empregados (poucos) conhecem e praticam os princípios que norteiam a nossa empresa;
- os acionistas não têm como prioridade a implantação do código.

#### 19. Razões para a implantação de um código de ética

Daqueles que suscitaram a intenção de implantar um código na questão de número 9, ou seja 45% dos respondentes e, mais os 43%, também naquela questão, que responderam que já possuem um código implantado, é que foram apresentadas as justificativas para a implantação de um código forma. Das justificativas, as mais

importantes são: o código de ética deixa a empresa mais transparente; deixa evidente a posição da empresa quanto a postura ética. E, há outras:

- a formalização do código de ética deixará mais transparente a gestão da empresa;
- acreditar em sua necessidade/utilidade;
- a empresa está passando por um processo de reengenharia, no qual estão sendo implementadas várias modificações e formalizações;
- amenizar atritos e desconfortos principalmente nas áreas comercial e de serviços;
- coordenar e conduzir de forma clara os negócios, atitudes e procedimentos no nosso trabalho;
- clarificar as relações com clientes, fornecedores, empregados e fisco;
- deixar claro a todos o comportamento moral “exigido” em todas as circunstâncias;
- deixar normas éticas transparentes aos funcionários;
- definir formalmente a posição da empresa sobre a matéria;
- definição clara das atitudes internas e externas básicas que devem ser tomadas ou seguidas pelos colaboradores da empresa;
- disseminação dos seus conceitos para valorização e crescimento da empresa;
- estabelecer e deixar claro para todos os colaboradores qual o comportamento e a conduta a ser seguida em todas os negócios;
- é importante como uma norma de conduta;
- formalização de conduta e transparência;

- formalização da conduta a ser seguida junto a órgãos públicos, sindicatos e pelos empregados;
- fixar a proposição da empresa para consumidores e fornecedores;
- mais transparência interna e externa;
- o código já está pronto para ser editado;
- obter maior confiabilidade no relacionamento com clientes e colaboradores;
- preservar em bons termos as relações da empresa com a sociedade;
- porque é vital para a companhia;
- satisfação dos clientes e parceiros sobre a conduta dos negócios e envolver os colaboradores internos para uma conduta ética nos negócios;
- todas as empresas devem tê-lo. No momento estamos nos concentrando na obtenção do certificado ISO 9001;
- torná-lo mais firme;
- torná-lo oficial;
- transparência nas ações da empresa;
- uma instituição financeira não pode continuar existindo sem um código de ética.

#### 20. Sugestões e comentários sobre a pesquisa:

Este último tópico da pesquisa quantitativa, abriu um espaço aos consultados para comentarem sobre a pesquisa, com sugestões e outras análises. Seguem estes comentários:

- *A relação entre os procedimentos de um código de ética com as normas de governança corporativa também são essenciais.*
- *Até o momento temos observado que a prática, em função dos parâmetros éticos que são dados a conhecer e estimulados quanto a sua adoção, tem prevalecido em relação à sua mera formalização.*
- *Deve haver um movimento nacional sobre ética, através de seminários e criando uma semana da ética no país, na América do Sul e nas Américas, com extensão para o mundo.*
- *Editar e formalizar um código de ética brasileiro, com força de lei, que estabeleça padrões de ética comportamental. Criar o prêmio nacional de ética empresarial.*
- *Entendo que o código de ética, como qualquer outro projeto de tal envergadura, depende fundamentalmente do caráter dos altos dirigentes, da diretoria e presidência.*
- *Gostaria de cumprimentá-lo pela escolha do tema. Muito se fala sobre missão e visão nas organizações e pouco se aborda o tema ético, o qual julgo ser muito importante para delimitar as ações dos gestores. A missão e os objetivos devem ser sempre perseguidos, mas dentro de uma ética saudável para com o ambiente com o qual a entidade se relaciona.*
- *Incluir um quesito que facilite a comunicação, no caso, para encontrar violações no código de ética e, bem como, para se obter críticas e sugestões do mesmo.*
- *Implantamos o código de ética há um ano.*
- *Falar em ética é conceituar os nossos procedimentos, muitas vezes controversos, principalmente na definição dos “valores sociais” aceitáveis, este é o grande desafio da humanidade.*

- *Muito interessante a sua iniciativa.*
- *O código de ética é a constituição, a carta magna da empresa. Para tanto, deve ser curta e objetiva, fixando as diretrizes básicas.*
- *Somos um conglomerado e pretendemos adotar um único código para todo o grupo.*
- *A ética está nas pessoas e não nas empresas, nem em códigos. Nosso Senado Federal tem um código de ética, e qual é o resultado?*

## CAPÍTULO 4 - PESQUISA QUALITATIVA

### 4.1. OBJETIVOS E UNIVERSO DA PESQUISA

Esta pesquisa qualitativa tem como objetivos demonstrar: o benefício dos programas éticos; a implementação de um programa ético e os desafios dessa implantação. Outro objetivo desta pesquisa é mostrar a situação do código de ética em empresas de grande porte, as mais bem-estruturadas.

Confirmando a importância do código de ética para as empresas de grande porte nos Estados Unidos, Herzog (Ana Luiz Herzog, Exame, 5.set.2001, 125-126) faz o seguinte comentário:

*“Assim como a GE, centenas de empresas americanas e européias adotam códigos de conduta. Trata-se, por um lado, de sobrevivência e saúde dos negócios. Nos Estados Unidos, por exemplo, a Security Exchange Commission (SEC), órgão que regulamenta as bolsas de valores, exige que as empresas tenham o tal documento para que suas ações possam ser negociadas. No Brasil, a existência de códigos de ética nas empresas é mais recente.”*

Esta pesquisa foi feita, nos Estados Unidos, utilizando as questões aqui formuladas, através da *Corporate Strategy Board* – empresa americana especializada em pesquisas e em trabalhos, com o objetivo de informar aos seus clientes as melhores práticas em administração. Como resultado surgem informações e trabalhos em diversas áreas da administração de uma empresa, entre as quais se destacam: estratégica, marketing, recursos humanos, finanças e tecnologia da informação.

No final do Apêndice 2, aparecem na íntegra os resultados dessa pesquisa, no original em língua inglesa, cuja finalização é: *“Este trabalho foi executado e escrito para atender uma pesquisa específica, solicitada por um único membro da “Corporate Strategy Board”, e assim, o resultado pode não satisfazer às necessidades de informações de outros membros”*.

Foram selecionadas cinco empresas de grande porte, todas elas com faturamento superior a US\$ 10 bilhões. Das selecionadas, 3 autorizaram a divulgação dos seus nomes:

- *Exelon Corporation* – faturamento superior a US\$ 15 bilhões anuais.
- *Health Products and Services* – faturamento anual de US\$ 16.7 bilhões.
- *BellSouth Corporation* – faturamento anual de US\$ 26.2 bilhões.

Das outras duas empresas, cujos nomes não foram divulgados, uma fatura anualmente entre US\$ 10 e US\$ 50 bilhões e, a outra entre US\$ 50 e US\$ 100 bilhões.

Esta pesquisa possibilita comparações com os procedimentos praticados no Brasil para a elaboração, a implementação, bem como a estrutura organizacional e de apoio para a manutenção dos códigos de ética.

Outros aspectos abordados foram os relativos aos canais de comunicação; dos relatórios quando da violação dos códigos; e sobre os sistemas de monitoramento. Acima das comparações, esta pesquisa pretende auxiliar as empresas brasileiras que já possuem código de ética a melhorarem os seus procedimentos com as mais atuais técnicas de elaboração e manutenção de códigos de ética e, sem dúvida, vai estimular, e muito, a implantação de códigos nas empresas que ainda não os tenham.

## 4.2. QUESTÕES FORMULADAS

Os códigos de ética estão sendo progressivamente adotados por empresas do mundo inteiro. Embora haja vasta bibliografia sobre o assunto, há pouca informação a respeito dos métodos utilizados pelas companhias para criarem e implantarem um código de ética.

As questões formuladas nesta pesquisa foram utilizadas em entrevistas com os principais executivos das empresas selecionadas. As questões são as seguintes:

1. A empresa tem um código de ética implantado:
  - Qual o propósito em criar um código de ética?
  - Qual ou quais setores são os responsáveis pelo acompanhamento do código de ética?
  - Quais as vantagens proporcionadas pelo código de ética?
  - Porque ter um código de ética formal e não o informal?
2. Foi necessária a contratação de um consultor externo para a sua elaboração?
3. Foram consultados códigos de ética de outras empresas?
4. O código implantado permeia toda a organização?
5. Qual a relação do seu código de ética e os valores da empresa?
6. Quais itens que fazem parte do código de ética?
7. Quem é o responsável pela manutenção do código de ética?
8. A sua empresa tem um comitê de ética? Se sim, qual o papel desempenhado?
9. Há um departamento responsável pela supervisão de todo o processo?
10. Como é feito o treinamento sobre ética?
11. Como foi o processo de implantação do código na organização?
12. Há restrições quanto a divulgação do código para terceiros?

### 4.3. RESULTADOS E COMENTÁRIOS

A pesquisa realizada pela *Corporate Strategy Board* destaca alguns tópicos importantes como resultado do trabalho.

- **Propósito e benefícios dos programas de ética nas empresas**

Tais códigos definem como a empresa encara os principais valores de conduta, tais como: honestidade, respeito, confiança e obediência às leis vigentes. O enfoque, até recentemente, era que os códigos de ética deviam ser obedecidos, como a um código. Hoje, um crescente número de companhias entende que o código de ética deve basear-se em valores que dêem aos empregados um nível e entendimento de ética que permitam tomar decisões apropriadas.

Em geral, são dois os propósitos de um programa de ética:

- assegurar que todos os funcionários de uma organização observem as leis e os regulamentos de uma maneira geral;
- articular uma série de padrões éticos que se tornem um guia prático para a tomada de decisões por parte dos funcionários.

Ao lado desses propósitos, as companhias acreditam que um programa ético oferece benefícios adicionais, tais como:

- ajuda a manter uma rota moral em tempos de turbulência;
- cultiva um time de trabalho forte e produtivo;
- acentua a reputação da empresa;
- evita litígios e ações criminosas.

- **Implementação de um programa ético**

Ao implantarem um programa ético, as companhias devem incorporar os seguintes elementos: padrões escritos, estrutura organizacional própria e de apoio, efetivos canais de comunicação, sistemas que relatem violações e um sistema de monitoramento.

- **Desafios e manutenção de um programa ético**

Os aspectos-chave, que ajudam as companhias a implementar e sustentar um eficiente programa ético, são:

- consistência entre políticas e ações;
- justo tratamento aos empregados;
- discussão da ética na organização.

Pode-se dizer que os itens-chave, para implementar e sustentar um programa ético, são:

- Premiar condutas corretas: algumas companhias tem dado incentivos, pelas condutas éticas, no sistema de compensação, freqüentemente ligado a uma percentagem das bonificações ao desempenho ético;
- Monitorar represálias e acusações falsas: as companhias deveriam estar a par dos crescentes problemas de represálias contra empregados, por usarem programas éticos e sofrerem acusações indevidas feitas por outros empregados;
- Garantir que o código de ética seja entendido e seguido;
- Implementar um código apropriado e consistente com os diferentes locais e países.

Os principais tópicos abordados em cada uma das empresas selecionadas são apresentados a partir da próxima página.

## ***EXELON CORPORATION***

Principais tópicos constantes do código de ética:

1. Conflito de interesses
2. Uso dos ativos fixos
3. Atividades políticas
4. Relações governamentais
5. Propriedade intelectual

Processo de implantação:

1. Consultaram códigos de ética de outras empresas
2. Grupos de trabalho obtiveram sugestões dos empregados

Manutenção do programa de ética:

1. Há um comitê com 16 membros das mais diversas áreas da empresa
2. O comitê se reúne trimestralmente
3. Há um Diretor de Ética e Procedimentos que também faz parte do comitê de ética e é responsável pela coordenação das reuniões e seguimentos das ações
4. Principais atividades:
  - acompanhamento do cumprimento dos procedimentos éticos;
  - supervisão das comunicações sobre ética aos empregados;
  - assegurar o anonimato das informações recebidas sobre violações do código;
  - garantir auditorias consistentes;

- recomendar mudanças.

Comunicação da política ética:

1. Programa de treinamento anual com discussão de dúvidas
2. O código de ética da empresa está na intranet para consulta

### ***COMPANHIA A***

Principais tópicos constantes do código de ética:

1. Práticas corretas de marketing
2. Práticas corretas com o governo
3. Oferta e aceite de cortesias
4. Conflito de interesses
5. Relacionamento com fornecedores
6. Correto uso dos ativos da companhia
7. Segurança nas operações comerciais

Processo de implantação:

1. Os executivos e gerentes da empresa apontaram os tópicos que deveriam constar do Código
2. A companhia publicou o código de ética em forma de livreto
3. Todos os empregados foram treinados

Manutenção do programa de ética:

1. Há um comitê de conduta ética e de negócios
2. Os gerentes são responsáveis por monitorar o cumprimento do código
3. O comitê tem a responsabilidade pelas atualizações do código
4. Principais atividades do comitê:

- revisão e atualização do material de treinamento anual;
- condução do treinamento;
- obter informações externas para aprimoramento do código;
- responsável pela comunicação da política de ética.

Comunicação da política ética:

1. Treinamento obrigatório para todos os novos empregados
2. O código está disponível na Internet. Há um programa que permite aos empregados fazerem perguntas e obterem respostas de esclarecimento
3. Folhetos com chamadas para a conduta ética são distribuídos periodicamente

***COMPANHIA B***

Principais tópicos constantes do código de ética:

1. Relacionamento com clientes e fornecedores
2. Proteção de ativos
3. Obtenção de informações competitivas
4. Uso de matérias com direitos autorais
5. Conflito de interesses

Processo de implantação:

1. Foi utilizada uma consultoria externa para o processo de implantação do código
2. A companhia estabelece normas e procedimentos, assim como mecanismos disciplinares
3. A companhia implementou um sistema de monitoramento e auditoria sobre o atendimento dos procedimentos éticos

4. Os executivos de alto nível na organização são responsáveis pela manutenção da política

#### Manutenção do programa de ética:

1. Há um comitê de ética responsável
2. Participa do comitê de ética o Diretor de Ética
3. Principais atividades do comitê:
  - manutenção da política de ética;
  - responsável pela atualização do código;
  - responsável pela comunicação e treinamento sobre ética.

#### Comunicação da política ética:

1. O treinamento é obrigatório a todos os novos empregados
2. O código está disponível na Intranet
3. Os gerentes fazem reuniões anuais para revisão dos conceitos éticos

### ***HCA***

#### Principais tópicos constantes do código de ética:

1. Cumprimento dos procedimentos legais e regulatórios
2. Conflitos de interesse
3. Direitos autorais
4. Assédio sexual
5. Informações confidenciais
6. Meio ambiente
7. Práticas de marketing e coleta de informações competitivas
8. Cortesias
9. Relação com o governo e atividades políticas

Processo de implantação:

1. Criado um departamento de Responsabilidade Ética
2. Este departamento coordenou a elaboração do código
3. O código foi comunicado a todos os empregados através de treinamento

Manutenção do programa de ética:

1. Um comitê de ética foi estabelecido
2. Há um vice-presidente responsável pela ética
3. Principais atividades do comitê:
  - desenvolver e aplicar treinamentos sobre ética;
  - monitorar o cumprimento das normas éticas;
  - promover e gerenciar um mecanismo para denúncias de violações do código;
  - responsável pela divulgação da política.

Comunicação da política ética:

1. Treinamentos com orientação sobre o código de conduta
2. O código de ética está na internet e intranet para consultas
3. Uma linha direta é disponível para consultas e esclarecimentos
4. Cartazes com a missão e os valores da companhia estão distribuídos pela organização
5. E-mails do presidente da companhia, comentando o tema, são enviados periodicamente
6. Conferências são organizadas periodicamente com gerentes e demais empregados

### ***BELLSOUTH CORPORATION***

Principais tópicos constantes do código de ética:

1. Gerar e manter um ambiente de trabalho positivo
2. Relacionamento com clientes, acionistas, concorrentes e fornecedores

3. Conflito de interesses
4. Proteger a propriedade intelectual e as informações
5. Utilização dos bens da companhia

#### Processo de implantação:

1. Códigos de ética das companhias anteriores foram utilizados para desenvolver o novo código
2. Foi enviado o novo código a todos os empregados para sugestões
3. Foi consolidado o Escritório de Ética da empresa para suporte operacional

#### Manutenção do programa de ética:

1. O Escritório de Ética e Cumprimento é constituído por 6 funcionários
2. O Diretor de Ética é o responsável por esta organização
3. Os gerentes são responsáveis pela aderência ao código
4. Principais atividades do comitê:
  - providenciar recursos para operar a linha de ética, fonte de consulta dos empregados;
  - garantir que todas as unidades da organização estejam alinhadas com o código;
  - são realizadas reuniões mensais para discussão e acompanhamento;
  - responsável pelo treinamento sobre ética;
  - supervisionar auditorias de cumprimento das normas;
  - responsável pela comunicação das normas.

#### Comunicação da política ética:

1. Todos os novos empregados são treinados e orientados quanto ao código de ética
2. Os programas de treinamento se ajustam às necessidades
3. Há treinamentos montados em vídeo, CD ROM e cursos via Intranet
4. O código de ética está na Internet e Intranet
5. Consultas podem ser feitas via Intranet para esclarecimentos
6. Linha direta para discussão das dúvidas

## CAPÍTULO 5 – O CÓDIGO DE ÉTICA E A CONTROLADORIA

A literatura a respeito das origens das atividades dos *controllers* é rara, no entanto é uma função muito relacionada à contabilidade.

Segundo Iudícibus (1980 : 21-22):

*“A Contabilidade deveria apresentar-se como justa e não enviesada para todos os interessados. Deveria repousar nas noções de verdade e ‘fairness’. Ao mesmo tempo em que todos concordam que a Contabilidade deveria ser ‘verdadeira’, ‘justa’ e ‘não enviesada’, é muito difícil, como afirma Hendriksen, definir objetivamente o que vem a ser ‘justo’, ‘verdadeiro’ ou ‘não enviesado.’”*

Deste ponto de vista, o *controller* era uma função diretamente ligada à Contabilidade. Surgiu primeiramente nas grandes corporações americanas, como cargo de confiança, originalmente preocupado com registro e controle patrimonial das empresas. Para Ricardino (1999 : 288):

*“Com a expansão e modernização da atividade empresarial, ocorreu um incremento na aplicação de métodos financeiros e operacionais que não só ampliaram as áreas de influência da Controladoria, como também, e principalmente, elevaram-na aos patamares mais altos da administração das empresas”.*

O autor ainda acrescenta (id.: 292):

*“Na década de noventa, o controller vem se tornando, cada vez mais, o artífice de um novo tempo, onde as restrições econômicas não deixam espaço para estruturas pesadas e à sua função natural somam-se as*

*habilidades técnica e política de aproximar o chão de fábrica dos gestores, para a consecução de objetivos comuns orientados à preservação e continuidade da empresa”.*

Portanto a preocupação do *controller* não dever ser somente com a contabilidade, mas conhecê-la e utilizá-la como importante suporte de sua atividade. Ainda segundo Ricardino (id.: 293), a função do *controller* vem sendo ampliada:

*“A partir da evolução conceitual da atividade, pode-se depreender que a atividade encontrou seu espaço e firmou-se. A controladoria, desde os anos sessenta, galgou um enorme degrau e passou a comandar as contabilidades, financeira e gerencial. Como previu Elliott, somou às características do vendedor às habilidades dos negociadores, como forma de integrar as classes produtivas e os gestores em torno de objetivos comuns. Em algumas empresas absorveu o comando de outras atividades tais como a administração dos setores financeiros e de recurso humanos”.*

Realmente o *controller* vem mudando bastante a sua função. Há poucas décadas, eles pouco participavam de decisões e estavam centrados nos afazeres operacionais. Hoje, eles gastam menos tempo preparando os informes financeiros e muito mais analisando e interpretando informações. Trata-se, então, de uma atividade cada vez mais estratégica nas organizações.

No contexto atual, o *controller* tem função decisiva na conduta ética das organizações, pois sua função, por ser estratégica, está no centro das decisões da empresa, além de, por sua função, ter as mais diversas informações sobre o andamento de negócios e desempenhos das diversas áreas da organização.

Além disso, tornou-se o responsável pelas informações a acionistas, diretoria e conselho, isto é, acompanha todos os fatos relevantes. Conforme pesquisa quantitativa constante neste trabalho, ficou claro que a responsabilidade pelas normas de conduta

ética da empresa não é do *controller* e, sim, pela maioria dos respondentes, de toda a organização. No entanto, como função ligada à estratégia da organização, tem atribuição importante na formulação e na condução do código de ética.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### CONCLUSÕES

Vive-se num mundo de constantes alterações, principalmente nos últimos cem anos e, mais ainda, recentemente, com a revolução da informática. Todos estão sintonizados e, não somente isso, qualquer fato que ocorra, em qualquer lugar da Terra, é conhecido por todos, quase que instantaneamente.

No entanto, apesar dessa fantástica evolução tecnológica, o ser humano pouco progrediu interna e espiritualmente. Esse progresso, entretanto, infelizmente não é para toda a humanidade, pois cerca de dois bilhões de pessoas passam fome e são sempre acometidos de doenças. Ora, de que adianta tamanho progresso, se tantos passam fome e não têm nem as necessidades básicas atendidas? Vive-se, assim, num mundo com muitas desigualdades, que fala de ética, mas não a segue, em grande parte de suas condutas.

Os primeiros filósofos da antiga Grécia pregavam o ideal de prestar o melhor serviço à comunidade à qual se pertence. Da mesma forma a Bíblia, já no antigo testamento, continha grande quantidade de orientações para uma vida com qualidades morais e, ainda hoje, nos influencia. É correto dizer que os princípios morais do homem permanecem, desde a antiguidade e são válidos, no entanto, não se pode deixar de mencionar que o homem também evoluiu, ainda que de maneira insuficiente, mas evoluiu. Com isso os princípios morais também evoluem.

Nunca se falou tanto em Ética, na postura ecológica, no respeito às minorias e, no entanto, ainda há muito a ser feito. Episódios, como o recente atentado terrorista ocorrido em Nova York e Washington (setembro de 2001), mostram quão longe se está de viver em uma civilização avançada e com os adequados princípios morais.

É bem verdade que pequenas parcelas da sociedade: empresas, associações, entidades de classe, têm estado adiante no tema Ética. Essa preocupação com o social tem sido muito discutida pelos empresários, principalmente no Brasil.

Por outro lado, sabe-se que, talvez por influencia da origem de nossa colonização, as entidades públicas neste país (governo federal, estadual, municipal, o judiciário e o legislativo) tendem a centralizar as decisões, pouco ouvindo a população ou os anseios de maior liberdade econômica, sem tantas interferências. Hora, evidentemente esta postura desde a época de nossa colonização, não têm correspondido aos anseios da população, o que nos sensibiliza ainda mais para cobrar posturas dignas e coerentes por parte dos poderes públicos.

Difícil é viver em uma sociedade com tantas dificuldades como esta; no entanto, pelo menos com relação às empresas, há um progresso importante nas posturas e na forma de conduzir os negócios.

Como mostrado na pesquisa quantitativa (Capítulo 3), há um número expressivo de empresas (43%) que possuem um código de ética formalizado. Mesmo as empresas que não têm o código mas, apenas algumas normas com algumas orientações para práticas éticas, e estas somam 44% das empresas, mesmo não podendo caracterizar estas poucas normas ou orientações como um código de ética, elas também são praticantes de posturas éticas. Isto demonstra a grande preocupação que o tema causa às empresas em geral o que, sem dúvida, nos anima porque as perspectivas futuras quanto à postura ética das empresas são muito boas.

Outro aspecto mostrado pela pesquisa é que 54% dos respondentes entendem que o código de ética é muito importante como forma de aclarar e orientar as atitudes a serem tomadas na condução dos negócios.

Outro objetivo importante desta pesquisa, foi mostrar a composição dos códigos de ética, isto é: os seus principais itens, dentre os quais se destacam: item que trata da observância das leis; item que trata da forma como as informações confidenciais devam ser abordadas; item do próprio objetivo do código; item que trata de presentes e favores recebidos; e, item que trata das compras de produtos e serviços.

Este trabalho poderá ajudar algumas empresas a implantar o seu código de ética, ou mesmo ajudar na melhoria deste importante instrumento da administração das empresas, pelo menos é a expectativa, principalmente porque as organizações empresariais estão preocupadas com o tema, como evidenciou a pesquisa.

Da mesma maneira, a pesquisa qualitativa, feita com empresas de grande porte nos Estados Unidos, deve contribuir como subsídio para a melhoria dos códigos de ética das empresas brasileiras. Como demonstrado no Capítulo 4, as empresas americanas, as primeiras a discutirem o tema: Ética nas organizações, estão avançando mais ainda no assunto. Algumas já possuem diretores específicos que tratam dos procedimentos éticos, demonstrando a grande importância dada ao tema.

Todas as empresas pesquisadas, nesta pesquisa qualitativa, dedicaram um tempo e recursos importantes para a implantação do seu código de ética, algumas delas com a contratação de consultoria especializada, além de todo um bem cuidado processo de divulgação das políticas a serem implantadas, além de um bem sucedido processo de consulta aos funcionários.

Os resultados desta pesquisa, como comentado no Capítulo 4, afirmam que até recentemente os códigos de ética deviam ser obedecidos, como a um código. Hoje,

um crescente número de companhias entende que o código de ética deve basear-se em valores, que dêem aos empregados um nível de compreensão das posturas éticas e os porquês assim proceder. Sem dúvida esta postura vai facilitar a tomada de decisões por parte de qualquer funcionário.

Por este levantamento, pode-se dizer que são dois os propósitos de um programa de ética: assegurar que todos os funcionários observem as leis e regulamentos e, o propósito de criar um guia prático que facilite a tomada de qualquer decisão. Além disto, as empresas pesquisadas acreditam que há outros benefícios, quais sejam: ajuda a manter a moral da equipe em momentos de turbulência; cultiva um time forte e produtivo; melhora a reputação da empresa; e, ajuda a evitar litígios e ações criminosas.

No Capítulo 5, discutimos a Ética e a controladoria e a importância da função do *controller* na conduta ética das empresas; por ser estratégica, essa função participa das decisões principais da organização, podendo, e muito, ajudar na condução correta dos negócios.

No Capítulo 1, na subseção 1.3, comentamos o mundo novo da Internet. Esta ferramenta vai transformar os modos de fazer negócios, de comunicar, de comprar, enfim, revolucionando as comunicações e intensificando e agilizando o contato entre as empresas, não importando onde se localizem. No entanto, mesmo com essa revolução nas comunicações, os princípios éticos de conduta devem prevalecer. E, sem dúvida, este tema preocupa as empresas, principalmente quanto ao uso indevido da Internet na consulta de sites que nada tenham a ver com os negócios da empresa, como exemplo os sites pornográficos.

No decorrer deste trabalho: “Estudo Exploratório Sobre Ética Nas Empresas”, considerando as pesquisas efetuadas, tanto a pesquisa quantitativa como a qualitativa, ficou demonstrado a grande preocupação das empresas com o tema.

Não se pode negar que, cada vez mais, as empresas estarão preocupadas com a sua postura, quer com relação aos empregados, quer com relação aos clientes e fornecedores, mas, principalmente, com relação à sociedade como um todo.

As pesquisas evidenciaram a grande preocupação com o assunto pelas empresas que ainda não possuem o seu código formalizado, conscientes de que os programas éticos contribuem, e muito, para os empregados respeitarem as leis, bem como facilita a tomada de decisões. Portanto, na visão das empresas pesquisadas, é cada vez mais necessário o código de ética, como instrumento imprescindível à gestão dos negócios.

## **SUGESTÕES**

Sugere-se às empresas brasileiras, de uma forma geral às organizações, uma maior troca de informações com respeito ao tema, quer entre elas ou através de Institutos, como é o caso do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Outra sugestão ao meio acadêmico é que o assunto seja constantemente debatido pois, desta forma, haverá um constante aprimoramento e melhoria do conhecimento sobre o tema.

Aos Conselhos de Contabilidade sugere-se que o tema seja, de maneira insistente, debatido em seminários específicos sobre o tema, permitindo assim uma maior conscientização sobre o assunto, particularmente ao contador, função importante no contexto dos negócios.

## ENDEREÇOS CONSULTADOS NA INTERNET

Muitas informações estão disponíveis nestes sítios ( sites ), dos quais alguns tratam especificamente da conduta ética.

1. American Institute of Certified Public Accountants ( AICPA ) – [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)
2. Australian Society of Certified Public Accountants ( ASCPA ) – [www.cpaonline.com.au](http://www.cpaonline.com.au)
3. Bain & Company – Empresa de valorização de negócios – [www.bain.com](http://www.bain.com)
4. Bolsa de Valores do estado de São Paulo ( BOVESPA ) – [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)
5. Canadian Institute of Chartered Accountants ( CICA ) – [www.cica.ca](http://www.cica.ca)
6. Center for Ethics and Business – [www.ethicsandbusiness.org](http://www.ethicsandbusiness.org)
7. Centro de Estudos de Ética nas Organizações – CENE – FGV - EAESP – [www.fgvsp.br](http://www.fgvsp.br)
8. Comissão de Valores Mobiliários ( CVM ) – [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)
9. Conselho Federal de Contabilidade ( CFC ) – [www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br)
10. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo ( CRC/SP ) – [www.crcsp.org.br](http://www.crcsp.org.br)
11. Empresário – [www.empresario.com.br](http://www.empresario.com.br)
12. Financial Accounting Standards Board ( FASB ) – [www.fasb.org](http://www.fasb.org)
13. FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial – [www.fides.org.br](http://www.fides.org.br)
14. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado ( FECAP ) – [www.fecap.br](http://www.fecap.br)
15. Fundação Santo André – [www.fsa.br](http://www.fsa.br)

16. Fundación Social – [www.fundacion-social.com](http://www.fundacion-social.com)
17. Global Business Responsibility Resources Center – [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
18. Hong Kong Society of Accountants ( HKSA ) – [www.hksa.org.hk](http://www.hksa.org.hk)
19. Institute of Management Accountants ( IMA ) – [www.imanet.org](http://www.imanet.org)
20. Institute of Social and Ethical Accountability – [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)
21. Instituto Brasileiro de Contadores ( IBRACON ) – [www.ibracon.com.br](http://www.ibracon.com.br)
22. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística ( IBGE ) – [www1.ibege.gov.br](http://www1.ibege.gov.br)
23. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social ( ETHOS ) –  
[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
24. International Accounting Standards Committee ( IASC ) – [www.iasc.org.uk](http://www.iasc.org.uk)
25. International Federation of Accountants ( IFAC ) – [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
26. International Society of Business, Economics, and Ethics – [www.synethos.org](http://www.synethos.org)
27. Pequenas Empresas Grandes Negócios – [www.pegn-online.com.br](http://www.pegn-online.com.br)
28. Pontifícia Universidade Católica de Campinas ( PUC/Campinas ) –  
[www.puccamp.br](http://www.puccamp.br)
29. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo ( PUC/SP ) – [www.pucsp.br](http://www.pucsp.br)
30. Presidência da República Federativa do Brasil – [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)
31. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo ( SEBRAE/SP  
 ) – [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)
32. Secretaria da Receita Federal ( SRF ) – [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)
33. The Management Assistance Program for Nonprofits – [www.mapnp.org](http://www.mapnp.org)
34. Universidade de Brasília ( UNB ) – [www.unb.br](http://www.unb.br)
35. Universidade de São Paulo ( USP ) – [www.usp.br](http://www.usp.br)
36. Universidade Estadual de Campinas ( UNICAMP ) – [www.unicamp.br](http://www.unicamp.br)
37. Universidade Presbiteriana Mackenzie – [www.meusite.mackenzie.com.br](http://www.meusite.mackenzie.com.br)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Francis J.. **A ética nas empresas** (Trad. Ruy Jungmann). Jorge Zahar Editores Ltda., 1994, p.11

AGUILAR, Francis J.. **A ética nas empresas** (Trad. Ruy Jungmann). Jorge Zahar Editores Ltda., 1994, p.75-76.

**Bíblia Sagrada – Edição Pastoral**. Sociedade Bíblica Católica Internacional e Paulus, 1995, p.91.

CIFUENTES, Carlos Llano. **El empresario y su acción**. México: McGraw Hill, 1991, pagina 9.

CORTINA, Adela. **Ética de la Empresa: claves para una nueva cultura empresarial**. Madrid: Editorial Trotta S/A, 1996, p. 17

CORTINA, Adela. MARTINEZ, Emílio. **Tractatus Philosophiae**. Akal Editora, 1996, p.53.

CORTINA, Adela. MARTINEZ, Emílio. **Tractus Philosophiae**. Akal Editora, 1996, p.70.

CORTINA, Adela. MARTINEZ, Emílio. **Tractus Philosophiae**. Akal Editora, 1996, p.74.

CORTINA, Adela. MARTINEZ, Emílio. **Tractus Philosophiae**. Akal ditora, 1996, p.94.

DRUCKER, Peter F.. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984, p.367.

DRUCKER, Peter F.. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984, p.369.

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. São Paulo: UNESP, 2000, p.22-23

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. São Paulo: UNESP, 2000, p.39.

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. São Paulo: UNESP, 2000, p. 70-71.

**Enciclopédia Britânica**, vol. 8, p.136.

EPSTEIN, Isaac. **Gramática do Poder**. São Paulo: Ática, 1993. Novo Dicionário Brasileiro Melhoramentos. SÃO PAULO, 1968, vol.I, p.861.

FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da Globalização** ( temas discutidos no XI Congresso Mundial de Contadores de Paris ). Paris: de 26 a 29-10-1997 – São Paulo: Atlas, p.66.

FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da globalização** (temas discutidos no XI Congresso Mundial de Contadores de Paris). Paris: de 26 a 29-10-1997 – São Paulo: Atlas, p.266-278.

HERZOG, Ana Luiza. Código de Ética: o grilo falante das empresas – não existe almoço grátis, **Exame**, 748, n.º 18, 05. set.2001, p.125-126.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Código de Ética em Empresas** – Reflexões e sugestões. São Paulo, 2000, p.5.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1980, p.21-22.

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997, p.15.

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997, p.16.

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. São Paulo: Atlas., 1997, p.46.

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 59.

MACINTYRE, Alasdair. **A short history of ethics: a history of moral philosophy from the homeric age to the twentieth century**. New York: Touchstone, 1996, p.110.

MACINTYRE, Alasdair. **A short History of Ethics: A history of Moral Philosophy from the Homeric age to the twentieth century**. New York: Touchstone, 1996, p.255.

MCCARTHY, Michael J.. “Moralidade virtual: um novo dilema no trabalho”. New york: **The Wall Street Journal**, 22. out.1999.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A Ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999, p.21

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A Ética Empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999, p.41-42.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A Ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999, p.235-237.

NASH, Laura L.. **Ética nas empresas** (Trad. Katia Aparecida Roque; Rev. Técnica Peter Nadas). São Paulo: Makron Books Ltda., 1993, Prefácio.

NASH, Laura L.. **Ética nas empresas** ( Trad. Katia Aparecida Roque; Ver. Técnica Peter Nadas ). São Paulo: Makron Books Ltda., 1993, P.3-4.

**Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1986, p.732.

PARSONS, Talcott. **Sociological theory and modern society**. Nova York: Free Press, 1967.

PETERS, Tom. **Thriving or Chaos**. New York: Harper & Low, 1987, p.46

PRADO JÚNIOR, Caio. **História Econômica do Brasil**. São Paulo: Editora brasileira S/A, 1970, p.13-15.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História Econômica do Brasil**. São Paulo: Editora Brasileira S/A, 1970, p.31-33.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História Econômica do Brasil**. São Paulo: Editora Brasileira S/A, 1970, p.126-127.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História Econômica do Brasil**. São Paulo: Editora Brasileira S/A, 1970, p.257- 260.

RICARDINO FILHO, Álvaro Augusto. **Do Steward ao Controller. Quase mil anos de management e accounting**. São Paulo: FEA-USP, 1999, p.288. (Mestrado).

RICARDINO FILHO, Álvaro Augusto. **Do Steward ao Controller. Quase mil anos de management e accounting**. São Paulo: FEA-USP, 1999, p.292. ( Mestrado ).

RICARDINO FILHO, Álvaro Augusto. **Do Steward ao Controller. Quase mil anos de management e Accounting**. São Paulo: FEA-USP, 1999, p.293. ( Mestrado ).

SCHERRER, Victor. **En la jungla de los negocios por una moral de la empresa**. Trad. E.C.T. Isord. México: Grijalbo, 1993, p.161.

SCHERRER, Victor. **En la jungla de los negocios por una moral de la empresa**. Trad. E.C.T. Isord. México: Grijalbo, 1993, p.171.

TEIXEIRA, Nelson Gomes. **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1998, p.44.

TEIXEIRA, Nelson Gomes. **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1998, p.71.

## **BIBLIOGRAFIA**

Observação: ainda que não requerido, segue a relação de todos os livros e trabalhos consultados, ainda que não considerados neste trabalho.

AGUILAR, ALFONSO SILICEO - **"LÍDERES PARA EL SIGLO XXI : LO QUE LOS DIRIGENTES DE HOY Y DE MAÑANA DEBEN APRENDER DE GRANDES LÍDERES Y MAESTROS DE LA HUMANIDAD"** . MÉXICO. MC GRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES , S/A . - 1997.

AGUILAR , FRANCIS J. - **"A ÉTICA NAS EMPRESAS : MAXIMIZANDO RESULTADOS ATRAVÉS DE UMA CONDUTA ÉTICA NOS NEGÓCIOS"** - ( TRADUÇÃO : RUY JUNGSMANN) - RIO DE JANEIRO - JORGE ZAHAR EDITOR - 1996.

ASSOCIACION DE LICENCIADOS UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO – **"ÉTICA Y EMPRESA"** – BILBAO – DICIEMBRE – 1991.

BADARACCO JR., JOSEPH L. E RICHARD R. ELLSWORTH - **"EL LIDERAZZO Y LA LUCHA POR LA INTEGRIDAD : EL PORQUÉ DE UNA GESTIÓN ÉTICA"** - COLOMBIA - GRUPO EDITORIAL NORMA - 1996.

BERNARDO , JUAN D. - **"ÉTICA DE LOS NEGOCIOS"** - BUENOS AIRES - ARGENTINA MACCHI GRUPO EDITOR S/A - 1993.

BEZARES, FERNANDO GOMES - **"ETICA Y OBJETIVO FINANCIERO"** - BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS - VOL. XLVI - No. 144 - DICIEMBRE 1991.

**BÍBLIA SAGRADA – EDIÇÃO PASTORAL** – EDITORA SOCIEDADE BÍBLICA CATÓLICA INTERNACIONAL E PAULUS – SÃO PAULO – 1995.

BLANCHARD, KENNETH - NORMAN VICENT PEALE - **"O PODER DA ADMINISTRAÇÃO ÉTICA"** - TRADUÇÃO RUY JUNGSMANN - RIO DE JANEIRO - DISTRIBUIDORA RECORD DE SERVIÇOS DE IMPRENSA S/A - 1994.

BROWN, MARVIN T. - **"LA ÉTICA EN LA EMPRESA : ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES"** - BARCELONA = IMPRESO EN NOVA - GRÀFIK , S/A - 1992.

CAMPBELL, ROBERT AND ALAN KITSON - **"THE ETHICAL ORGANISATION : ETHICAL THEORY AND CORPORATE BEHAVIOUR"** - EDIT. MACMILLAN BUSINESS .

CHAFUEN , ALEJANDRO - **"A ECONOMÍA Y ÉTICA : RAÍCES CRISTINAS DE LA ECONOMÍA DE LIBRE MERCADO"** - MADRID - EDICIONES RIALP , S/A .

CIFUENTES , CARLOS LIANO - **"EL EMPRESARIO Y SU ACCIÓN"** - MÉXICO - FOTOGRAFICA ODISEA S/A - 1990

CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS - **"PRINCIPLES OF STAKEHOLDER MANAGEMENT"** - TORONTO - CANADÁ - JOSEPH L. ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT UNIVERSITY OF TORONTO - 1999.

**CÓDIGOS DE ÉTICA PESQUISADOS:**

- ABAMEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DO MERCADO DE CAPITAIS – “PADRÕES DE CONDUTA ÉTICA”.
- ABC CORPORATION – “CÓDIGO DE ÉTICA”.
- ALCOA ALUMÍNIO S/A – “CONFLITO DE INTERESSE”.
- ANEFAC – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – SÃO PAULO – 1998.
- ARCO – PUBLIC AFFAIRS – “PRINCIPLES OF BUSINESS CONDUCT”.
- AVON DO BRASIL LTDA. – “CÓDIGO DE ÉTICA”.
- BANCO ITAÚ S/A – “CÓDIGO DE ÉTICA”.
- BUCKMAN LABORATÓRIOS LTDA. – “CÓDIGO DE ÉTICA SIMPLIFICADO DA BUCKMAN LABORATÓRIOS LTDA”.
- BURMAH – CASTROL – “VALORES DA COMPANHIA”.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – “CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO CONTABILISTA”.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO – “CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO CONTABILISTA”.
- DOW – THE DOW CHEMICAL COMPANY – “CÓDIGO DE CONDUTA EMPRESARIAL”.
- DUPONT – E.I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY – “GUIA DE CONDUTA NOS NEGÓCIOS”.
- ELI LILLY AND COMPANY.
- BATES DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA. – “CÓDIGO DE ÉTICA COMERCIAL”.
- GRUPO SILVIO SANTOS – “CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA”.
- IFAC – INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – “CÓDIGO DE ÉTICA DA IFAC PARA CONTADORES PROFISSIONAIS”.
- IP - INTERNATIONAL PAPER.
- LAZAM CORRETORES DE SEGUROS LTDA. – “POLÍTICA SOBRE CONFLITOS DE INTERESSE E ÉTICA NOS NEGÓCIOS”.
- NOSSA CAIXA S/A – “PADRÕES ÉTICOS DE CONDUTA”.
- NOVARTIS PHARMACEUTICALS CORPORATION – “CÓDIGO DE CONDUTA DO EMPREGADO”.
- O GLOBO – EMPRESA JORNALÍSTICA BRASILEIRA LTDA. – “OBJETIVOS, PRINCÍPIOS E VALORES”.
- PANANCO BRASIL.

- PFIZER INC. – “SUMÁRIO DAS POLÍTICAS PFIZER SOBRE A CONDUTA RELACIONADA ÀS ATIVIDADES COMERCIAIS”.
- POLITENO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A – “CÓDIGO DE ÉTICA”.
- SHELL BRASIL – “CONFLITO DE INTERESSES”.
- UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE – “CARTA DE PRINCÍPIOS ÉTICOS”.
- VALE DO RIO DOCE S/A – “CÓDIGO DE ÉTICA DA VALE DO RIO DOCE”.
- VCP – VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL – “POLÍTICAS DE GESTÃO”.
- VULCAN DO BRASIL – “DIRETRIZES”.

CORTINA, ADELA - **“ÉTICA DE LA EMPRESA”** - MADRID - EDITORIAL TROLTA S/A-1996  
2<sup>A</sup>. EDICIÓN.

CORTINA, ADELA – **“ETICA – TRACTATUS PHILOSOPHIAE”** – MADRID – ADAL EDITORES.

DICTIONARY - **"NEW WEBSTER' S DICTIONARY AND THESAURUS OF THE ENGLISH LANGUAGE"** - DANBURY, CT - UNITED STATES OF AMERICA - LEXICON PUBLICATIONS, INC - 1993.

**DICTIONARY OF ACCOUNTING AND BUSINESS TERMS** - ARTHUR ANDERSEN & CO. SÃO PAULO - EDITORA GILBÉRICA - 1975.

**DICTIONARY OF AMERICAN ENGLISH** - NEW YORK - LONGMAN - 1983.

DONALDSON, THOMAS AND PATRICIA H. WERHANE - **"ETHICAL ISSUES IN BUSINESS: A PHILOSOPHICAL APPROACH"**. NEW JERSEY - PRENTICE HALL - FIFTH EDITION.

DO VAL, FERNANDO T. R. – **“ÉTICA NOS NEGÓCIOS”** - SÃO PAULO – FACULDADES LEONARDO DA VINCI – MBA EXECUTIVO – 2000.

DRUCKER , PETER F. - **"INTRODUÇÃO Á ADMINISTRAÇÃO"** (TRADUÇÃO DE CARLOS A. Malferrari) - SÃO PAULO . EDITORA PIONEIRA - 1984.

DUPAS, GILBERTO - **"ÉTICA E PODER NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO"** - SÃO PAULO - EDITORA UNESP - 2000.

**ENCYCLOPEDIA BRITANNICA** - SÃO PAULO - CIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO - 1971.

ETKIN , JORGE R. - **"LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES : LOS SISTEMAS PERVERSOS Y LA CORRUPCIÓN INSTITUCIONALIZADA"** - ESPAÑA - MC GRAW - HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA , S.A. - 1993.

FRANCO, HILÁRIO - **"A CONTABILIDADE NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO"** - SÃO PAULO, EDITORA ATLAS S/A - 1999.

GARCÍA, SALVADOR, E SHIMON L. DOLAN - **"LA DIRECCIÓN POR VALORES"** - MADRID - MC GRAW HILL , INTERAMERICANA DE ESPAÑA S/A - 1997.

HERZOG, ANA LUIZ – “CÓDIGO DE ÉTICA – O GRILO FALANTE DAS EMPRESAS – NÃO EXISTE ALMOÇO GRÁTIS” – **REVISTA EXAME** – SÃO PAULO – EDIÇÃO 748 – ANO 35 – NÚMERO 18 – PGS. 125 E 126.

HOLLAND, CHARLES BARNSELY - "**ÉTICA E MORAL NAS EMPRESAS E NO GOVERNO**" - SÃO PAULO - IMPRESSO COM A COLABORAÇÃO DE BIEDERMANN, BORDASCH, ERNST & WHINNEY S/C AUDITORES - 1989.

HOLLAND, CHARLES BARNSELY – “**ÉTICA E PRESTAÇÃO DE CONTAS, SEMPRE JUNTAS**” – PUBLICADO NO BOLETIM DO IBRACON – INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES – SÃO PAULO – MARÇO DE 2001.

IBARZ, JOSÉ MARIA ORTIZ - "**LA HORA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL**" - MADRID MC GAW - HILL, INTERAMERICANA DE ESPANÑA, S/A - 1995.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – “**FORMULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CÓDIGO DE ÉTICA EM EMPRESAS**” – SÃO PAULO 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – “**REFLEXÕES – A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES**” – SÃO PAULO – MARÇO DE 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – “**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NO PROCESSO ELEITORAL**” – SÃO PAULO – 2000.

IUDÍCIBUS, SERGIO DE – “**TEORIA DA CONTABILIDADE**” – SÃO PAULO – EDITORA ATLAS S/A – 1980.

IUDÍCIBUS, SERGIO DE, ELISEU MARTINS E ERNESTO RUBENS GELBCKE – “**MANUAL DE CONTABILIDADE DAS SOCIEDADES POR AÇÕES**” - SÃO PAULO – EDITORA ATLAS S/A – 1995.

JIMENEZ , CARLOS MOLINA - "**TRABALHO E CONVIVÊNCIA : UM ENSAIO DE ÉTICA PROFISSIONAL**" (TRADUÇÃO DE HÉLIO ROQUE HARTMANN) - LONDRINA - EDITORA UEL - 1997.

KANITZ , STEPHEN - "A ORIGEM DA CORRUPÇÃO" - **REVISTA "VEJA "** - 02 DE JUNHO DE 1999.

KPMG FINSTERBUSCH PICKENHAYN SIBILLE – “**CORRUPCIÓN Y FRAUDE**” – BUENOS AIRES – 2001.

LISBOA , LÁZARO PLÁCIDO (COORDENADOR) - "**ÉTICA GERAL E PROFISSIONAL EM CONTABILIDADE**" - FIPECAPÍ - FUNDAÇÃO E INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAS E FINANCEIRAS , USP - SÃO PAULO - EDITORA ATLAS SA - 1997-2ª EDIÇÃO.

MCCARTHY, MICHAEL J. – “**MORALIDADE VIRTUAL: UM NOVO DELEMA NO TRABALHO**” – ARTIGO PUBLICADO NO THE WALL STREET JOURNAL – NEW YORK – 22 DE OUTUBRO DE 1999.

MACINTYRE, ALASDAIR - "**A SHORT HISTORY OF ETHICS : A HISTORY OF MORAL PHILOSOPHY FROM THE HOMERIC AGE TO THE TWENTIETH CENTURY**" - NEW YORK - TOUCHSTONE - 1996.

MALIANDI , RICARDO - "**ÉTICA : CONCEPTOS Y PROBLEMAS**" - BUENOS AIRES - ARGENTINA - EDITORIAL BIBLOS - 1991.

MADDUX, DOROTHY J. - ROBERT B. MADDUX - "**ETHICS IN BUSINESS : A GUIDE FOR MANAGERS**" - MENLO PARK , CALIFORNIA - CRISP PUBLICATIONS , INC.

MADEIRA, CLÓVIS AILTON – "**AValiação DO ENSINO DE AUDITORIA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UMA PESQUISA**" – DISSERTAÇÃO APRESENTADA NA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO – FACESP DA FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP - PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA – SÃO PAULO – 2001.

MOREIRA, JOAQUIM MANHÃES - "**A ÉTICA EMPRESARIAL NO BRASIL**" - REVISÃO JANICE YUNES , ROGER CAHEN , SONIA BIDUTTE - SÃO PAULO - EDITORA PIONEIRA - 1999.

MOUEL, JACQUES LE - "**CRITICA DE LA EFICACIA : ETICA, VERDAD Y UTOPIA DE UM MITO CONTEMPORANEO**" - MÉXICO - EDITORIAL PAIDÓS MEXICANA S/A - 1992.

NASH, LAURA L. - "**ÉTICA NAS EMPRESAS : BOAS INTENÇÕES À PARTE**" (TRADUÇÃO DE KATIA APARECIDA ROQUE) - SÃO PAULO - EDITORA MAKRON BOOKS - 2001.

NASH, LAURA L. - "**ÉTICA NAS EMPRESAS : GUIA PRÁTICO PARA SOLUÇÕES DE PROBLEMAS ÉTICOS NAS EMPRESAS**" (TRADUÇÃO : KATIA APARECIDA ROQUE : REVISÃO TÉCNICA : PETER NADAS) - SÃO PAULO - EDITORA MAKRON BOOKS 2001.

**NOVO DICIONÁRIO BRASILEIRO MELHORAMENTOS** – SÃO PAULO – COMPANHIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO – 1968.

PAIM, ANTONIO E LEONARDO PROTA E RICARDO VÉLEZ RODRIGUEZ - "**MORAL**" - LONDRINA - EDITORA UEL : INSTITUTO DE HUMANIDADES - 1997.

PEREZ, RAFAEL GÓMEZ - "**ÉTICA EMPRESARIAL : TEORIAS Y CASOS**".

PETERS, TOM – "**THRIVING OR CHAOS**" – NEW YORK – HARPER & LOW – 1987.

PRADO JUNIOR, CAIO - "**HISTÓRIA ECONÔMICA DO BRASIL**" - SÃO PAULO - 12ª EDIÇÃO - EDITORA BRASILIENSE - 1970.

**REVISTA ÁLVARES PENTEADO Nº 4** – FECAP, FACESP, CEAP – PUBLICAÇÃO SEMESTRAL DA FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP – SÃO PAULO – IGLU EDITORA LTDA – JUNHO 2000.

**REVISTA ÁLVARES PENTEADO Nº5** – FECP, FACESP, CEAP – PUBLICAÇÃO SEMESTRAL DA FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP – SÃO PAULO – IGLU EDITORA LTDA. – DEZEMBRO 2000.

RICARDINO FILHO, ÁLVARO AUGUSTO - "**DO STEWARD AO CONTROLLER , QUASE MIL ANOS DE MANEGEMENT ACCOUNTING**" - DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIO DA FACULDADE DE ECONOMIA , ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM CONTABILIDADE - SÃO PAULO - 1999.

RODRÍGUEZ , AROLDO - "**ÉTICA Y TOMA DE DECISIONES**" – SEMINARIO PARA OPTAR AL AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - REPUBLICA DO CHILE UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE - FACULTAD DE

ADMINISTRACION Y ECONOMIA - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION - SANTIAGO - 1991.

RODRÍGUEZ, JAIME ARANA MUÑOZ - **"PRINCIPIOS DE ÉTICA PÚBLICA - CORRUPCIÓN O SERVICIO ?"** - MADRID - EDITORIAL MONTECORVO S/A - 1993.

SAVATER, FERNANDO - **"LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA EMPRESA"** - BOGOTÁ - SIGLO DEL HOMBRE EDITORES - 1998.

SCHERRER, VICTOR - **"EN LA JUNGLA DE LOS NEGOCIOS : POR UNA MORAL DE LA EMPRESA"** - MÉXICO - EDITORIAL GRIJALBO, S. A. - 1993.

SEM, AMARTYA - **"SOBRE ÉTICA E ECONOMIA"** (TRADUÇÃO LAURA TEIXEIRA MOTTA: REVISÃO TÉCNICA RICARDO DONINELLI MENDES) - SÃO PAULO - CIA. DAS LETRAS - 1999.

SILVA, ADRIANO - **"AGRESSIVO OU PREDADOR ?"** - REVISTA EXAME DE 31 DE MAIO DE 2000.

SILVA, FRANCISCO ALVES E HERNANI MAIA COSTA - **"SISTEMA DE MÉTODOS DE APRENDIZAGEM"** - COLEÇÃO OBJETIVO - LIVROS 26 E 27 - EDITORA SOL - 1999.

SOLIS R., MARCELA - **"LA ÉTICA Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA"** - UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN - CONCEPCIÓN - CHILE - 1994.

SROUR, ROBERT HENRY - **"ÉTICA EMPRESARIAL: POSTURAS RESPONSÁVEIS NOS NEGÓCIOS, NA POLITICA E NAS RELAÇÕES PESSOAIS"** - RIO DE JANEIRO - EDITORA CAMPUS LTDA - 2000.

SROUR, ROBERT HENRY - **"PODER, CULTURA E ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES"** - RIO DE JANEIRO - EDITORA CAMPUS - 1998.

TEIXEIRA, NELSON GOMES (ORGANIZADOR) - **"A ÉTICA NO MUNDO DA EMPRESA"** - SÃO PAULO - EDITORA PIONEIRA - 1991 ( COLEÇÃO NOVOS UMBRAIS).

TENBRUNSEL, ANN. E. AND DAVID M MESSICK - **"CODES OF CONDUCT BEHAVIORAL RESEARCH INTO BUSINESS ETHICS"** - NEW YORK - RUSSEL SAGE FOUNDATION.

TOFFLER, BARBARA LEY - **"ÉTICA NO TRABALHO : TOMANDO DECISÕES DIFÍCIES NO MUNDO COMPETITIVO DOS NEGÓCIOS"** - TRADUÇÃO MARCIA CASTILHO COSTA SALIOLA E REVISÃO TÉCNICA DE MARIA CECÍLIA C. ARRUDA - SÃO PAULO - MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA LTDA. - 1993.

ZOBOLI, ELMA L. C. PAVONE - **"ÉTICA EMPRESARIAL : DE UMA CONCEITUAÇÃO À LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO - REVISTA " O MUNDO DA SAÚDE "** - SÃO PAULO - SET/OUT 1998.

ZOBOLI, ELMA L. C. PAVONE - **"RESPONSABILIDADE ÉTICA DO ADMINISTRADOR DE SERVIÇO DE SAÚDE : A REALIDADE DO MICRO-SISTEMA HOSPITALAR BRASILEIRO"** - TRABALHO APRESENTADO AO PROGRAMA DE MAGISTER EN BIOÉTICA - ORGANIZADO PELA UNIVERSIDAD DE CHILE E PELO PROGRAMA REGIONAL DE BIOÉTICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE - OPS/OMS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MAGISTER EN BIOÉTICA - SANTIAGO DE CHILE - 1998.

VAZQUEZ, ADOLFO SÁNCHEZ - "ÉTICA" (TRADUÇÃO : JOÃO DELL' ANNA) - RIO DE JANEIRO - EDITORA CIVILIZAÇÃO BRASILEIRA - 1998 - 18ª EDIÇÃO.

VEIGA, JOSÉ GERALDO - "ÉTICA EMPRESARIAL E AUDITORIA INTERNA" - DISSERTAÇÃO APRESENTADA À FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO COMO PARTE INTEGRANTE DO CONJUNTO DE REQUISITOS PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE - SÃO PAULO - 1990.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE 1 : QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA**

### **PESQUISA SOBRE ÉTICA**

São Paulo, maio de 2001

Esta pesquisa aos Associados da ANEFAC – Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, visa obter informações sobre o tratamento dado pelas empresas com relação à ética nos negócios; um tema bastante discutido atualmente, a nível mundial e também no Brasil.

Esta consulta está sendo feita com os associados da ANEFAC, uma vez que os seus membros são bastante representativos dos executivos de primeiro nível das empresas do nosso país, ainda que esta consulta seja somente feita junto aos associados de São Paulo.

Esta pesquisa é parte do trabalho de mestrado que está sendo desenvolvido na FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, no curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, cujo tema é: “A Ética nos Negócios – Instrumento Imprescindível à Gestão”.

O resultado será utilizado no propósito acima descrito e, também, para divulgação junto aos associados da entidade. Para tanto, além do formulário para preenchimento desta pesquisa, segue também um envelope, já selado, para facilitar o retorno desta consulta.

Muito importante que haja um retorno expressivo pois, desta forma, a qualidade da pesquisa será mais representatividade, peço, portanto, a paciência e ajuda de todos. As questões são de múltipla escolha, facilitando assim as respostas, sendo o tempo previsto para que cada um responda todas as questões, de 5 a 10 minutos.

Desde já agradeço o apoio de todos,

Obrigado,

---

Roberto Vertamatti

## ***A ÉTICA NOS NEGÓCIOS INSTRUMENTO IMPRESCINDÍVEL À GESTÃO***

### **1. Qual o segmento de negócio onde atua a sua empresa?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Comércio                      | <input type="checkbox"/> Indústria          |
| <input type="checkbox"/> Serviços (inclui consultoria) | <input type="checkbox"/> Sistema Financeiro |
| <input type="checkbox"/> Outros _____                  |   |

### **2. Qual o volume anual de faturamento bruto?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Micro empresa   | <input type="checkbox"/> Até R\$ 1 milhão de reais       |
| <input type="checkbox"/> Até 100 milhões | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 100 milhões ao ano |

### **3. Qual é o seu cargo na organização?**

- |                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Diretor | <input type="checkbox"/> Controller  |
| <input type="checkbox"/> Gerente | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

### **4. A sua empresa é de capital?**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Multinacional |
| <input type="checkbox"/> Misto    | <input type="checkbox"/> Estatal       |

### **5. A sua empresa possui ( conforme o caso, indicar mais de uma resposta )?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Definição de missão e visão | <input type="checkbox"/> Há participação dos empregados nos resultados |
| <input type="checkbox"/> Sistema de custos ABC       | <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard                            |
| <input type="checkbox"/> Endereço na Internet        | <input type="checkbox"/> TQC / TQM                                     |
| <input type="checkbox"/> CAD / CAM                   | <input type="checkbox"/> Outros _____                                  |

### **6. O sistema de processamento de dados é?**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Integrado | <input type="checkbox"/> Não integrado |
|------------------------------------|--|

### **7. O sistema de processamento foi?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Desenvolvido internamente |
| <input type="checkbox"/> Adquirido. Qual é? _____  |

### **8. Qual é a quantidade de funcionários da sua empresa?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Até 100 funcionários       | <input type="checkbox"/> Até 1000 funcionários |
| <input type="checkbox"/> Acima de 1000 funcionários |  |

### **9. A sua empresa possui normas de procedimentos éticos (código de ética)?**

- |                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Formalizado | <input type="checkbox"/> Não formalizado | <input type="checkbox"/> Não existente |
|--------------------------------------|--|--|

**10.No caso de possuir procedimentos éticos (código de ética):**

- Foram instituídas por exigência da Matriz?       Foram instituídas por consciência da sua necessidade?
- Ambas?

**11.Na sua opinião o código de ética é?**

- Um instrumento de fiscalização
- Uma maneira de tornar os negócios mais transparentes
- Uma forma de aclarar as atitudes a serem tomadas na condução dos negócios

Outros \_\_\_\_\_

**12.Atribua aos itens abaixo um grau de importância, de acordo com a sua opinião, enumerando de 1 em diante. Complete com outros itens que julgar necessário:**

- Não é possível trabalhar sem um código de ética
- O código de ética depende sempre dos valores da empresa
- O código de ética torna a empresa mais transparente aos empregados
- O código de ética atende ao interesse coletivo
- O código de ética ajuda aos empregados a terem mais consciência quanto ao trabalho a ser executado
- O código de ética ajuda a empresa a ter suas demonstrações contábeis mais confiáveis
- Se a empresa não tiver uma visão e missão estabelecidos, o código de ética não atinge completamente aos objetivos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13. Quem tem a responsabilidade pelas normas de procedimentos éticos?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Presidência                           | <input type="checkbox"/> <i>Controller</i>      |
| <input type="checkbox"/> Diretoria Administrativa e Financeira | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos       |
| <input type="checkbox"/> Comitê de ética                       | <input type="checkbox"/> Outros ( especificar ) |

\_\_\_\_\_

**14. Caso haja comitê de ética, ele funciona para?**

- Dirimir dúvidas
- Decidir sobre eventuais violações do código
- Os dois casos

**15. Tendo ou não a responsabilidade pelo controle do código de ética, a controladoria:**

- É fundamental para o sucesso destes procedimentos
- A responsabilidade é idêntica para todos os setores da empresa
- Se nenhuma das anteriores ,

Explicar: \_\_\_\_\_

**16. Normalmente um código de ética é composto por diversas partes. Nos itens abaixo descritos, mencionar se o item é utilizado no código de ética da sua empresa e, o grau de importância que você dá para ele. Alguns espaços serão deixados para complemento, na hipótese de existirem outros itens no código de ética de sua empresa**

***Grau de Importância:***

**MI** - Muito Importante, **I** – Importante e **NI** - Não Importante

Item	Faz parte do código	Grau de importância
1. Objetivo do código	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
2. Presentes e favores dados a terceiros	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
3. Compras de produtos e serviços	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
4. Presentes e favores recebidos	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
5. Informação confidencial da empresa	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
6. Contribuições a políticos	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
7. Critério de contabilização baseado em documentos	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
8. Revisão anual do código quanto ao atendimento	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
9. Tratamento das exceções	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
10. Cumprimento das leis	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
11. Meio Ambiente	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
12. Outros Itens:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
13.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI
14.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> NI

**17. Se a sua empresa não tem código de ética formalizado, pretende implantá-lo?**

- Imediatamente  Em 1 ano
- Em até 3 anos  Não pretende implantá-lo

**18. Se a sua empresa não pretende implantá-lo quais as razões?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**19. Se pretende implantá-lo quais as razões?**

\_\_\_\_\_

---

---

**20. O espaço abaixo é reservado para sugestões ou quaisquer outras informações julgadas necessárias sobre a pesquisa; no caso do espaço não ser suficiente , escrever no verso:**

---

---

---

---

---

---

---

## **APÊNDICE 2 : MATERIAL ORIGINAL DA PESQUISA EFETUADA PELA CORPORATE STRATEGY BOARD**

© 2001 CORPORATE EXECUTIVE BOARD

**Corporate Strategy Board**  
*PROJECT SUPPORT DESK MEMORANDUM*

### **BEST PRACTICES IN IMPLEMENTING AN ETHICS PROGRAM**

This report profiles five companies' implementation processes for institutionalizing a formal ethics program; highlighting the implementation steps, the maintenance of the ethics policy and challenges faced.

### **CONTENTS**

#### **PURPOSE AND BENEFITS OF CORPORATE ETHICS PROGRAMS (PAGE 1)**

Ethics programs ensure that all individuals in an organization observe pertinent laws and regulations. They also help articulate ethical standards within the organization as a practical guideline for staff when making decisions that raise ethical concerns.

Companies that have institutionalized an ethics program may experience additional benefits such as enhancing brand name and reputation, creating a cohesive corporate culture and avoiding litigation and fines resulting from ethics violations.

#### **IMPLEMENTATION OF AN ETHICS PROGRAM (PAGE 2)**

When implementing an ethics program, companies should incorporate the following elements: written standards, proper organizational structure and support, effective communication channels, violations reporting processes and an audit/monitoring system.

#### **CHALLENGES FACED WHEN IMPLEMENTING AND MAINTAINING AN ETHICS PROGRAM (PAGE 3)**

Ethics experts commonly cite three main challenges when implementing and maintaining an ethics program: rewarding correct behavior, aligning corporate goals and ethical expectations, and monitoring reprisals and false accusations. However, profiled companies also faced the following challenges: ensuring that the policy is understood and followed, and developing a program applicable through diverse

businesses, different settings and countries.

**COMPANY PROFILES** (*PAGE 4*)

- \_ Exelon Corporation
- \_ Company A
- \_ Company B
- \_ HCA
- \_ BellSouth Corporation

**APPENDIX: CREATING A FORMAL ETHICS CODE/CODE OF CONDUCT**  
(*PAGE 19*)

**BIBLIOGRAPHY** (*PAGE 20*)

## Implementing an Ethics Code – Page 1

August 2001

### *PURPOSE AND BENEFITS OF CORPORATE ETHICS PROGRAMS*

Business ethics codes define how a company integrates core values, such as honesty, trust, respect and fairness, into its policies, practices and decision making, and how it complies with legal regulations. A decade ago, business ethics consisted primarily of compliance-based, codes. However, recently, a growing number of companies are designing value-based programs that give employees a level of ethical understanding that allows them to make appropriate decisions, even when faced with new challenges. For instance, many corporations have established corporate ethics programs and rely on such tools such as: statements of corporate values, ethics codes or codes of conduct, ethics workshops, hotlines, even corporate ethics offices and board-level ethics committees.

\_ **Purpose** — In general, an ethics program has two purposes:

- Ensures that all individuals in an organization observe pertinent laws and regulations in their work
- Articulates a broader set of ethical standards that become a practical guideline for staff when making decisions that raise ethical concerns.

\_ **Benefits** — Besides the two primary purposes, companies are finding that institutionalizing an ethics program offers additional benefits, such as:<sup>1</sup>

- Maintains a moral course in turbulent times
- Cultivates strong teamwork and productivity
- Creates a cohesive corporate culture
- Avoids litigation and criminal acts “of omission” and can lower fines in the case of violations
- Manages values associated with quality management, strategic planning and diversity management
- Enhance brand name and reputation.

A growing number of stakeholders are paying close attention to the ethical behavior of companies and their employees. Ethical decision-making procedures formalized in an ethics code provide employees with the information needed to act in accordance with the core values of a company. Increasingly, companies are also seeing the value of sharing their codes with suppliers, business partners, shareholders and other stakeholders.

The code serves as a set of concrete statements about how the company conducts business.

<sup>1</sup> Carter McNamara, *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Manager*, Minneapolis: The Management Assistance Program for Nonprofits, <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>.

## Implementing an Ethics Code - Page 2

August 2001

### *IMPLEMENTATION OF AN ETHICS PROGRAM*

According to ethics experts, a comprehensive ethics program should include the following elements:

\_ **Written Standards** — Formal standards usually take the form of policies and procedures and an ethics code or code of conduct (see the Appendix for more details about creating an ethics code). The ethics code must reflect an assessment of the compliance risks that have been identified in the organization, and policies and procedures should be developed in each of these major risk areas.

The Internet and other communications technologies have vastly expanded the potential for ethical transgressions, especially with regard to on-line consumer privacy, workplace surveillance and privacy, and competitive intelligence. Companies need to integrate these new issues into ethics codes and training.

\_ **Organizational Structure and Support** — Ethics programs normally include a combination of a boardlevel oversight committee, a corporate steering group and a corporate ethics office. At the oversight committee level, some companies pattern their board ethics committee after their audit committees, and others expand the function of their audit committee to include ethics committee duties. For corporate steering groups, companies are increasingly including representatives from different parts of the organization. At the most granular level, the corporate ethics office is responsible for the overall development and implementation of the ethics program, and reports to the CEO and/or the oversight committee. The head of the corporate ethics office provides the leadership for the program and assists in the monitoring and evaluation of the program.

\_ **Communication Channels** — One of the most important implementation steps is to publicize the written standards and the channels through which employees can access advice or report violations. Profiled companies are using the following methods to communicate the standards: distribution of a hard copy of the ethics code, training films and videos, help lines, training sessions and the intranet. Additionally, multinational companies are translating ethics codes and training material into local languages and incorporating local sensitivities into ethics programs.

\_ **Violations Reporting Process** — Ethics programs need a method for identifying, reporting and resolving activities that do not comply with the organization's policies and procedures or with the law. Some methods used by the profiled companies are hotlines, e-mails, written memoranda and newsletters. For instance, these companies have set up an anonymous help line to let employees raise ethical concerns that they do not feel able to discuss with their supervisors. Additionally, the companies developed systems to respond to allegations of improper activities, accompanied by appropriate discipline.

\_ **Monitoring/Audit System** — Monitoring systems need to be real-time to direct and correct day-to-day operations. Auditing consists of retrospectively testing the established monitoring systems to ensure they are functioning as expected. Auditing also seeks to identify potential risks to the organization, in response to which additional monitoring systems may need to be developed. For example, ethics experts suggest following up after training with regular evaluations to make sure employees are retaining and acting on what they have learned.

## Implementing an Ethics Code - Page 3

August 2001

### CHALLENGES FACED WHEN IMPLEMENTING AND MAINTAINING AN ETHICS PROGRAM

A 1999 study examines the key aspects that help companies implement and maintain an effective ethics program. The study found that the most essential policies are:<sup>2</sup>

- Consistency between policies and actions
- Fair treatment of employees
- Open discussions of ethics in the organization.

Conversely, the same survey indicated the key activities that damage most ethics programs are:<sup>3</sup>

- An ethical culture that emphasizes self-interest and obedience to authority
- The perception that the ethics program exists only to protect top management.

According to ethics experts, key challenges faced by companies implementing and maintaining an ethics program include:<sup>4</sup>

**\_ Rewarding Correct Behavior** — Some companies have built incentives for ethical behavior into compensation systems, often linking a percentage of bonuses to ethical performance. However, since it is part of the employee's duties to perform his work in an ethical manner, companies experience difficulties developing mechanisms for recognizing ethical behavior.

**\_ Aligning Corporate Goals and Ethical Expectations** — The greatest ethical danger occurs when raises, bonuses and promotions depend on unrealistic objectives; corporate goals need to align with ethical considerations. If the company has a management environment where employees feel that failure is unacceptable, they might feel pressure to compromise both their own values and the company's stated standards to meet their manager's expectations.

**\_ Monitoring Reprisals and False Accusations** — Companies should be aware of problems arising from reprisals against employees for using the ethics program and an employee using the program to harm another employee. Companies should ensure that they have a good understanding of the situation before taking action.

Furthermore, profiled companies highlighted two additional challenges:

- Ensuring that the ethics code is understood and followed
- Implementing an appropriate and consistent code for different business settings, diverse businesses and different countries.

2 Linda Klebe et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," *California Management Review* 131. (Winter 1999).

3 Ibid.

4 Tomas I. White, *Ethics Incorporated: How America's Corporations are Institutionalizing Moral Values*, California: Center for Ethics and Business, <http://www.ethicsandbusiness.org/corpeth.htm>.

**Implementing an Ethics Code - Page 4**  
August 2001

*COMPANY PROFILES*

**EXELON CORPORATION**

Industry: Utilities

Gross Sales: > \$15 Billion (2001)

Employees: 33,000 (2001)

**BACKGROUND**

Exelon's ethics code, the Code of Business Conduct, has its roots in the November 2000 merger between Philadelphia-based PECO Energy Company and Chicago-based Unicom Corporation. Before the merger, each company had its own code of conduct in place, but following the merger, both codes were combined, highlighting the most important risk areas. Exelon operates under environmental regulations and also employment, antitrust, securities and other laws that are major elements in any compliance-based risk program.

Exelon maintains a formal ethics code to convey that these guidelines are important to the company. Furthermore, the company wants to communicate clearly and consistently its expectations to conduct business legally and ethically.

**ETHICS TOPICS**

Revision of the code focused upon clearly delineating which policies related to regulations and which related to the moral/ethical aspects of business conduct. Some of the elements included are:

- Conflict of interest
- Use of company assets
- Political activities
- Government relations
- Intellectual property

**IMPLEMENTATION PROCESS**

The following graph describes the implementation process conducted by Exelon:

- In 1994, Unicom started the process of implementation by benchmarking against other companies who maintained effective programs – Feedback from other companies.
- The company held focus groups for employees to suggest additional topics and changes in the wording to make the code more user-friendly – Focus Groups.
- The company analyzed areas of risks to the corporation – Risks areas analysis.
- After review by functional managers and the ethics committee, the company published and distributed the code – Publication of the code.
- In 1999, the code was revised with the assistance of an external consultant – Revision.

## **MAINTENANCE OF THE ETHICS PROGRAM**

Exelon has an Ethics Committee consisting of 16 members, representing a variety of cross-functional areas, who meet once a quarter. Exelon's General Counsel, who reports to the CEO, also serves as the Ethics & Compliance Officer and chairs the committee. The Ethics & Compliance Director is the committee co-chair and is responsible for the management and coordination of meeting activities, as well as follow-up on action items.

### ***Ethics Committee Activities***

- \_ Review both the compliance and the ethics programs
- \_ Ensure that there are policies in place in accordance with new regulations
- \_ Oversee the communication of these policies to employees
- \_ Ensure anonymous reporting of violations
- \_ Ensure consistent auditing, reporting and disciplinary functions throughout the company
- \_ Recommend changes to the code of business conduct and training procedures

Other activities related to the maintenance of the ethics program include:

\_ ***Communication of the Ethics Policy*** — Exelon uses a wide variety of means as detailed in the chart below:

#### ***Ethics Policy Communication Mechanisms***

**Training:** ☐ The annual training program consists of a one-hour class with a video presentation examining the ethical dilemmas addressed in the Code of Business Conduct

**Web Site:** ☐ The code is posted on the intranet

- . ☐ Internal newsletters communicate how employees can access the code through the Intranet

#### **Other Means:**

☐ The company distributes the Code of Business Conduct to every employee

- . ☐ A communications plan will be rolled out in the next month to explain both ethics and legal policies on a routine basis

- . ☐ The help line can be accessed by employees to seek advice, guidance or report a violation

\_ ***Disciplinary Measures*** — Exelon's disciplinary measures vary according to the severity of the violation.

Stealing results in immediate termination, whereas instances concerning a conflict of interest are not always clear-cut and require an analysis of the circumstances and a determination of the applicable sanctions. This analysis is based on the damages caused to the company, the reasons why the individual was involved in this circumstance and whether the individual was aware of the policy. Managers are responsible for ensuring that employees understand the code or have the information necessary so they can act in an ethical manner. However, every employee also has a responsibility to understand the policies and procedures that are pertinent to the particular job function being performed.

## **CHALLENGES AND FUTURE CHANGES**

Exelon currently faces one primary challenge with their ethics program, as described below.

***Ensure Understanding of the Code*** — To ensure that employees understand the policies, managers and supervisors need to clearly discuss their expectations. In addition, the CEO and senior management need to “live” the code. Exelon is currently training its managers and senior leadership to be ethics champions.

Additionally, Exelon would like to undertake three main improvements to make the code more effective:

- Enhance the area that covers regulatory requirements such as the Federal Energy Regulatory Commission, Federal Communications Commission and State regulatory codes
- Add a questions and answers section
- Utilize colors and graphics for more visual appeal.

**Implementing an Ethics Code - Page 7**  
**August 2001**

**COMPANY A**

Industry: Aerospace and Defense

Gross Sales: between \$50 and \$100 billion (2000)

Employees: between 150,000 and 200,000 (2000)

**BACKGROUND**

Company A adopted a formal ethics code 50 years ago to provide employees with information about the company's value system and its expectations of its employees. The company implemented a central code of conduct developed internally that highlights its corporate values: quality, integrity and respect.

By having a formal written code, Company A provides clear boundaries and expectations for employees, and eliminates the possibility of uncertainty regarding acceptable behavior.

The ethics code addresses two key points: legal compliance and alignment with corporate values.

**ETHICS TOPICS**

The code is broken down into eight general areas:

- Proper marketing practices
- Proper marketing practices to the government
- Offer and acceptance of business courtesies
- Conflict of interest
- Relationship with suppliers
- Proper use of company, customer and supplier resources
- Former government employees conflict of interest
- Securities trading

**IMPLEMENTATION PROCESS**

The following graph describes the implementation process at Company A:

- Employees, executive and line management provided feedback on which aspects of the code are useful, and what risks or challenges still need to be addressed – Feedback.
- The company published the ethics code in book form and posted it on the company's web site – Communication.
- Company A developed a training program for all employees – Training.
- Since its implementation, the company has made assessments of the code on a regular basis based on employee feedback – Revision.

## Implementing an Ethics Code - Page 8

August 2001

### MAINTENANCE OF THE ETHICS PROGRAM

The Ethics and Business Conduct Committee, appointed by the board of directors, is responsible for providing policy guidance and issuing procedures to assist employees in complying with Company A's expectations of ethical business conduct. Managers are responsible for supporting implementation and monitoring compliance.

The Ethics and Business Conduct Organization is responsible for making sure that the code of conduct is updated and published. This group consists of eight people and reports to the Audit Committee.

#### ***Ethics and Business Conduct Organization Activities***

- \_ Review all training on annual basis, ensuring alignment with the current business plan
- \_ Conduct new training and manage the evaluation metrics
- \_ Evaluate the code of conduct against compliance requirements and update training accordingly
- \_ Ensure that the ethic advisers, the consultants who respond to employee or management questions and concerns, are aware of any changes or modifications
- \_ Participate in other industry groups dealing with ethics activities to share information among companies for implementing new ideas and best practices

Other activities related to the maintenance of the ethics program include:

\_ ***Communication of the Ethics Policy*** — Company A uses a wide variety of means to communicate its code of conduct as described in the chart below.

#### ***Ethics Policy Communication Mechanisms***

##### **Training:**

- .  Training is mandatory for all new employees
- .  The company schedules annual refresher training for every employee
- .  Management training is held to ensure that they are able to answer ethics questions

##### **Web Site:**

- .  The code is posted on the web
- .  There is also news broadcasting capability on the web
- .  "The ten minutes trainer" allows employees to ask questions

##### **Other Means:**

- .  Ethics and business conduct booklets are distributed within the company
- .  The company has a help line available to discuss ethical concerns

\_ ***Disciplinary measures*** — Company A evaluates disciplinary measures for employees who violate the ethics policy on a case-by-case basis.

## **CHALLENGES AND FUTURE CHANGES**

The two main challenges that Company A faces include:

\_ ***Geographically Dispersed Units*** —The company has approximately 200,000 employees that are geographically dispersed. Company A uses the communication channels mentioned before to provide all employees with a timely and clear message on pertinent issues. The company operates in geographic locations that have different cultural norms and expectations. The current initiative is to translate its code of conduct into other languages.

\_ ***Diverse Businesses*** — Company A is a diversified company, including commercial, government and defense businesses. The company has to ensure that the information is meaningful, useful and available for a diverse set of employees. Not all business areas have the same access to computers, for example, the military programs have their own self-contained computing systems and they cannot obtain the material through the network, so a hard copy of the ethics code or other channels are employed to provide them with information.

## **Implementing an Ethics Code - Page 10**

**August 2001**

### **COMPANY B**

Industry: Telecommunications

Gross Sales: between \$10 and \$50 billion (2000)

Employees: between 50,000 and 100,000 (2000)

### **BACKGROUND**

Company B has implemented a formal code of business conduct, "Acting with Integrity," which includes the corporation's values, commitment to stakeholders and advice related to a range of ethical issues.

The current code was developed as a proactive step, in the mid-1990s. The code is part of the company's efforts to maintain an ethical orientation. Company B believes that an ethical orientation is important to its customers, employees, shareholders and other stakeholders. Additionally, the company has observed a positive correlation between a strong ethical orientation and profitability. And lastly, a robust ethics program is an important part of the company's risk management strategy.

### **ETHICS TOPICS**

Some of the topics included in the code are:

- Relationships with customers
- Relationships with suppliers
- Gathering competitive information
- Protecting assets
- Using copyrighted materials
- Conflicts of interests (outside activities, offers of gifts and entertainment, offers of bribes and kickbacks, investment and securities trading, the position or actions of family and friends)

### **IMPLEMENTATION PROCESS**

Company B is a Canadian company but it is also bounded by the US Federal Sentencing Guidelines, which identify the elements of a comprehensive ethics program. Company B has incorporated these elements in its implementation process as described in the following graph:

- All employees offered feedback through focus groups and interviews conducted by an outside consultant – Feedback.
- The company established compliance standards and procedures, as well as disciplinary mechanisms. The policy was then communicated through several channels – Standards.
- Individuals at high levels in the organization are responsible for maintaining the ethics policy – Organizational support.
- The company implemented monitoring and auditing systems, including ways to respond appropriately if an offense is detected – Audit and monitoring.
- The company is refreshing the code in both form and content based on benchmarking information from other companies and employees' feedback (what issues they have faced, where have they gone for help, code's format, etc.) – Revision.

## **MAINTENANCE OF THE ETHICS PROGRAM**

At Company B, the Business Ethics Office is part of the Human Resources Department. The most senior person in this office reports annually to the Audit Committee of the Board of Directors. The Business Ethics Office consists of four people: the Vice-President of Human Resources, the Director of Ethics, Diversity, and Compliance, the Business of Ethics Officer and another person responsible for business ethics.

### ***Business Ethics Officer's Activities***

- \_ Maintain the policy
- \_ Create and implement a strategy to refresh the company's ethical program
- \_ Perform case management

Other activities related to the maintenance of the ethics program include:

\_ ***Communication of the Ethics Policy*** — Company B uses a wide variety of means to communicate its code of conduct as described in the chart below.

#### ***Ethics Policy Communication Mechanisms***

##### **Training:**

- Training is mandatory for all new employees and managers
- Training is also provided for experienced managers

**Web Site:**  Details of the code are posted on the intranet

##### **Other Means:**

- Employees can schedule face-to-face sessions to discuss ethical concerns
- The company releases periodic notifications on ethical issues
- Individual managers hold annual refresher session with their employees

Adherence to the code is a shared responsibility throughout the corporation. The Business of Ethics Office works in partnership with HR, employee relations, the legal department and security to resolve issues that arise and to take proactive steps. As a first step, if employees have an ethical dilemma, they turn to managers for assistance. Managers are also responsible for an annual refresher session with their employees.

\_ ***Disciplinary Measures*** — Breaches of the ethics code are handled on an individual basis to ensure the fair treatment of all employees.

### **CHALLENGES AND FUTURE CHANGES**

Company B considers has faced three main challenges:

\_ **Accessibility** — It is important to make the code easy for people to access

\_ **Visibility** — The company has to make the code visible

\_ **Digestibility**— The code should not include trends or huge policies that are difficult to understand.

Company B recognizes that employees do not have time to read the code in its entirety, so the company is considering breaking the content into shorter segments to ensure that employees can engage an issue easily and quickly.

## **Implementing an Ethics Code Page 13**

**August 2001**

HCA

Industry: Health Products and Services

Gross Sales: \$16.7 billion (2000)

Employees: 164,000 (2000)

### **BACKGROUND**

HCA has implemented a formal ethics code, which provides guidance to ensure employee adherence to the company's ethical and legal code, which emphasizes shared common values (compassion, kindness, honesty, integrity, fairness, loyalty, respect and dignity) and culture which guide HCA's actions. The code also contains resources to help resolve any questions about appropriate conduct in the work place.

An Ethics and Compliance Program ensures that HCA employees are familiar with regulations and policies that affect them and understand the organization's commitment to the code. Additionally, the program ensures that HCA employees are familiar with basic organizational values and commitment to stakeholders.

### **ETHICS TOPICS**

The Code of Conduct covers several areas including:

- ☐ Legal and regulatory compliance
- ☐ Guidance for interacting with accrediting bodies
- ☐ Business information and information systems — accuracy, retention and disposal of documents and records; information security and confidentiality; electronic media; and financial reporting and records
- ☐ Workplace conduct and employment practices — conflict of interest; controlled substances; copyrights; harassment and workplace violence; insider information and securities trading; relationships with subcontractors; suppliers and educational institutions
- ☐ Marketing practices — antitrust, marketing and advertising and competitive information gathering
- ☐ Environmental compliance ☐ Business courtesies
- ☐ Government relations and political activities

### **IMPLEMENTATION PROCESS**

The following graph describes the implementation process at HCA:

- ☐ In 1997, HCA created the Ethics, Compliance and Corporate Responsibility Department and appointed a Corporate Ethics and Compliance Officer (ECO) – Organizational support.
- ☐ HCA articulated standards of compliance and ethical conduct through a code of conduct – Standards.
- ☐ HCA communicated the code through ethics and compliance training – Communication.
- ☐ HCA maintains a help line to receive reports of any violations – Report of violations.
- ☐ HCA monitors and audits performance in areas of compliance risk to ensure that established policies and procedures are being followed – Monitoring and auditing.

## **MAINTENANCE OF THE ETHICS PROGRAM**

HCA maintains an organizational structure that supports the ethics program, consisting of:

- An oversight committee (the Board of the Directors)
- A Senior Vice President for Ethics, Compliance and Corporate Responsibility, who serves as the Corporate Ethics and Compliance Officer and oversees the activities of this department, including the implementation of an Ethics and Compliance Program
- A Corporate Ethics and Compliance Steering Committee consisting of senior management
- A Corporate Ethics and Compliance Policy Committee consisting of senior management and three facility CEOs
- Responsible Executives

### ***Ethics Organizational Structure Activities***

- \_ Develop the Ethics and Compliance Program, including the creation and distribution of ethics and compliance standards
- \_ Develop and deliver ethics and compliance training
- \_ Audit and monitor compliance with laws, regulations and policies
- \_ Provide a mechanism for reporting violations

At the facility level, Facility Ethics and Compliance Officers and Facility Ethics and Compliance Committees are responsible for the implementation of the ethics program.

Other activities related to the maintenance of the ethics program include:

\_ ***Communication of the Ethics Policy*** — The company uses a wide variety of means to communicate the policy, as highlighted below.

#### ***Ethics Policy Communication Mechanisms***

##### **Training:**

- HCA provides orientation and refresher training on Code of Conduct
- Compliance training is developed in various risk areas (e.g., billing, coding)

##### **Web Site:**

- The code is posted on the intranet and external web site

##### **Other Means:**

- HCA distributes a hard copy of the Code of Conduct
- The company holds facility/market visitation programs and division meeting presentations
- A help line is available and publicized through posters
- "Compliance alerts" and "FAQs" help employees to understand the ethics policy
- Plaques with the company's mission and values are located throughout the organization
- Leadership e-mails, including those from the Company President, are sent on periodic basis
- HCA organizes conference calls by the ECO with managers and employees

**Implementing an Ethics Code - Page 15**  
**August 2001**

***\_ Disciplinary Measures*** — All violators of the code are subject to disciplinary action. The precise action taken depends on the nature, severity and frequency of the violation and may result in any or all of the following actions: oral warning, written warning, written reprimand, suspension, termination and restitution.

**CHALLENGES AND FUTURE CHANGES**

The main challenge HCA is facing is:

***\_ Appropriate Program for all Business Settings*** — The challenge has been to develop and maintain a program that resonates in all HCA's different business setting (e.g., hospitals, ambulatory surgery center, and physician practices). The company has addressed this challenge by appointing an Ethics and Compliance Officer (ECO) in each facility and establishing Facility Ethics and Compliance Committees (FECC) which assist in implementing the ethics program.

## **Implementing an Ethics Code - Page 16**

**August 2001**

BELLSOUTH CORPORATION  
Industry: Telecommunications  
Gross Sales: \$26.2 billion (2000)  
Employees: 103,900 (2000)

### **BACKGROUND**

BellSouth Corporation has a formal ethics code called “A Commitment to Our Personal Responsibility.” A formal code has been a part of the company culture prior to the formation of BellSouth (the company was formed out of the divestiture of AT&T in 1984).

BellSouth developed its code internally and emphasizes the values of the company — customers, people, communities, excellence and integrity.

By having a published code, the company clearly conveys its values and policies to its employees. It provides them with guidance when ethical questions arise and helps employees to have a better understanding of what is expected from them.

### **ETHICS TOPICS**

- Creating and maintaining a positive work environment — equal opportunity, health and safety, firearms, environment, harassment-free workplace and substance abuse.
- Building relationships with customers, shareholders, competitors, and suppliers — conflict of interest, fair competition, competitive intelligence, customer/supplier information, regulated and unregulated operations and insider trading.
- Protecting intellectual property and proprietary information — patents, trademarks, copyrights and proprietary information and marketing.
- Use of company assets and resources — company funds and property, privacy of communications, protection of information resources, electronic communications systems, financial reporting, espionage and sabotage and political involvement.

### **IMPLEMENTATION PROCESS**

The following graph describes the implementation process at BellSouth:

- Predecessor companies (Southern Bell and South Central Bell) had codes that were used to develop the BellSouth code – Utilization of previous codes.
- In 1987, the company revised the code and sent paper copies of the code to all employees with an enclosed feedback form – Revision.
- Employees feedback has been incorporated over the years; there is also an e-mail account available to employees to ask questions about the code – Feedback.
- In 1996, the Corporate Ethics Office was created, expanded to the Office of Ethics, Compliance and Business Conduct in 1998, and renamed the Office of Ethics and Compliance in 2000 – Organizational support.

## **MAINTENANCE OF THE ETHICS PROGRAM**

The Office of Ethics and Compliance, staffed by 6 full-time employees, has ultimate responsibility for the code. The head of this office, the Corporate Ethics Director, has leadership responsibilities across the corporation for ethics and compliance. Subject matter experts for each subject area have the responsibility for individual policies that are addressed in the code. Additionally, approximately 20 people work part-time in the various business units to oversee the compliance program. At the most granular level, managers are responsible for making sure that everyone adheres to the code.

### ***Office of Ethics and Compliance Activities***

- \_ Provide the resources to operate the BellSouth Ethics line, a hotline for employees, to ask questions and discuss any concerns that they might have.
- \_ Ensure that the activities of each of the business units are aligned across the corporation in various compliance initiatives.
- \_ Oversee an audit of the twenty compliance risk areas. Each business unit is required to do an inventory of those twenty risk areas, complete a risk assessment for each area and determine priorities for any training or procedure changes.

BellSouth has an infrastructure with a senior manager responsible for compliance within each of the organizations. Each business unit reports to the Compliance Policy Board once a year on the business-unit's compliance program. Monthly sessions are held with the compliance coordinators to discuss what the priorities are within each of the organizations and how they can be best handled. For example, if there were the need for training, rather than training being developed in each business unit, a corporate-wide initiative would be developed.

Other activities related to the maintenance of the ethics program include:

\_ ***Communication of the Ethics Policy*** — BellSouth uses many channels, as detailed below.  
*Ethics Policy Communication Mechanisms*

#### **Training:**

- .  Training is administered as part of the new employees' orientation
- .  Customized training is developed to fit needs of various parts of the business
- .  Additional training tools include CD-ROM, videotapes and on-line training courses

#### **Web Site:**

- .  "Ask Ethics" pages (questions and answers pages) are available on both intranet and Internet and by e-mail
- .  BellSouth also provides ethics training using streaming video, PowerPoint presentations, Word documents and interactive case studies via the intranet
- .  "A Commitment to Our Responsibility" is posted on the intranet site

#### **Other Means:**

- .  BellSouth maintains a toll-free Ethics Line for employees and people in general to raise their ethical concerns
- .  The company delivers posters and newsletters on ethics issues to its departments and employees

**Implementing an Ethics Code - Page 18**  
**August 2001**

***\_ Disciplinary Measures*** — Management, human resources and the legal group are primarily responsible for taking disciplinary actions. BellSouth has predetermined guidelines for ethics code violations, ensuring consistency throughout the company. These guidelines determine what actions should be taken against any breaches to the code.

**CHALLENGES AND FUTURE CHANGES**

The main challenge BellSouth is currently facing is:

***\_ Appropriate Codes for Other Countries*** — BellSouth conducts business in Europe, the United States and eleven Latin American countries. To ensure that the code meets the needs of employees in these countries, BellSouth is publishing the ethics code in those primary languages.

*APPENDIX: CREATING A FORMAL ETHICS CODE/CODE OF CONDUCT*

*"Ethics codes are about helping employees be successful in their jobs, defining the rules and providing certainty for what they can expect from the company and what the company can expect from them."*

Vice President, Ethics and Business Conduct  
Company A

The cornerstone of any company's ethics program is its set of values. The key mechanisms for articulating those values are ethics codes, also known as codes of business practices or principles. Many company ethics codes look similar, but what determines the effectiveness is how well the code is institutionalized and implemented. According to ethics experts, companies planning to develop and implement an ethics code should consider the following steps:<sup>5</sup>

The ethics code should include:

- \_ A statement of the organization's mission and values
- \_ A summary of the standards of conduct expected of employees
- \_ A statement that discipline will be imposed for failure to adhere to the code
- \_ An identification of the resources available to obtain additional information or clarification of the standards

**1. Drafting the Code**

- Establish the company's core values
- Involve employees early in the process
- Include public endorsement of CEO and Ethics Office
- Involve key company managers
- Make codes both global and local in scope
- Cover all relevant and important issues
- Include enforcement and implementation mechanisms
- Include resources in the code
- Include staffing plans and implementation efforts

**2. Distributing the Code**

- Ensure wide distribution of the code
- Communicate code clearly both internally and externally

**3. Evaluating the Code**

- Seek feedback from employees and managers
- Revise and update code as appropriate
- Consider involving external stakeholders

5 The Global Business Responsibility Resources Center, *Ethics Codes*, California: Business for Social Responsibility, (2001), [http://www.bsr.org:80/resourcecenter/redirect\\_index.asp?redirect=http://www.bsr.org:80/resourcecenter/topic\\_output.asp?topicID=5\\_84#49286272](http://www.bsr.org:80/resourcecenter/redirect_index.asp?redirect=http://www.bsr.org:80/resourcecenter/topic_output.asp?topicID=5_84#49286272).

**Implementing an Ethics Code Page 20**  
**August 2001**

*BIBLIOGRAPHY*

The Global Business Responsibility Resources Center. *Business Ethics: Implementation Steps*. California: Business for Social Responsibility. (2001)  
[http://www.bsr.org:80/resourcecenter/custom\\_output.asp?checkall=All&topic=192&192=281](http://www.bsr.org:80/resourcecenter/custom_output.asp?checkall=All&topic=192&192=281).

The Global Business Responsibility Resources Center. *Ethics Codes*. California: Business for Social Responsibility. (2001).  
[http://www.bsr.org:80/resourcecenter/redirect\\_index.asp?redirect=http://www.bsr.org:80/resourcecenter/topic\\_output.asp?topicID=584#49286272](http://www.bsr.org:80/resourcecenter/redirect_index.asp?redirect=http://www.bsr.org:80/resourcecenter/topic_output.asp?topicID=584#49286272).

Klebe, Linda et al. "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts." *California Management Review* 131. (Winter 1999).

McNamara, Carter. *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*. Minneapolis: The Management Assistance Program for Nonprofits.  
<http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>.

White, Tomas I. *Ethics Incorporated: How America's Corporations are Institutionalizing Moral Values*. California: Center for Ethics and Business. <http://www.ethicsandbusiness.org/corpeth.htm>.

Yuspeh, Alan et al. "Above Reproach: Developing a Comprehensive Ethics and Compliance Program," *Frontiers of Health Services Management*, Volume 16, Number 2 (Winter 1999): 3-38. (Chicago: Health Administration Press, 1999).

Specific Member Request

Requested by: Roberto Vertamatti

Controller, Cia. Suzano de Papel e Celulose,

Sao Paulo - Brazil

*Have companies implemented a formal ethics programs? What are the benefits of a formal ethics program? What are the major elements comprising the implementation process? Who is responsible for maintaining the ethics policy? What communications channels are used? What kind of challenges are companies currently facing?*

*This project was researched and written to fulfill the specific research request of a single member of the Corporate Strategy Board and as a result may not satisfy the information needs of other members. In its short answer research, the Corporate Strategy Board refrains from endorsing or recommending a particular product, service or program in any respect. Sources are contacted at random within the parameters set by the requesting member, and the resulting sample is rarely of statistically significant size. That said, it is the goal of the Corporate Strategy Board to provide a balanced review of the study topic within the parameters of this project. The Corporate Strategy Board encourages members who have additional questions about this topic to assign Project Support Desk research of their own design.*