

**Formulação e Implantação de**

# **CÓDIGO DE ÉTICA**

**em Empresas**

**Reflexões e Sugestões**

Formulação e Implantação de Código  
de Ética em Empresas – Reflexões e Sugestões  
é uma publicação do Instituto Ethos  
de Empresas e Responsabilidade Social,  
distribuída gratuitamente aos seus associados.

Colaboração de:

Cláudio Weber Abramo

Agradecemos as sugestões de:

Irani Cavagnoli, Paulo Itacarambi, Sérgio Esteves

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação,  
sem o prévio consentimento, por escrito, do Instituto Ethos.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Rua Francisco Leitão, 469 – 14º andar – Conj. 1407

05414-020 – São Paulo – SP

Tel./Fax: (0xx11) 3068.8539

e-mail: [ethos@ethos.org.br](mailto:ethos@ethos.org.br)

visite o nosso site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Agosto/2000

Formulação e Implantação de

# CÓDIGO DE ÉTICA

em Empresas



Reflexões e Sugestões

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  
BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

# SUMÁRIO

---

■	Apresentação	5
■	1. Introdução	9
■	2. Conteúdo	11
■	3. Riscos e oportunidades	13
■	4. Implantação	14
■	5. Iniciar pela direção	15
■	6. Acompanhamento	17
■	7. Aspectos a serem contemplados em um Código de Ética de empresa socialmente responsável	18
▤	a) Relações com acionistas	18
▤	· O respeito aos acionistas minoritários	18
▤	b) Relações com funcionários	19
▤	· Recrutamento e seleção – valorização da diversidade	20
▤	· Relações hierárquicas	21
▤	· Privacidade	21
▤	· Avaliação e promoção	22
▤	· Demissão	23
▤	c) Relações com os clientes	24
▤	d) Relações com fornecedores	25
▤	e) Relações com concorrentes	26
▤	f) Relações com a esfera pública	27
▤	· Órgãos arrecadadores e de fiscalização	27
▤	· Agentes públicos e políticos	27
▤	g) Relacionamento com o meio ambiente	28
▤	h) Relacionamento com a comunidade – ações filantrópicas	29
■	8. Práticas coercitivas à corrupção e propina	30
■	9. Considerações finais	32

## APRESENTAÇÃO

*“ 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.”*

*Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – Versão 2000, p. 13.*

Muitas declarações de cunho ético estão disponíveis no mundo dos negócios, podendo ser identificadas como credos, carta de valores e códigos de ética/conduta.

Palavras e intenções tornam-se transformadoras quando acompanhadas de atitudes e práticas, daí a importância em se fazer com que os princípios éticos sejam devidamente discutidos, redigidos e distribuídos na empresa. Por meio dos valores presentes na cultura empresarial, reforça-se o que se pretende estimular ou erradicar.

Para incentivar a discussão desse tema tão crucial para qualquer tipo de organização, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social preparou esta publicação, que reúne premissas e itens importantes a serem discutidos e observados na elaboração do Código de Ética. São abordados aspectos atuais e polêmicos, como a postura diante de concorrentes, a participação em campanhas políticas, direito à privacidade, entre outros.

Este instrumento foi desenvolvido sem qualquer pretensão de unanimidade. Ao contrário, deve ser usado pelo empresário como ponto de partida ou como um aquecimento inicial para a reavaliação da gestão do seu empreendimento.

Para que um Código de Ética seja bem-sucedido, sua concepção deve envolver todos os interlocutores com os quais a empresa se relaciona. É essa cumplicidade e transparência que levará os participantes desse processo a contribuir e dar vida às intenções presentes na origem do documento.

Assim, uma real transformação do cenário ético empresarial parte necessariamente do corajoso mergulho nos conceitos, valores e hábitos presentes na cultura de cada empresa. Sem esse processo de autoconhecimento, corre-se o risco de se elaborar uma ferramenta frágil ou inoperante.

Para definir sua ética, sua forma de ser e atuar no mercado, cada empresa precisa saber o que deseja fazer e o que espera de cada um dos funcionários. Basear-se no que outras empresas estão fazendo pode servir como referência, mas não como expressão da vontade e da cultura de todos os diferentes grupos. Por essa razão, é praticamente impossível que um Código de Ética possa ser aplicado por uma organização que não o concebeu. As empresas, assim como as pessoas, têm características próprias e tão singulares que jamais podem ser reproduzidas à semelhança da produção de massa.

Para superar barreiras, além de interpretações subjetivas, alguns Códigos de Ética mencionam casos concretos ou situações hipotéticas, no sentido de melhor ilustrar suas expectativas junto aos funcionários, perante os parceiros e os vários interlocutores.

O próprio processo de elaboração do Código de Ética de uma empresa já cria e movimenta um grande fato, antes mesmo da finalização do documento, numa dinâmica que pode ser fascinante e revitalizadora, pelo que exige de reflexão face aos conteúdos mobilizadores.

Ao compartilhar essas inquietações com os associados, temos a convicção de que estamos contribuindo para o amadurecimento ético das relações entre as empresas e seus diversos públicos.

Ficaremos gratos ao receber os Códigos de Ética elaborados à luz deste material. Será uma forma de avaliarmos a eficácia da nossa iniciativa.

*“ Não podemos deixar que o mundo se transforme num mercado global, sem outra lei que não a do mais forte.”*

François Mitterrand

# 1. INTRODUÇÃO

Um Código de Ética (CE) pode ser um instrumento útil para dar aos profissionais de uma empresa diretrizes e orientações sobre como agir em momentos de tomada de decisões difíceis e/ou relevantes, reduzindo os riscos de interpretações subjetivas quanto aos aspectos morais e éticos.

Uma empresa que tenha decidido adotar um CE enfrenta, a princípio, o problema de determinar o que incluir nele. Depois vem a questão mais difícil, ou seja, implantá-lo.

Então, o primeiro passo é compreender a natureza de um Código de Ética e sua relação com as pessoas.

Um CE é conhecido comumente por ser um conjunto de critérios e convenções formais, muitos deles de caráter proibitivo: não se deve fazer isto ou aquilo. O mais clássico dos Códigos de Ética ocidentais é constituído pelos dez mandamentos judaico-cristãos. Toda religião se fundamenta num código desse tipo. No mesmo diapasão, as leis de um país refletem parcialmente determinado Código de Ética. O mesmo acontece com as normas de uma profissão, quando expressas formalmente, como ocorre, por exemplo, com os médicos ou engenheiros.

O que esses códigos exprimem são expectativas em relação ao comportamento das pessoas. Não quaisquer comportamentos, mas os morais. O comportamento moral é positivo quando não se choca com o conjunto de valores éticos de determinada comunidade e negativo em caso contrário.

O que precisa ser levado em consideração é o conjunto de relacionamentos internos e externos que a empresa mantém. Uma forma útil de sistematizá-los é raciocinar em termos dos diferentes públicos com os quais a empresa interage: os administradores, a direção e os funcionários; os concorrentes e o meio ambiente; os acionistas, os fornecedores e os clientes; os organismos governamentais federais, estaduais e municipais ligados diretamente às atividades da empresa; as esferas políticas, incluindo Executivo e Legislativo; as comunidades nas quais a empresa e suas eventuais subsidiárias estão incluídas.

## 2. CONTEÚDO

Embora, historicamente, tenha havido na filosofia diferentes concepções a respeito da motivação para o comportamento ético, uma das mais abrangentes e claras, relacionadas ao dever, deriva do filósofo alemão Immanuel Kant: “Não faça aquilo que você não gostaria que fizessem consigo”.

Cada empresa tem suas peculiaridades a partir de sua atividade principal, porém o nosso grande desafio ético é fazer com que o trabalho “enriqueça” o ser humano num sentido amplo, além do financeiro.

Coerência e consciência constantes entre princípios e atitudes são metas ambiciosas a serem conquistadas. Assim, por exemplo, uma empresa voltada para a área intelectual e que, portanto, não gera mercadorias físicas, não teria nenhuma dificuldade em fazer com que no seu CE constassem exortações em defesa da ecologia. Estas cabem no caso de produtos cuja linha de processamento traga impactos sobre a saúde dos trabalhadores, a atmosfera, os rios, os lençóis freáticos ou o local da fábrica. Em determinadas circunstâncias, enfatizar aspectos alheios ao empreendimento pode dar margens a interpretações de que o documento foi elaborado de forma propagandista, ou, em casos extremos, de forma antiética.

Se uma empresa tem forte atuação na transformação de matérias-primas, faria sentido que o CE exprimisse preocupação com o meio ambiente, o compromisso com a minimização do uso dos recursos naturais e suas formas de compensação ou recomposição do local de origem.

Já as relações com funcionários, desde o processo de contratação, desenvolvimento profissional, saúde e segurança até o comportamento da empresa nas demissões, são constantes em toda empresa, independentemente do tamanho e da natureza, esperando-se que um CE as mencione sempre.

Dentre os problemas éticos de maior conhecimento público estão aqueles referentes às relações com consumidores e sujeitos aos enquadramentos da lei de defesa do consumidor, incluindo-se práticas de marketing, propaganda e comunicação, qualidade do atendimento e reparações, no caso de danos por produtos e serviços, sendo esperado que no CE seja enfatizado o cumprimento das leis e, mais ainda, a importância da ética na interação com o consumidor.

Quanto à cadeia produtiva, envolvendo fornecedores e empresas terceirizadas, o CE pode estabelecer condutas de responsabilidade social quanto ao trabalho infantil, respeito às legislações e outros requisitos restritivos, bem como o compromisso de melhoria dos parceiros para um crescimento profissional e mercadológico conjunto.

O CE também pode fazer referência à participação da empresa na comunidade, dando diretrizes sobre as relações com sindicatos, política de convivência com concorrentes, relações com governo e contribuição financeira em campanhas políticas, bem como procedimentos específicos para controle e punição de favorecimentos ilícitos caracterizados por corrupção e pagamento de propinas.

Um aspecto extremamente atual é o da privacidade de informações, que atinge particularmente funcionários, fornecedores e consumidores, em função da sofisticada tecnologia disponível de gravações, filmagens e outros recursos de telefonia, informática e comunicação.

### 3. RISCOS E OPORTUNIDADES

A seguir são mencionados riscos e oportunidades inerentes ao processo de desenvolvimento de um CE.

- a. A adoção de um CE pela empresa é uma oportunidade de aumentar a integração entre seus funcionários. Em certas circunstâncias, um debate aberto, com a finalidade de obter tal formulação, pode ser muito útil para despertar a consciência das pessoas. (Há o risco de tais debates serem administrados e transformados em oportunidades: a empresa cria automaticamente estímulos para a formulação de críticas internas à sua atuação.)
- b. Um CE só pode ser adotado pelas pessoas da empresa se suas formulações forem equitativas na atribuição de responsabilidades. Assim, a toda responsabilidade atribuída aos funcionários deve corresponder a contrapartida, ou seja, uma responsabilidade por parte da direção da empresa. Um CE não deve ser considerado apenas como mais um documento disciplinar ou de gestão de pessoal. Caso se considere importante que os funcionários subscrevam formalmente esse documento como condição de emprego, é preciso que, em contrapartida, a empresa assuma compromissos igualmente formais e coerentes com as exigências.
- c. É recomendável que um CE exprima sempre as idéias de forma clara e simples. Por exemplo: “Nesta empresa não pagamos nem recebemos propinas”. Quanto mais complicada a formulação, mais estará sujeita a interpretações pessoais.
- d. Quanto maior a empresa e quanto mais complexa a cadeia produtiva na qual se insere, mais relevantes, sob o ponto de vista ético, são os relacionamentos com seus fornecedores. É possível ocorrer casos em que seja importante que fornecedores adotem pontos do CE como condição para a manutenção do fornecimento. Por exemplo: “Só trabalhamos com fornecedores que respeitam o meio ambiente” ou “Só trabalhamos com fornecedores que não exploram a mão-de-obra infantil”.

- e. Determinados setores exercem atividades que apresentam risco de exploração direta ou indireta do trabalho escravo ou infantil. Nesse caso, recomenda-se que no CE de tais empresas conste uma proibição relacionada a esse aspecto.

## 4. IMPLANTAÇÃO

A simples divulgação de um documento que contenha princípios de conduta não é suficiente para garantir que eles sejam, de fato, seguidos por todos. Se fosse assim, bastaria exortar as pessoas a cumprirem a lei.

Implantar efetivamente um Código de Ética numa empresa implica intervenções em todas as suas esferas de relacionamento. Além disso, o êxito que se consiga alcançar depende da evolução em cada terreno específico. É difícil assegurar o desempenho de um comportamento moral em determinada esfera se, em outra, as práticas são diferentes: a conduta correta se deteriora com extrema facilidade caso conviva com condutas incorretas.

Portanto, para ser bem sucedido na implantação de um Código de Ética é necessário desencadear um conjunto de ações concretas, relacionadas ao mais difícil de todos os terrenos: o comportamento das pessoas. Pois as empresas não pensam, decidem, agem, determinam ou obedecem. Quem faz tudo isso são seus integrantes, por meio da qualidade de seus múltiplos relacionamentos. O CE de uma empresa só ganha materialidade nas ações das pessoas relacionadas à empresa.

Uma empresa é uma comunidade que apresenta uma característica muito importante: é hierárquica, cujo poder decisório está nas mãos de seus administradores. Isto significa que o comportamento das pessoas que trabalham na empresa é, em grande medida, influenciado pelas determinações e pelo exemplo da alta hierarquia.

## 5. INICIAR PELA DIREÇÃO

A adoção concreta de um CE começa na alta direção.

*Se a alta direção não aderir integralmente ao conjunto de estipulações morais do CE, os demais profissionais da empresa não terão motivação para fazê-lo. Isto não significa que a tarefa de implantar um CE se resume ao exemplo vindo de cima. Quando se pretende mudar comportamentos, uma atitude passiva não costuma dar resultados. Além do exemplo é necessário o acompanhamento, a avaliação, a cobrança, a recompensa e os estímulos positivos.*

Expomos a seguir algumas das principais áreas da vida empresarial nas quais, em princípio, o comportamento moral tem repercussões importantes.

A alta direção é a primeira a agir de acordo com o CE. A máxima do “não faça o que eu faço, faça o que eu digo” não é eficaz em terreno algum, muito menos numa estrutura empresarial.

Em empresas de porte médio e grande, a direção costuma ter uma participação mais reduzida na condução do dia-a-dia, dedicando-se primordialmente a funções estratégicas. Contudo, isto não significa que seus atos passem despercebidos. A forma mais concreta de percepção desses atos ocorre na relação da direção com seus subordinados imediatos. São eles que transmitem para os integrantes da comunidade da empresa as orientações e expectativas da direção. Desse modo, se a implantação do CE for para valer na empresa, a direção precisa cobrá-la com todos os sinais de que fala sério. Ela própria precisa vivenciar a decisão da mudança e do compromisso.

Muitas empresas mantêm padrões e expectativas diferenciados entre a direção e demais funcionários. É evidente que privilégios de diretoria acompanham a responsabilidade dos cargos. No entanto, o ideal seria que normas de procedimento formais relativas ao trabalho, a que os funcionários estejam sujeitos, fossem também obedecidas pela diretoria, não apenas nas relações que ela mantém em seu próprio âmbito, mas também nas interações com os subordinados.

Como exemplo corriqueiro podemos citar o caso de uma reunião, na qual o franqueamento da palavra, a obediência aos horários e regimentos de encaminhamento (tempos, modo de apartear etc.) não deveriam discriminar entre diretores e os demais participantes: normas são normas, feitas para ser cumpridas. Se a direção obedece às regras e exige que elas sejam seguidas, este é o melhor exemplo e motivação de que os funcionários necessitam para também obedecê-las. Se, por outro lado, os diretores falam quando querem ou interrompem discussões desordenadamente, os gerentes se sentirão autorizados a proceder da mesma forma em sua esfera, e assim por diante ao longo de toda a estrutura organizacional da empresa.

As decisões da diretoria são as que acarretam as conseqüências mais significativas para todos aqueles com os quais a empresa se relaciona. Portanto, esses atos precisam ser muito bem avaliados, e isso inclui o terreno ético. Dada a natureza dessas decisões, é raro que as pessoas afetadas por elas estejam presentes para formular objeções. Assim, cabe à própria diretoria questionar: qual é o impacto dessa decisão sobre as pessoas? Qual a melhor forma de minimizar esses impactos? Esta decisão fere algum princípio ético?

Um modo de fazer com que essa preocupação seja incorporada à rotina das decisões de diretoria é instituir uma ocasião periódica em que a pergunta seja feita explicitamente em relação aos atos praticados ou a praticar. Com o tempo e com a conquista de maior experiência no trato desse tipo de questão, as perguntas éticas passam a ser incorporadas às rotinas decisórias, tornando-se cada vez menos necessário recorrer a ocasiões especiais para discuti-las.

## 6. ACOMPANHAMENTO

Acompanhar processos de mudança não é uma tarefa simples. O que medir, como medir, como ponderar são critérios que, geralmente, exigem um esforço de planejamento considerável. E, mesmo se bem planejado, um processo de mudança pode fracassar ou ocorrer sem que haja consciência por parte dos integrantes da empresa, caso os mecanismos de acompanhamento sejam ineficazes.

Num terreno mais abstrato, como o da implementação de valores, tais dificuldades são amplificadas. Uma primeira reflexão a esse respeito seria a de que não faria muito sentido, na implantação de um CE, elaborar questionários, relatórios, fazer reuniões de avaliação, pontuações e assim por diante. Não porque isso não fosse, em princípio, possível, mas, provavelmente, seria contraproducente. Haveria a tendência de se instituírem mecanismos de caça às bruxas, acusações, delações, “julgamentos”, criação de “inspetores morais”, tudo isso em detrimento da atividade fim da empresa.

Por outro lado, diz o bom senso que, sem acompanhamento cuidadoso, nenhum processo chega a bom termo.

Nisso reside uma das principais dificuldades de implantação de um CE. O acompanhamento do comportamento moral requer reuniões periódicas de avaliação e *feedback*, evitando-se formas subreptícias de patrulhamento, delações ou outras práticas que venham a invadir a privacidade dos funcionários, disseminar a paranóia e a desconfiança. A diretoria deve ter entre suas prioridades a discussão de como o CE deve ser implantado, mas para isso não deve esperar contar com gráficos e relatórios.

Exceto em casos que envolvam violações flagrantes de normas sociais mais amplas (discriminação racial, furto, apropriação indébita, assédio sexual etc.), as pessoas não têm muita consciência de que seu comportamento pode não estar sendo o mais adequado. Com isso, ao serem confrontadas com uma crítica, tendem a reagir mal. E quem critica precisa ter plena consciência de que o terreno é muito escorregadio e exige o máximo de cautela.

Devido à natureza do comportamento moral, o acompanhamento de um processo de mudança é realizado por meio das interações pessoa a pessoa. A melhor forma de avaliação é a percepção das mudanças de comportamento de uma pessoa em interação com as demais e em relação a elas próprias. Para ressaltar o que se considera positivo e esperado pelos funcionários, recomenda-se a divulgação de práticas, atitudes e ações bem-sucedidas do ponto de vista ético.

## 7. ASPECTOS A SEREM CONTEMPLADOS EM UM CÓDIGO DE ÉTICA DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

### A) RELAÇÕES COM ACIONISTAS

O respeito aos acionistas minoritários

Em muitas empresas, e não apenas nas de capital aberto, acionistas majoritários convivem com minoritários. A estrutura societária, baseada no voto por ação, em geral confere aos acionistas majoritários o poder de controlar o negócio. Isto é fonte de desequilíbrios e de conflitos potenciais com os participantes minoritários e, portanto, dá origem a problemas de natureza ética.

Sem dúvida, as prerrogativas de que os majoritários são investidos conferem legitimidade incontestável a seus atos administrativos. São nas decisões estratégicas que os dilemas éticos podem se apresentar.

Assim, por exemplo, a decisão de investir pesadamente num novo setor tem conseqüências diretas, e às vezes decisivas, sobre o capital de todos os acionistas, sejam minoritários ou majoritários. Por isso, mesmo que se considere que a votação da questão em assembléia de

acionistas seja uma formalidade predefinida pela distribuição dos votos, existe a necessidade ética de discuti-la abertamente, com a vantagem adicional de que argumentos emitidos por acionistas minoritários podem muito bem vir a acrescentar subsídios importantes, levando até a uma reformulação da estratégia proposta.

O território mais sujeito a violações éticas é, naturalmente, aquele que diz respeito às porcentagens de participação dos acionistas. A imprensa às vezes noticia ocorrências em que, por meio de operações de aquisição e fusão, acionistas majoritários reduzem unilateralmente a porcentagem de participação de minoritários. Ora, mesmo que firulas legais emprestem a esse tipo de operação uma aparência de correção, o ato não é menos antiético, uma vez que, objetivamente, fere interesses de terceiros.

Entende-se por governança corporativa a maneira com que a empresa procura equilibrar a relação entre os acionistas majoritários e minoritários, o conselho de administração (eleito pelos acionistas) e os executivos (selecionados pelo conselho). Trata-se de uma potencial fonte de conflitos éticos entre diretoria e acionistas, quando, por exemplo, divulgam-se dados e relatórios otimistas, maquiando a verdadeira realidade da empresa. É importante elaborar regras que protejam o acionista minoritário desse tipo de artifício, usado muitas vezes para atrair recursos e capitais.

Ainda que a legislação apresente brechas gerando possibilidade de desigualdades de poder entre os sócios, o conceito ético é que deve balizar as relações societárias, visando conquistar a confiança a médio e longo prazo.

## B) RELAÇÕES COM FUNCIONÁRIOS

Para a presente finalidade importa ressaltar o recrutamento e seleção, as relações de trabalho, avaliação e promoção. Abrem-se também campos para o estabelecimento de normas éticas em relação à saúde e à segurança dos trabalhadores, bem como os limites de privacidade e o comportamento das empresas frente às demissões.

De acordo com o Manual do Instituto Ethos – *Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade* –, “a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais. A valorização da diversidade e do pluralismo no mundo contemporâneo é decorrência do reconhecimento cada vez maior da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca de novos padrões de convivência assentados em relações socialmente mais justas”.

Recrutamento e seleção – valorização da diversidade

Ao selecionar um candidato para desempenhar uma função, a empresa busca encontrar a solução mais eficiente possível, ou seja, contratar o profissional que ocupará a posição com máxima produtividade. Portanto, quaisquer considerações que extrapolem esse fim devem ser desestimuladas.

A quais considerações marginais isso se refere? Em primeiro lugar, aos diversos preconceitos que as pessoas alimentam: cor, raça, credo religioso, sexo, idade, preferência sexual etc. A sociedade como um todo condena a discriminação nesses terrenos, e espera-se que toda empresa também a condene internamente.

Mas existem outras discriminações que podem ser tão prejudiciais às pessoas – e à empresa – quanto as mencionadas anteriormente. Por exemplo, o modo como os indivíduos falam ou se vestem. Evidentemente, a urbanidade é característica desejável nas pessoas. Contudo, convém refletir se o interesse da empresa contratante é adequadamente atendido quando a seleção dá peso demasiado a essas peculiaridades. O recrutamento também pode ser um excelente momento para se avaliar o perfil ético do candidato, fortalecendo ao longo dos anos o que se pretende implantar na empresa em termos de valores e posturas.

Preconceitos de classe muitas vezes interferem no respeito profissional devido às pessoas. Tais preconceitos não cabem no ambiente de trabalho, pois sua manifestação significa, em termos objetivos, que a função exercida é considerada desimportante. E um profissional, ao

se conscientizar dessa situação, percebendo que os colegas de trabalho desprezam sua atividade, acaba ficando desmotivado para o desempenho do seu papel.

## Relações hierárquicas

Em princípio, o motivo da presença de um indivíduo numa empresa se deve à sua capacidade de desempenhar determinado conjunto de funções. Não importando o nível hierárquico no qual ele se situa, se é funcionário da empresa, isto acontece porque é útil, e o papel da alta direção reside em gerir os compromissos da organização. É claro que, como peça de um todo, o desempenho de um profissional será tanto mais eficiente quanto mais for respeitado em suas funções. É oportuno lembrar que uma pessoa é muito mais do que a sua posição funcional, não se constituindo propriedade da empresa, geralmente confundindo-se equivocadamente com o produto do seu trabalho, este sim patrimônio da empresa.

O relacionamento entre chefes e subordinados é também território sujeito a violações éticas e fonte potencial de ineficiências para a empresa. O princípio da chefia, essencial para o bom funcionamento de qualquer estrutura organizada, não pode ser confundido com um pretensão direito à arbitrariedade. Pessoas vítimas de arbitrariedades se acostumam a tomá-las como naturais e passam a replicar o comportamento.

## Privacidade

- a) *Da empresa em relação ao funcionário:* as empresas contam, hoje, com equipamentos e softwares capazes de controlar completamente todas as interações eletrônicas de seus funcionários. Algumas organizações têm usado esses instrumentos para gravar conversas telefônicas e interceptar e-mails de seus empregados. Trata-se de intrusão na vida privada das pessoas, sendo esses atos justificados por meio da alegação de que, enquanto no ambiente de trabalho, suas interações seriam assunto do empregado.

dor. Tal argumento traz embutida a proposição de que os indivíduos não teriam direito à existência privada durante as horas que dedicam ao trabalho.

Esse tipo de cerceamento não foi considerado eticamente aceitável em nenhuma época histórica. E isso não porque a questão não tivesse sido levantada, mas porque sempre se considerou que a vida privada é um direito fundamental do ser humano, não condicionado a certos horários do dia.

Em suma, a interceptação de e-mails e conversas telefônicas configura uma grave violação ética.

*b) Do funcionário em relação à empresa:* diversas empresas explicitam prévia e claramente os conteúdos de cunho confidencial e restritos a determinadas áreas ou profissionais, ficando mais fácil para o funcionário saber o que pode ou não ser reproduzido e divulgado. Em função da concorrência e espionagem empresarial, muitos documentos, arquivos e projetos são de uso exclusivamente restrito ao âmbito da organização, em virtude dos danos que causariam se chegassem às mãos de concorrentes ou da imprensa. Sigilo, confidencialidade e preservação do bom nome da instituição e dos colegas de trabalho são atitudes esperadas em ambientes de trabalho e mais facilmente conquistadas quando se abrem espaços para diálogos e mútuos *feedbacks* entre os profissionais nas relações horizontais e verticais da estrutura organizacional.

## Avaliação e promoção

De forma geral, as empresas reconhecem que um plano de carreira explícito, respaldado por avaliações de desempenho realizadas periodicamente a partir de fatores mensuráveis, é uma boa política de valorização profissional. O funcionário deve conhecer com antecipação como será avaliado e que suas condutas e decisões éticas, tanto no meio interno quanto externo, também serão objetos de consideração.

O tema tem grande relevância para a questão ética, uma vez que lida diretamente com os processos de recompensa vigentes no âmbito da empresa. Considerando o interesse empresarial, se a recompensa das pessoas decorre de seu bom desempenho profissional e da produção do seu trabalho, elas tenderão a se respeitar mais, buscando continuamente e com mais afinco o aperfeiçoamento de suas capacitações. Se, ao contrário, os sistemas de avaliação e os critérios de promoção passam por territórios nebulosos ou personalistas, isto estabelece um clima de descrédito, de hipervalorização de aspectos superficiais, de dissimulação, o que é prejudicial tanto para o funcionário quanto para a empresa.

## Demissão

As demissões em grande escala acontecem quando há necessidade de se lidar com aspectos como: redução de custos, aumento de produtividade, incorporação de novas tecnologias, centralização de serviços, *downsizing* e terceirização. No fundo, está presente a maximização do lucro, seja pelo aumento de receita ou pela redução de despesas e, em determinadas circunstâncias, até mesmo a sobrevivência da empresa.

Sempre que se pensa em redução de despesas, a tendência natural é focar a folha de pagamentos, normalmente responsável por grandes custos e onde a ação pode ser mais fácil e trazer resultados significativos a curto prazo.

No entanto, existem outras atitudes que podem reduzir os custos antes de buscar eliminar postos de trabalho. É bom lembrar que sempre se pode envolver os funcionários nesse processo, consultando-os para que opinem sobre onde se pode cortar custos.

Um outro recurso é procurar realocações internas, aproveitando os investimentos já realizados nos profissionais da empresa em vez de buscar novos profissionais no mercado.

Caso a empresa conclua que as demissões são inevitáveis, alguns cuidados são importantes para que a responsabilidade social e ética da organização esteja servindo de base nesse processo, como, por exemplo, a situação do funcionário, seja ele temporário ou efetivo, seus

anos dedicados à empresa, condição de ser chefe de família, época de festividades religiosas etc. O *feedback* pessoal e confidencial é uma das atitudes fundamentais para posicionar os acertos e desacertos do funcionário, além de permitir contextualizá-lo quanto ao desempenho ao longo do tempo dedicado à organização. Os funcionários devem ser tratados com dignidade, e sua empregabilidade tratada como um complemento do processo demissionário.

### C) RELAÇÕES COM OS CLIENTES

A relação da empresa com seus clientes é afetada por uma tensão fundamental entre dois conjuntos de expectativas conflitantes. O objetivo da empresa é a maximização do lucro; o do cliente é obter o melhor produto ou serviço pelo menor preço. Conforme a teoria econômica clássica, tal tensão é resolvida pelos mecanismos de mercado.

Contudo, entre o modelo econômico do mercado perfeito e as práticas do mercado real existe uma considerável distância. Múltiplos fatores interferem na eficiência do mercado. Produtos de qualidade inferior, ou que não atendem integralmente às normas técnicas, podem ganhar a preferência da clientela em virtude de estratégias de propaganda e de comercialização sem a correta discriminação dos consumidores.

Toda empresa tem, em princípio, a obrigação ética de fornecer bens e serviços produzidos conforme as especificações técnicas e legislações pertinentes, mesmo que o consumidor não tenha condições de proceder à verificação. Para isso existem os órgãos fiscalizadores, técnicos e normativos.

É evidente que práticas comerciais coercitivas e desleais, abuso de poder em situações conjunturais, privilegiadas tanto no *business-to-business* como na relação empresa-consumidor final, são eticamente condenáveis.

Juntamente com a imposição da *venda casada*, práticas de cartel e *dumping* constituem violações ao próprio mercado, sendo, por isso, objeto de legislação específica no terreno do direito econômico.

A tensão fundamental do sistema de livre mercado se manifesta claramente aqui: toda empresa busca ampliar seu mercado e deslocar seus concorrentes. Isto dá origem a dilemas éticos que só podem ser resolvidos caso a caso.

Um papel importante cabe à propaganda. Violações éticas flagrantes são cometidas quando da veiculação da chamada propaganda enganosa, isto é, publicidade que afirma falsidades a respeito do produto anunciado. Existem também propagandas abusivas que discriminam ou denigrem gêneros, raças ou culturas. Dada a abrangência e o alcance, as estratégias de marketing e de comunicação merecem uma atenção ética constante.

Um exemplo positivo pode ser útil para demonstrar como esses desafios transformam-se em oportunidades. No ramo da informática, é comum que os materiais de marketing mencionem explicitamente aquilo que os produtos *não* fazem. Essa prática tem o objetivo de minimizar os custos de devolução de produtos adquiridos por engano e de reduzir a vulnerabilidade das empresas a ações indenizatórias. Independentemente disso, o resultado é um público mais bem informado. Portanto, nessas circunstâncias, o comportamento das empresas anunciantes é eticamente adequado. Movimentos preventivos por parte das empresas podem resultar em comportamentos eticamente melhores.

#### D) RELAÇÕES COM FORNECEDORES

A relação de uma empresa com seus fornecedores é permeada por situações de natureza ética.

As constantes negociações com fornecedores levam, inevitavelmente, a situações de conflito, originadas por circunstâncias que ocorrem de forma natural: mal-entendidos no que diz respeito a quantidades, prazos, especificações, formas de pagamento, incorreção de notas fiscais etc. O modo como tais conflitos são resolvidos reflete a atitude ética da empresa. Caso eles sejam abordados a partir do pressuposto de que a empresa está sempre certa e os outros sempre errados, não se estará agindo eticamente, pelo simples motivo de que isso pode não ser verdade.

Existem também situações de profundo desequilíbrio de poder entre empresas e fornecedores, particularmente no caso de micro, pequeno e médio portes, relegando-os a posições extremamente vulneráveis e desvantajosas frente às arbitrariedades comerciais impostas e abuso de poder por parte da empresa-cliente ou da parte que detiver, em última instância, maior poder econômico e/ou político.

Na conjuntura atual de contratação de empresas terceirizadas devem ser observadas regras de respeito ao fornecedor e seus funcionários, para restringir as discriminações no tratamento de pessoal terceirizado e daqueles com vínculo empregatício.

Deve-se observar que a principal conseqüência de um comportamento conflituoso com os fornecedores é a geração de expectativas desfavoráveis e a incitação de atitudes de desconfiança, nenhuma das quais trabalha em benefício da empresa.

O cumprimento de obrigações contratuais, em especial aquelas relativas a pagamentos, sinaliza o comportamento ético da empresa.

## E) RELAÇÕES COM CONCORRENTES

A convivência entre as empresas concorrentes tem se caracterizado pela utilização de técnicas sofisticadas e belicosas ou, por outro lado, formação de cartéis e composição de interesses comerciais desfavoráveis em relação aos clientes e consumidores finais.

A relação ética com o concorrente pressupõe que a competência e a qualidade dos produtos e serviços sejam vetores soberanos para influenciar o mercado. Práticas de difamação, disseminação de inverdades e maledicências, sabotagens, espionagem industrial, contratação de funcionários de concorrentes para obtenção de informações privilegiadas, roubo de documentos e outros atos ilícitos e antiéticos têm sido registrados, caracterizando crime e concorrência desleal.

Algumas empresas chegam ao extremo de proibir que seus funcionários utilizem produtos ou serviços dos concorrentes, cerceando-lhes o livre-arbítrio na condição de consumidores, entendendo como deslealdade o não-atendimento a essas proibições.

A abordagem de funcionários de concorrentes para efeitos de contratação deve ocorrer de forma profissional e de acordo com os trâmites aceitos pelo mercado, visando resultados benéficos para todas as partes envolvidas, e não como alternativa de captação escusa e oportunista de informações privilegiadas de concorrentes ou para enfraquecimento/destruição do concorrente.

## F) RELAÇÕES COM A ESFERA PÚBLICA

### Órgãos arrecadadores e de fiscalização

Toda empresa é sujeita a pagamento de impostos e fiscalização por parte de órgãos públicos. Aqui residem as mais notórias oportunidades de violação de princípios éticos. Como o assunto é tema de debates constantes, e escândalos de grande amplitude quanto a propinas e corrupção chegam ao conhecimento público, seria ocioso estender-se sobre ele.

### Agentes públicos e políticos

Da mesma forma, empresas são colocadas em contato com o mundo da política e da administração pública. Programas tecnológicos, financiamentos, licitações, contratos, alíquotas de impostos, subsídios, incentivos fiscais, regras de importação e exportação, contribuições em campanhas políticas, tudo isso exige relacionamentos mais ou menos constantes com órgãos públicos. Na ética dessas relações, cada transação financeira deve ser cuidadosamente avaliada, e as oportunidades escusas, rejeitadas.

A transparência com que as empresas definem seus critérios de doações para candidatos em campanhas políticas e a oportunidade de se abrir debates dentro da empresa para melhor esclarecer a decisão do voto dos funcionários são comportamentos éticos que conduzem a um estágio de maior consciência a respeito desse importante evento que celebra o exercício de cidadania.

Para melhor discutir os critérios a serem considerados ao se oferecer financiamento a partidos políticos e candidatos a cargos eletivos, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social desenvolveu um material específico denominado *A Responsabilidade Social das Empresas no Processo Eleitoral*.

## G) RELACIONAMENTO COM O MEIO AMBIENTE

Neste particular, o território mais evidente no qual se apresentam questões éticas é o comportamento das empresas quanto ao alto potencial de impacto no meio ambiente. O fato de esse impacto ser benéfico ou não fornece uma medida direta de seu comprometimento ético com a comunidade local e global.

O tema mais óbvio ligado a isso é a poluição ambiental: poluir o ambiente significa prejudicar as pessoas, no presente ou no futuro, e no atual estágio de desenvolvimento tecnológico as empresas contam com várias alternativas para uma produção limpa. Legislações ambientais rigorosas e exigências mundiais por processos sustentáveis deverão pressionar cada vez mais as empresas, forçando-as a retirar ou restringir seus produtos no mercado mundial.

Outro fator é a utilização sustentável dos recursos naturais, sejam eles renováveis ou não.

O relacionamento com o meio ambiente não se limita à poluição química ou biológica. Para mencionar um exemplo entre muitos outros possíveis, uma empresa cuja operação envolva tráfego intenso de veículos pesados poderá causar danos ao ambiente urbano circundante caso não se ocupe de minimizar seus efeitos.

## H) RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE – AÇÕES FILANTRÓPICAS

É importante que a empresa conheça as necessidades da comunidade dos locais e regiões onde está instalada, objetivando selecionar e desenvolver programas de abrangência social, viabilizando-os por meio de instituições comunitárias, organizações não-governamentais, além de escolas públicas, postos de saúde, entre outros.

A atividade social da empresa pode ser efetivada por meio do voluntariado de seus profissionais, disponibilização de verbas, doação de produtos ou serviços, no sentido de colaborar e, a médio e longo prazo, dar autonomia a essas instituições sociais.

## 8. PRÁTICAS COERCITIVAS À CORRUPÇÃO E PROPINA

A corrupção e o pagamento de propina são atividades moralmente condenáveis e que contaminam os demais comportamentos das pessoas que trabalham na empresa. É fácil entender por quê.

Suponha-se que os vendedores de uma empresa estejam autorizados a pagar propinas aos compradores das empresas clientes (sem mencionar os esquemas de ida e volta, em que o vendedor paga propina ao comprador e exige deste uma parcela de “comissão”). Tal autorização corresponde, objetivamente, a uma aceitação cultural e conseqüente absolvição moral. Portanto, como da transação eticamente aprovada participam duas pessoas, conclui-se que é considerado moralmente aceitável que compradores aceitem propinas.

Acontece que esse fato desencadeia uma seqüência de comportamentos similares em outras áreas que esperam a mesma absolvição: em resumo, a sinalização transmitida pela empresa a seus funcionários é de que a recepção de propinas não é condenável.

Assim, quem paga propinas deve estar preparado para conviver com o tráfico interno de gorjetas. Dado que existe uma situação de assimetria formal, tais práticas só podem ser coibidas por vigilância e repressão, jamais por convencimento. Tudo isso implica despesas para a empresa, por vezes de altíssima monta. Quanto maior a empresa, mais complexos e mais caros são os esquemas de auditoria interna que precisam vigorar, ininterruptamente. Áreas funcionais precisam ser criadas para vigiar parte dos funcionários – e as áreas vigilantes, por sua vez, precisam ser vigiadas.

Deve-se notar ainda que o ato de pagar propinas não pode ser eticamente distinguido do de recebê-las. Um político que receba benefícios escusos de uma empresa é considerado corrupto. No entanto, quem efetua o pagamento participa com a mesma responsabilidade do ato de corrupção.

Diferentemente do que se poderia julgar, a corrupção nas relações das empresas entre si é tão deletéria para o bem comum quanto a

que envolve as esferas governamentais. O fato de essa corrupção se dar no território privado não minimiza o problema. Ao contrário, funciona no sentido de disseminar uma cultura privada de corrupção que, aos poucos, vai contaminando todos os aspectos da vida. Como a ética não existe pela metade, o resultado é que as relações entre as pessoas vão se deteriorando, em prejuízo do ambiente social. As pessoas aprendem a manter as piores expectativas possíveis em relação a tudo o que as cerca, seja outras pessoas, empresas ou governo.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social apresentou algumas idéias e sugestões para a elaboração do Código de Ética das empresas. A metodologia utilizada e proposta neste documento contemplou a relação da empresa com seus vários públicos (*stakeholders*) e mencionou momentos considerados mais propícios à reflexão ética.

Cada empresa, obviamente, escolhe e privilegia a metodologia que considera mais conveniente, importante e adequada ao estágio do seu ciclo de vida, anseio dos acionistas e dos funcionários. Ressaltamos que não existe uma fórmula única ou universal para a definição da estrutura e conteúdo do Código.

Por outro lado, é imperativo que o Código de Ética não seja uma mera promessa ou um documento publicitário da organização. Trata-se de uma espécie de mapa de valores e princípios, conduzindo a empresa ao cenário de negócios onde existem regras significativas de cidadania, eficiência de gestão, honestidade no uso dos recursos e respeito no tratamento com os seus vários interlocutores.

A ênfase dada à honestidade e à ética pressupõe, *a priori*, produtividade, eficácia dos serviços, qualidade de atendimento, eficiência administrativa, conformidade com a lei, além do respeito básico aos direitos humanos.

INSTITUTO  
**ETHOS**

---

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL

---

BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

---

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)