

**INPG – INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE INPG SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
MBA EMPRESARIAL**

O PAPEL DA ÉTICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO

LUANA DEISE DERETTE

JOINVILLE/SC, 2011

LUANA DEISE DERETTE

O PAPEL DA ÉTICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Faculdade INPG São José dos Campos e INPG – Instituto Nacional de Pós-Graduação, como exigência para a obtenção do título de Especialista em MBA Empresarial.

Orientador: Prof. MsC. Patrícia Vera Chagas.

JOINVILLE / SC

2011

FOLHA DE APROVAÇÃO

FACULDADE INPG SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

INPG - Instituto Nacional de Pós-Graduação

O PAPEL DA ÉTICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada pelo (a) aluno (a) Luana Deise Derette ao curso de Especialização em MBA Empresarial em 20/07/2011.

Orientador: Prof. MsC. Patrícia Vera Chagas.

Aprovada com nota

Àquelas pessoas que todos os dias trabalham
em função de um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela educação e ensinamentos.

À professora Maria do Carmo Whitaker, pela inspiração.

À professora Patrícia Vera Chagas, pela orientação e motivação.

Ao Gestor de Pessoas da Empresa X, pela oportunidade.

Ao meu irmão e colegas de trabalho, pela troca de conhecimento e experiências.

Ao meu namorado, pelo apoio e compreensão.

RESUMO

A conservação da imagem empresarial é fator crítico de sucesso para a organização. A presença da ética na cultura organizacional facilita esta conservação, imprimindo uma imagem sólida e transparente no mercado. Quando a ética não faz parte dos pilares da organização, algumas ferramentas podem ser desenvolvidas com tal finalidade. Ou ainda, quando um colaborador não apresenta valores éticos na sua conduta pessoal, a empresa pode ajudar a desenvolvê-los. Este trabalho tem como objetivo estudar os conceitos da ética, ética empresarial, cultura organizacional como ferramenta de manutenção da ética e as práticas desenvolvidas e aplicadas pelas empresas com o intuito de solidificar a ética na cultura empresarial e de seus colaboradores. Apresenta também, o estudo de caso da empresa estudada, composto pelo seu breve histórico, o trabalho desenvolvido com foco na ética empresarial, análise sobre suas práticas focadas, bem como sugestões e propostas.

ABSTRACT

The conservation of the corporate image is a critical success factor for the organization. The presence of ethics in the organizational culture facilitates this conservation, printing a solid image and transparent at the market. When ethics is not part of the pillars of the organization, some tools can be developed with this purpose. Or, when an employee has no ethical values present in his personal conduct, the company can help to develop them. This work aims to study the concepts of ethics, business ethics, organizational culture as a tool for maintaining the ethics and the practices developed and applied by companies in order to solidify the ethics in the employees and business culture. It also presents the case study of the company studied, comprising its brief history, the work focused on business ethics, analysis about their practices as well as suggestions and proposals.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
1.1 A ÉTICA NA SOCIEDADE	9
1.2 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL, FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DA ÉTICA.....	13
1.4 PRÁTICA E APLICAÇÃO DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES	15
1.4.1 Código de ética	16
1.4.2 Comissão de ética	17
1.4.3 Programa de ética.....	18
1.4.4 Gerente de ética.....	18
1.4.5 Comitê de ética	19
1.4.6 Auditoria de ética	20
1.4.7 Liderança ética	21
2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA – ESTUDO DE CASO EMPRESA X	23
2.1 OBJETIVO GERAL	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
2.3 JUSTIFICATIVA.....	23
2.4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	24
2.5 TRABALHO DE ÉTICA DESENVOLVIDO NA EMPRESA X	25
2.6 PRÁTICAS DA EMPRESA X PARA FIXAÇÃO DA ÉTICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.6.1 Apresentação do código de ética utilizado na Empresa X	26
2.6.2 Código de fornecedores da Empresa X.....	32
2.6.3 Comitê de ética da Empresa X.....	34
2.7 SUGESTÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA E OTIMIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ÉTICA DA EMPRESA X.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

INTRODUÇÃO

Manter-se atraente ao mercado sempre foi um desafio às organizações, preservar a imagem organizacional é indispensável para manter esta atratividade. Com a ética fortemente presente na cultura organizacional condutas desfavoráveis à imagem podem ser evitadas.

O cenário atual caracterizado pelos avanços tecnológicos ocasiona mudanças de comportamentos nos clientes, concorrentes e nos profissionais.

A globalização facilita a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional, às vezes até desleais, mas estes não são perenes, visto que as organizações trabalham visando o longo prazo, somente enquanto bem qualificadas e transparentes terão sucesso. A comparação preços como papel de desempate na escolha por um produto vem sendo deixado de lado, a qualidade também não é um diferencial, o consumidor exigente procura o valor agregado ao produto, o serviço extra que é oferecido pela empresa e principalmente o valor que a marca deste produto tem. Profissionais cada vez mais informados e capacitados não aceitam abuso de poder de seus líderes e baixo reconhecimento, eles precisam ser conquistados pelas empresas e motivados a disporem de seus conhecimentos em prol do sucesso empresarial. Todas estas situações citadas podem ser facilmente contornadas, se a organização estiver sustentada por pilares sólidos e sua cultura empresarial baseada na ética.

Para que as novas necessidades do mercado sejam atingidas a ética deve ser encontrada nas relações diárias da organização, dentre clientes, colaboradores e fornecedores. Com o intuito de auxiliar na fixação da ética na cultura de uma empresa, algumas práticas foram desenvolvidas.

Estas práticas, com foco na criação e na conscientização da ética empresarial, trabalham principalmente na educação pessoal. Trazendo assim, ao colaborador a realidade da ética, por mais que ele não tenha esta conduta incorporada à sua cultura pessoal, será papel da empresa mostrar a importância e necessidade da ética nas relações empresariais.

Este trabalho objetiva estudar o conceito de ética e ética empresarial, verificar e analisar a influência e a importância da ética sobre a cultura organizacional, pesquisar práticas que possibilitem este desenvolvimento, estudar o modelo de ética empresarial adotado pela empresa pesquisada.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A ÉTICA NA SOCIEDADE

As empresas vêm buscando de diversas formas se manterem atraentes ao mercado cada vez mais competitivo, através de relacionamentos sustentáveis e éticos. O primeiro passo é o trabalho junto aos seus colaboradores. Se uma empresa é formada por pessoas, estas precisam ser éticas.

O estudo da ética com enfoque empresarial é recente, mas a palavra ética está inserida na sociedade a milhares de anos. Aristóteles viveu de 384 a 322 a.C., sofista como outros da sua época, vagavam pelas ruas levando conhecimento aos cidadãos. Foi discípulo de Platão e mentor de Alexandre “O Grande”. Segundo Aristóteles¹ (2001) viver eticamente é viver de acordo com a virtude, ou seja, praticar bons atos buscando a felicidade, que é o bem supremo do homem. Esta virtude é encontrada no meio-termo, sem pecar pelo excesso ou pela falta. Por exemplo, se um homem for medroso ou temerário não estará sendo virtuoso, pois ambos são extremos, entende-se então que a virtude é encontrada na coragem.

Em Aristóteles¹ (2001, p.41) “tornamo-nos justos praticando atos justos”. A justiça de acordo com o autor é o bem do outro, ou seja, são os atos que se pratica preservando e promovendo a felicidade da sociedade. Para o autor somente o que é lei será obedecido, motivado pelo medo e não pela obediência, por este motivo justifica que a ética deveria ser instituída legalmente e ensinada nas escolas.

De acordo com Souza (2009, p.6) “Aristóteles afirmou que a finalidade da ética é promover o bem-estar. Disse ainda que o estudo do bem tem natureza política e que mais importante que o bem-estar do indivíduo é o bem-estar da coletividade”.

Conforme apresentado, a visão existente até então era de uma ética que se baseava no ato de fazer o bem. Um enfoque diferente sobre o tema pode ser encontrado nos relatos de Kant. Segundo Arruda (2009) Immanuel Kant (1724-1804), nascido na Prússia oriental, contrariando autores clássicos, acreditava que a ética estava no dever fruto da razão e não na ideia do bem, pois aspirar ao bem é egoísmo. Para o autor ter caráter é fazer o bem não por inclinação, mas por dever, por obrigação.

¹ Citação com referência no tradutor in ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2001. (Coleção a obra-prima de cada autor).

A mesma autora, completa que Kant dedicou-se aos estudos de leis que regulam a conduta humana sob um ponto de vista essencialmente racional, ignorando regras práticas e empíricas.

Em Kant² (2002, p. 16) “A metafísica dos costumes deve, pois, investigar a ideia e os princípios de uma possível vontade pura”. Entende-se que esta visão kantiana de ética remete à busca da “a ética pela ética”, sem levar em consideração o que ela proporciona.

O autor não dispensa a importância de ser feliz, pois cada um tem o dever de garantir a própria felicidade. Segundo Kant² (2002, p. 26) “na ausência de contentamento com sua própria situação, aquele que é molestado por muitos cuidados sem ter satisfeitas as suas necessidades poderia facilmente ser uma vítima de tentação de infringir seus deveres”.

Descobre-se se um ato é ético ou não através do imperativo categórico, após refletir se deseja ou não que ato se torne lei universal. Segundo Kant² (2002, p.31) “pergunte a mim mesmo: - Podes querer que a tua máxima se converta em lei universal? Se não podes, deves então rejeitá-la, e não por causa de qualquer prejuízo que ela pudesse resultar para ti ou para os outros, mas porque ela não pode caber como princípio em uma possível legislação universal”.

De acordo com Arruda (2009, p.31) “pode-se dizer que a principal fonte da ética é a realidade humana, na qual a razão encontra-se e conhece os princípios morais, universais e certos”. A ética é a ciência que estuda os atos humanos, estes enquanto livres e ordenados para seu fim último. Segundo a autora, este estudo diferencia o que se pode fazer fisicamente daquilo que se pode fazer eticamente, levando em consideração o que é bom ou mau, assim, como num jogo, dita as regras gerais.

O conceito da moral é facilmente citado ao se debater ética. Segundo Camargo (1999, p.22) “A palavra ‘ética’ etimologicamente origina-se do grego ‘ethos’, que também significa costumes; a palavra ‘moral’ provém do latim ‘mores’, que também significa costume”.

Para Vazquez (2004) originalmente ética e moral caracterizavam-se por algo que não nascia com o ser humano, mas um costume que era por ele desenvolvido. No universo contemporâneo estas duas palavras tomaram proporções distintas, onde não se pode confundir a ciência com seu objeto científico. Sendo ética a ciência que estuda o comportamento

² Citação com referência no tradutor in KANT, Immanuel. Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos. Tradução Leopoldo Holzbach. São Paulo: Martin Claret, 2002. (Coleção a obra-prima de cada autor).

humano, e a moral é o universo social em os problemas e conflitos surgem por reflexo do comportamento de uma sociedade. Então a ética é a ciência da moral.

Srouf (2003) compreende a moral como sendo os comportamentos, usos e costumes de uma sociedade, no entanto a ética é a ciência que estuda e reflete sobre a moral e costumes da coletividade.

De acordo com Souza (2009, p.5) “a moral estabelece regras comuns à sociedade, que são assumidas pela pessoa”. Ainda para a autora diferenciar o correto do incorreto, o bom do mau ou o justo do injusto é possível através da Ética, conceito que pode variar de pessoa para pessoa.

Partindo do pressuposto que a empresa é formada por pessoas, a moral de umas e outras podem entrar em conflito, necessitando serem estudados.

1.2 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A ética começou a ser discutida em um âmbito social devido aos conflitos de atos praticados pelo homem. Esta discussão chegou ao espaço organizacional pelo surgimento de conflitos encontrados dentro das corporações. Surge então a necessidade do estudo da ética empresarial.

Para Camargo (1999) a ética parte do pressuposto do dever, que pode ser aplicado a todas as coisas. O homem diferencia-se dos outros seres pela essência que o caracteriza, a racionalidade, então alguém somente será antiético se não cumprir o seu dever, ou seja, não sendo racional. Em paralelo a um administrador, ele somente será antiético se agir de forma a não cumprir seu dever, mas antes de sua profissão, ele é um homem e deve realizar-se como tal primeiramente.

Passou-se a relacionar ética com empresa de acordo com Arruda (2009) entre as décadas de 60 e 70, devido à expansão de multinacionais oriundas dos Estados Unidos e Europa, onde suas subsidiárias se instalavam, principalmente em novos continentes, encontravam grandes choques culturais, enfrentando novos padrões e formas de fazer negócios. Pesquisas e debates no âmbito empresarial da ética começaram a ser levantadas a partir de então. No Brasil, assim como em toda a América Latina, a chegada das discussões sobre o tema aconteceu nos anos 90.

Uma empresa que não consegue trabalhar com princípios éticos dificilmente poderá manter-se no mercado.

Em Srour (1998, p. 291) “Uma vez que as empresas competitivas não operam num horizonte de curto prazo, a ganância ou a sedução por vantagens imediatas pode ser fatal”. As organizações devem estar atentas e aliar as decisões empresariais com ética de acordo com as novas exigências do mercado. Este está cada vez mais exigente e disposto a boicotar empresas onde existem práticas e profissionais sem credibilidade. A reflexão ética antecipa o que poderia ser prejudicial à empresa, evitando atitudes que resultariam em grandes prejuízos.

O mercado cada vez mais competitivo pede uma postura ética. Negócios sustentáveis estão sendo almejados, de forma a desenvolver as pessoas e as comunidades.

Segundo Arruda (2009) empresas no mundo todo buscam cada vez mais desenvolver-se com sustentabilidade, buscando o lucro, mas não a qualquer preço, ponderando suas responsabilidades sociais, proporcionando um ambiente em que as pessoas possam desenvolver as virtudes e o conhecimento, esta é uma retomada aristotélica nos negócios.

O desenvolvimento ético de uma empresa depende das pessoas que farão parte dela e buscarão o mesmo objetivo, baseando-se nos mesmos valores.

Para Camargo (1999, p. 31) “a ética profissional é a aplicação da ética geral no campo das atividades profissionais; a pessoa tem que estar imbuída de certos princípios ou valores próprios do ser humano para vivência nas suas atividades de trabalho”. Ainda segundo o autor, um profissional faz parte de um grupo de pessoas que trabalham para a realização de um mesmo bem ou serviço, é papel de cada um seguir determinada conduta que permita o desenvolvimento harmonioso do trabalho, fazendo o bem para todos aqueles envolvidos no processo, sendo colaborador, cliente ou fornecedor.

Uma má conduta de um colaborador poderá gerar uma imagem negativa, não somente dele, mas da organização que ele representa.

Em Carmona (2008, p.84) “se você não atuar de maneira íntegra, ecologicamente correta, socialmente aceitável, provavelmente sua marca não sobreviverá. As pessoas, hoje, esperam muito mais do que preço e qualidade, elas querem utilizar uma marca que seja respeitada e admirada no mercado. Daí a importância que se tem dado à ética nas organizações”. A marca de uma empresa é o seu bem mais importante, por este motivo é que a ética está cada vez mais difundida dentre as grandes corporações. A alta tecnologia da informação faz com que as notícias atravessem fronteiras rapidamente, levar uma má conduta a público pode transformar a visão que o mercado tem de uma marca, causando grandes prejuízos.

Em Arruda (2009, p. 57) “a empresa necessita desenvolver-se de tal forma que a ética, a conduta ética, os valores e convicções primários da organização tornem-se parte da cultura da empresa”.

Observa-se que a ética precisa estar presente na pessoa, para que esta atue de forma a contribuir com a ética empresarial no cotidiano do colaborador.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL, FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DA ÉTICA

Estuda-se a cultura de uma sociedade para compreender de que forma as pessoas que a integram se comportam, assim, no meio corporativo investiga-se a cultura empresarial para entender o comportamento dos colaboradores e as características da empresa.

O termo cultura remete a dois significados distintos segundo Chiavenato (2008, p.172) “De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, do outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente”. O autor completa que todas as pessoas são dotadas de cultura, e reforça a existência do relativismo, onde cada pessoa tem sua cultura e seus valores próprios.

Na visão do autor sobre os estudos organizacionais, a cultura equivale ao conjunto de hábitos e crenças partilhados por todos dentro da empresa, estabelecidos de acordo com as normas, atitudes, expectativas e valores empresariais.

Para Srour (1998) a cultura da organização exprime a sua identidade, está presente em todas as práticas, pode ser aprendida, transmitida e partilhada. Pode-se comparar a cultura ao cimento, pois procura unir os membros da empresa de forma que todos foquem a um só objetivo, unificando os procedimentos e lhes dando direção em situações adversas.

Luz (2003) afirma que a cultura está para a empresa assim como a personalidade está para o indivíduo, dando a ela identidade. Não se pode considerar a cultura organizacional de uma determinada empresa sem levar em consideração os valores da sociedade em que ela está inserida.

Segundo Chiavenato (2008) as empresas eram antes reconhecidas por seus prédios e edifícios, e hoje são reconhecidas pela sua cultura corporativa. O autor cita os principais elementos da cultura organizacional são: o cotidiano (como as pessoas se relacionam e suas linguagens), as normas (regras e comportamentos), os valores dominantes (a ética se destaca como um destes valores em algumas empresas), a filosofia administrativa (guia que orienta as

políticas da organização), regras do jogo (funcionamento da empresa que é sempre repassado aos recém-chegados) e o clima organizacional (sentimentos e interação entre os colaboradores e a empresa).

A cultura é intangível, porém ela pode se materializar dentro da empresa. Segundo Luz (2003) a cultura torna-se tangível quando relacionada a fatores como o código de ética, a carta de princípios, a filosofia empresarial, slogans, declaração de missão e visão e mesmo no comportamento dos colaboradores, através de seus trajes, assuntos discutidos e outros.

Para Chiavenato (2005) a cultura organizacional é um conjunto de normas, informais e não escritas, que norteiam a maneira de se resolver problemas dentro da empresa, sempre direcionando as decisões e ações do dia-a-dia de forma a atender aos objetivos organizacionais. A cultura deve ser passada aos novos colaboradores, para que estes entendam que é necessário segui-la para serem aceitos. Empresas possuem particularidades, sendo assim a cultura de cada uma será exclusiva e irá retratar a mentalidade que predomina dentro dela. Para o mesmo autor dois aspectos constituem a cultura de uma empresa: os formais e os informais. Tudo aquilo que é visível faz parte dos formais, assim são políticas, diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura e tecnologia. Já os aspectos informais são aqueles de difícil percepção, são estes sentimentos, atitudes, valores, interações e normas de grupos. Além de difícil percepção, os aspectos informais, ou ocultos, são complexos em se tratando de mudanças e transformações.

Algumas culturas são conservadoras, mantêm-se imutáveis perante as mudanças ocorridas no meio em que estão inseridas, já outras são flexíveis e adaptativas, moldam-se ao ambiente em transformação. Em Chiavenato (2005, p.40) “Todavia, a organização deve possuir uma certa dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança. Mudanças seguidas e sem estabilidade alguma podem gerar caos e tensão entre os membros da organização”.

Para Fleury (1996) gerenciar a cultura de uma empresa é possível apesar de difícil, lembrando que o gerenciamento desdobra-se em planejamento, organização, controle e avaliação. Exemplo deste investimento são os seminários ou programas de treinamento, onde se expõem os valores da organização aos seus colaboradores.

Mais complexa é a proposta de mudança de cultura. Facilidades podem ser encontradas em momentos de crises externas; no caso de fatores econômicos e políticos, e internas: como o surgimento de novas lideranças. Ao se deparar com uma instabilidade os padrões e conceitos serão reavaliados, e as mudanças aceitas com maior facilidade. O que não

acontece em momentos de estabilidade, dificilmente opta-se pela mudança quando a atual situação é favorável.

Fatores contribuintes segundo Chiavenato (2005) são a idade, o tamanho, e a expressividade da cultura, sendo assim, quando se tratam de empresas pequenas, jovens e com uma cultura fraca, mais fácil será a aceitabilidade à mudança. O autor expõe a cultura do comprometimento, onde as pessoas são encorajadas a mudar, incentivadas por buscarem novos desafios, feedback de todos os colaboradores envolvidos, e o reconhecimento de que o fator humano traz resultado para a empresa.

Ainda sobre mudanças na cultura organizacional:

Aliás, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições e incorporação de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob o agulhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar a nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nesta hora, um ‘choque cultural’ acontece, e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. Explodem então agudas resistências, feito fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram. (SROUR, 1998, p.175)

Os valores pessoais e empresariais podem vir a conflitar, nem todas as pessoas trazem valores éticos na sua cultura pessoal, assim, é papel da empresa educar este colaborador de forma a prevalecer a ética dentro da organização. De acordo com Arruda (2009, p. 52) “cada pessoa, por sua formação familiar, religiosa, educacional e social, atua conforme determinados princípios. No dia a dia, os valores individuais podem coincidir ou conflitar com valores da organização, que caracterizam a cultura organizacional”. Se a ética for característica forte da cultura organizacional, todos os colaboradores entenderão facilmente de que esta é forma de se fazer negócios dentro da empresa.

Percebe-se então a necessidade de desenvolver práticas que propiciem a aplicação e utilização da ética na cultura organizacional.

1.4 PRÁTICA E APLICAÇÃO DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro de uma organização convivem pessoas de diferentes formações e com diferentes experiências de vida pessoal e profissional, gerando muitas vezes conflitos com os valores da empresa. Algumas práticas podem ser adotadas para amenizar estes conflitos e disseminar a ética dentro da organização.

1.4.1 Código de ética

Na criação da empresa é necessário, para determinação da estratégia de atuação, que o administrador defina a visão, a missão e os valores institucionais. Visão é o ponto que a empresa deseja alcançar a médio ou longo prazo. A missão é a razão pela qual ela existe. Já os valores são bens intangíveis que traduzem a expectativa e dão direção aos seus colaboradores, para que a partir destas atinjam a visão empresarial. Cada pessoa tem suas características singulares, seus valores pessoais, suas crenças, que determinarão grande parte de suas ações. Com o objetivo de alinhar estas características pessoais às organizacionais existe o código de ética. (ARRUDA, 2009)

Segundo Moreira (2002) cada pessoa possui formação cultural e científica diferente, em paralelo, a empresa moderna vê seu cenário sendo transformado frequentemente no ritmo das inovações, neste universo é implantado o código de ética para padronizar os relacionamentos e operações. O autor destaca a importância da participação de todos os empregados e da administração na confecção do código. A utilização de uma assessoria externa especializada pode facilitar e acelerar o processo.

Além de uma linguagem clara e de fácil compreensão, um código expressivo precisa estar altamente fundamentado nas características culturais da empresa. Ao consultar o código, o colaborador precisa reconhecer a corporação onde trabalha.

Para Souza (2009) o código é documento formal onde se encontram as obrigações éticas em conformidade com a cultura organizacional, formulado sobre padrões morais. Não existe uma receita, um padrão para elaborá-lo, também não pode ser simplesmente copiado de outra empresa, deve constar características específicas da organização e de seu ramo de atuação.

A ferramenta não visa solucionar problema da organização, ela servirá de instrumento regulador da relação dos colaboradores entre si e estes em relação aos stakeholder, encontrando o caminho ético para ser seguido no dia-a-dia.

Para Moreira (2002, p.33) “a existência do código de ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam a aplicação dos princípios”.

Os principais assuntos relatados nos código são:

Conflitos de interesse, conduta ilegal, segurança dos ativos da empresa, honestidade nas comunicações dos negócios da empresa, denúncias, suborno, entretenimento e viagem, propriedade de informação, contratos governamentais, responsabilidade de cada stakeholder, assédio profissional, assédio moral, uso de drogas e álcool. (ARRUDA, 2009, p. 54)

É importante citar que há vantagens e desvantagens na aplicação do código. Para a autora os pontos positivos do código são claros, como a facilidade que o colaborador terá de encontrar caminhos éticos para seguir, assim como a igualdade destes caminhos dentro da empresa, tanto o estímulo e o comprometimento de todos quanto à integração deles, também a proteção de interesses empresariais e profissionais, e a grande contribuição que é agregar valor à imagem da empresa.

Por desvantagens aponta-se o risco de se implantar um código encomendado, ou seja, que não tenha o perfil da empresa. Também o perigo da incoerência quando as informações do código não convergem com as atitudes dos colaboradores.

Outro risco ressaltado por Souza (2009) é a adoção destas políticas éticas apenas como estratégia de marketing, através de projetos de grande impacto com o público externo, gerando assim descrença e fracasso. Vistos pontos negativos acredita-se que é preferível não aderir ao código a fazê-lo sem comprometimento, pois a imagem da empresa poderá ser prejudicada por esta atitude.

Compreende-se que o código de ética deixa claro ao colaborador de que forma seus relacionamentos deve ser trilhados junto aos clientes e colaboradores, entretanto, a empresa precisa estar atenta às armadilhas que um código inconsistente pode trazer para a sua imagem.

1.4.2 Comissão de ética

Moreira (2002) cita o trabalho da comissão de ética, um grupo de pessoas que desenvolverão o projeto até a finalização do código. Esta deve integrar de 5 a 15 membros selecionados pelo diretor ou conselho de administração.

Nesta comissão serão atribuídas à responsabilidade de um presidente, vice-presidente, secretário executivo e redator. O presidente deve coordenar as reuniões até a finalização do código, o vice-presidente o substituirá em caso de ausência. A função do secretário executivo será de buscar recursos materiais e humanos para o desenvolvimento do projeto. O redator, preferencialmente advogado, fará a redação final do material.

A formação da comissão garante o comprometimento com o projeto, as tarefas bem definidas a cada integrante torna o processo mais dinâmico. O grupo poderá optar pela contratação ou não de uma empresa especializada para colaborar com o código.

1.4.3 Programa de ética

A criação do código não garante que ele será cumprido, é necessário que haja um programa de ética. Algumas práticas precisam ser aplicadas antes e depois da criação do código.

De acordo com Arruda (2009, p.53) o programa de ética é “um processo que envolve todos os integrantes da empresa e que passa pelas etapas de sensibilização, conscientização, motivação, capacitação e finalmente, adoção de um código de conduta baseado em princípios e valores perenes”.

Moreira (2002) destaca a necessidade; do treinamento e reciclagem periódica, no mínimo uma vez ao ano, dos colaboradores sobre os temas éticos constantes no código; de uma revisão e verificação do real cumprimento do código; da criação de canais de comunicação para denúncias (sejam de colaboradores ou não) de descumprimento do código; punições coerentes às infrações; e por fim da luta contra concorrentes antiéticos, se necessário, judicialmente.

1.4.4 Gerente de ética

Um papel importante dentro da organização que tem busca a constante pela conduta ética é o do gerente de ética. Uma pessoa designada especificamente para trabalhar este tema.

De acordo com Arruda (2009) o gestor de ética está ligado diretamente à diretoria, dispondo assim de independência nas suas ações, coordena programas de ética. Ele deve estar alinhado com os valores, missão e visão de empresa, ser capaz de conquistar a confiança dos colaboradores por suas práticas.

Para Moreira (2002) o gerente de ética é a pessoa responsável, em tempo integral ou não, por coordenar todas as atividades relacionadas à ética, podendo ser um colaborador ou um assessor especializado, além de ser o principal canal de comunicação com o comitê.

Será de responsabilidade deste garantir que todos possuam e conheçam o código, que haja treinamento adequado, que os canais de comunicação sejam eficientes, que haja auditoria ética, que todas as dúvidas e questionamento sejam devidamente analisados e de conhecimento do advogado e que haja revisões periódicas das práticas.

Algumas características são indispensáveis em um gerente de ética, segundo Moreira (2002, p.190) “para que um profissional seja escolhido, não deve ser suficiente que ele aceite a missão. Ele deve apresentar entusiasmo com a atividade, ser alguém que demonstre ‘paixão’ pela ética empresarial e gosto pelos procedimentos a ela relativos”. Outras características pessoais também são importantes, como ter a mente aberta para ideias, imparcialidade para elaboração de análise, capacidade de delegar e liderar e histórico pessoal de obediência à ética.

O gerente de ética através de sua imagem de confiança conduzirá programas dentro da organização para que se dissemine o conhecimento sobre a ética.

1.4.5 Comitê de ética

Para garantir o sucesso do código e manter constante sensibilização sobre o tema na organização é criado o comitê de ética.

Segundo Arruda (2009) ele é formado por pessoas íntegras, de diferentes setores e geralmente em número ímpar de integrantes. Os colaboradores pertencentes a este grupo serão pessoas vistas como éticas por seus colegas. É responsável por manter o código atualizado, pelo aconselhamento ou tomada de decisão assim como investigar e solucionar casos ocorridos dentro da empresa. Para a autora é de suma importância que sempre se critique a atitude e não a pessoa. Alguém pode ter agido de forma antiética, mas não pode ser rotulada por sua ação, toda situação deve ser minuciosamente analisada para que não se pratiquem injustiças.

Esta percepção deve estar muito bem definida dentro do comitê, sempre lembrando que por trás da conduta antiética há uma pessoa, que merece um tratamento digno. O comitê não pode se deixar levar pela frieza das normas, pois o que os norteiam são os valores e princípios. Assim, sempre deve ser avaliada a gravidade da infração, a intenção, as circunstâncias e as consequências de uma infração.

Algumas atividades são desenvolvidas pelo comitê com a finalidade de manter viva a cultura ética empresarial.

Este comitê, com a participação de lideranças representativas do corpo social, dirigido pelo presidente da empresa ou diretores, por rodízio, é o fórum de reflexão próprio a propostas, discussões, promoção e acompanhamento da conduta e ações éticas na empresa. É, por excelência, o núcleo revitalizador da cultura ética corporativa. (MATOS, 2010, p. 123)

Para o autor a realização de eventos de conscientização e reforço sejam estas palestras, seminários, debates em painéis e convenções são iniciativas que revitalizam a ética na empresa.

O autor reforça que o trabalho desenvolvido pelo comitê não pode caracterizar esforços isolados e esporádicos, sem entusiasmo e comprometimento, para que não se corra o risco de tornar um modismo. O resultado do descrédito do comitê pode resultar em decepção e descrença dos colaboradores perante o trabalho ético da empresa.

Os canais de comunicação são de extrema importância, toda a empresa deve ter livre acesso a este grupo, através de e-mails e telefonemas.

Para acesso ao comitê de ética, em geral as empresas oferecem uma linha direta de telefone e e-mail para receber comunicação, anônimas ou identificadas dos funcionários, apresentam questões que julgam importantes de serem analisadas, do ponto de vista da ética. O sigilo das comunicações é um ponto fundamental para o incentivo à participação dos funcionários. (ARRUDA, 2009, p.56)

Em contrapartida para Moreira (2002) o sigilo deve ser desestimulado. Para que o relator tenha segurança no momento de fazer a denúncia algumas medidas protetoras devem ser tomadas, até, se necessário, estabilidade temporária do emprego. O autor do relato se identifica ao comitê, mas não terá seu nome divulgado aos demais da empresa.

1.4.6 Auditoria de ética

Os contatos que chegam aos canais de comunicação precisam ser avaliados quanto a sua importância e veracidade.

Para Moreira (2002) o objetivo geral do sistema de Auditoria de Ética é o processamento e avaliação das informações enviadas aos canais de comunicação. Levando em consideração se de fato a denúncia ocorreu ou pode vir a ocorrer, se houve ou haverá o descumprimento de algum princípio do código de ética. Os encarregados do processo, auditores de ética, poderão utilizar de artifícios como entrevistas às testemunhas e demais pessoas envolvidas, dados, documentos e informações para esclarecimento dos fatos.

Segundo o autor, esta é a forma de garantir que nenhuma punição ou ação corretiva possa ser tomada injustamente. Os direitos e a imagem dos envolvidos devem ser preservados até a decisão final.

Arruda (2002) vai mais além ao se tratar de auditoria em ética, onde o programa busca identificar se as propostas éticas da empresa são claras e estão surtindo o efeito desejado:

A auditoria interna do ambiente ético pode ser válida para identificar dilemas éticos na organização, que podem vir a provocar uma conduta antiética. Um programa de auditoria em ética poderia averiguar de forma sistemática se o Código e as políticas de ética estão suficientemente específicos e claros; se estão sendo seguidos com voluntariedade ou só inspiram mero respeito insincero às regras; se as áreas funcionais estão sensíveis para a questão ética; e se as condutas da equipe de vendas e compras, por exemplo, estão sendo adequadamente monitoradas. (ARRUDA, 2002, p. 8)

Em Arruda (2009, p.8) “nem sempre, porém, a conduta ética nasce espontaneamente, como fruto da motivação externa tão bem desenvolvida pela comunicação ética. Em geral são necessários indicadores externos que permitam avaliar a temperatura ética instituição”. Para a autora a auditoria externa promove a identificação da responsabilidade da instituição junto aos programas sociais, que objetivam desenvolver a comunidade em que está inserida.

1.4.7 Liderança ética

Líder é a pessoa que exerce influência sobre outras, através do respeito e autoridade seus liderados o seguem, sem que sejam necessárias imposições. Dentro do conceito da ética, se um líder for ético, seus liderados também o serão.

Segundo Carmona (2008) o líder tem o seu poder baseado na influência e confiança, as pessoas sentem-se motivadas a darem o melhor de si, sentem-se comprometidas e entusiasmadas a serem seus seguidores. Diferencia-se de um chefe, onde seu poder é baseado no cargo em que ocupa.

O que faz as pessoas seguirem um líder é a confiança, ela será baseada nas virtudes dele. Dentre as várias características podemos identificar a ética.

Para o autor sempre que um líder toma uma decisão que prevalece a ética, buscando o benefício coletivo, é emitido um sinal positivo para o inconsciente dos envolvidos, quanto maior o número de pontos positivos maior será a confiança gerada nesta relação. Quando o contrário acontece uma pontuação negativa se acumula nos pensamentos dos liderados, gerando sempre uma desconfiança, pois as pessoas envolvidas irão questionar se o líder tomou uma decisão pensando em benefício próprio ou não, chegando a prejudicar a equipe.

Os colaboradores cada vez mais estão informados e qualificados, logo, os líderes precisam usar da ética e do bom senso para captar e fidelizar este capital humano. Segundo

Arruda (2009) a sociedade não aceita mais o abuso de poder, um bom líder tem autoridade sobre seus liderados, conquista e os orienta a fazer o que é o melhor para eles e para a organização.

Pode-se perceber bons resultados quando a atuação de um bom líder é aplicada em práticas éticas. Observando o exemplo em Souza (2009, p. 17) “se a alta direção não aderir integralmente ao conjunto e estipulações morais do código, os demais profissionais da empresa não terão motivação para fazê-lo”. Para a autora o líder é o ponto de referência para os colaboradores, se um gestor toma devida ação e todos a aceitam, logo será considerada correta, respeitada e provavelmente repetida. Sendo assim, ele é uma ferramenta de solidificação da ética aos liderados.

De acordo com Moreira (2002, p.190) “outorgar aos diretores, gerentes e supervisores as missões de fiscais da ética e de se transformarem em exemplos da obediência aos princípios”. Reforça a ideia de que os colaboradores estarão sempre observando as condutas de seus gestores.

Influência de um líder também pode ser observada também nos canais de comunicação, servindo como ferramenta pela proximidade de seus liderados.

O autor define que os diretores, gerentes e supervisores são os canais auxiliares de comunicação, que levarão os relatos ao gerente de ética.

Devido a esta larga abrangência do poder de um líder sobre seus liderados, ele é peça fundamental para o desenvolvimento da ética na organização. Grande atenção deve ser dada a este colaborador, de forma a garantir que ele seja capacitado a liderar de forma ética.

2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA – ESTUDO DE CASO EMPRESA X

Este capítulo apresenta os objetivos, justificativas e a metodologia desta pesquisa, um breve perfil da empresa estudada, bem como o trabalho desenvolvido com foco na ética e nas formas de incorporá-la à cultura organizacional.

O nome da empresa estudada foi preservado por questões éticas, identificada como Empresa X, assim como os resultados obtidos com a aplicação das práticas apresentadas neste trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Estudar a importância e a necessidade do desenvolvimento da ética na cultura organizacional, bem como verificar as práticas que facilitam esta fixação.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar o conceito de ética e ética empresarial;
- Verificar e analisar a influência e a importância da ética sobre a cultura organizacional;
- Pesquisar práticas que possibilitem este desenvolvimento;
- Estudar o modelo de ética empresarial adota pela Empresa X.

2.3 JUSTIFICATIVA

Dentro de um mercado cada vez mais competitivo e consumidores mais exigentes, trabalhar a ética é importante para manter a imagem empresarial sólida no mercado. Decisões tomadas sem antes refletir sobre a ética podem acarretar em más condutas, que por sua vez terão influências negativas sobre a imagem da empresa.

Para que uma organização exija de seu colaborador uma determinada postura faz-se necessário que esta lhe dê o exemplo e o treinamento adequado. Desta forma, a ética estando

disseminada no cotidiano da organização, praticada nos relacionamentos internos e com seus clientes, fará com que os recém-chegados tomem conhecimento da correta postura a se tomar, e dificilmente pecarão pela falta de ética e argumentarão de que não tinham ciência da correta forma de agir.

Para que a ética empresarial seja mantida nas relações comerciais e vivida pelos colaboradores é necessário que ela esteja fixada na cultura organizacional. Algumas práticas foram desenvolvidas e aplicadas pelas empresas para garantir esta fixação.

2.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A escolha pela Empresa X como alvo da pesquisa se dá ao fato de ser referência no modelo de gestão para os executivos da região, pelo contato com familiares e amigos que trabalham na empresa e pode-se observar que a imagem sólida que possui no mercado se confirma na visão dos colaboradores.

Para que se desenvolva uma pesquisa é necessária determinação dos métodos dentro da metodologia de pesquisa. Para Andrade (2003, p.129) “metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Estes métodos são caracterizados por um conjunto de etapas utilizadas na investigação de fatos.

Este trabalho trata-se de estudo de caso, pois busca conhecimento sobre um fenômeno, que segundo Gil (1991, p.58) “é um estudo profundo ou exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo de caso entende-se por ser uma pesquisa de campo do tipo exploratória e descritiva. Segundo Marconi (2010, p.69) “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Os estudos exploratórios descritivos têm por objetivo descrever completamente um fenômeno.

Estudos exploratório-descritivos combinados – são estudos exploratórios que têm por objetivos descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. (MARCONI, 2010, p.71)

Para Gil (1991) uma pesquisa descritiva sequencia a exploratória, com o seu objetivo principal de descrever as características de um dado fenômeno ou população.

Entende-se que estudo de caso é uma pesquisa de campo, utilizada com o objetivo de conseguir informações sobre um determinado tema, do tipo exploratória-descritiva com o intuito de verificar e descrever ao máximo este tema.

2.5 TRABALHO DE ÉTICA DESENVOLVIDO NA EMPRESA X

A Empresa X fixa a ética na sua cultura organizacional através da educação. O colaborador recebe todas as informações necessárias para desenvolver-se de forma a adotar uma postura de respeito e ética.

Todo colaborador tem plena consciência de seu papel perante a ética empresarial. O código está disponível a todos e desde sua contratação ele sabe como deve conduzir suas atitudes diárias para não confrontar com a imagem sólida de ética da empresa.

Para a Empresa X não basta ser ético, é preciso parecer ético. A imagem da empresa deve ser preservada a todo o momento, assim, procura-se evitar dilemas éticos, ou seja, se uma decisão foi tomada de forma que possa levantar qualquer suspeita, logo deverá ser evitada.

O trabalho voltado para a ética empresarial começou a ser desenvolvido na Empresa X em 1999. Foram feitas pesquisas envolvendo 10% dos colaboradores da empresa em todos os países com o objetivo de mapear o senso comum de como a empresa era vista pelos seus integrantes. Com o levantamento dos dados foi possível definir os valores da empresa, após dois anos de trabalho estava pronta a carta de valores da empresa.

O código de ética foi finalizado somente em 2008, contou com o trabalho de um professor e filósofo. Recentemente, em 2011, os valores da empresa foram revisados, o que já estava fortemente incorporado a ela foi retirado e adicionado novos valores. Também em seguida foi divulgado O Código de Conduta do Fornecedor e o comitê de ética.

Por se tratar de uma empresa globalizada há atenção especial sobre a forma com que as negociações são conduzidas em diferentes países. Quando a Empresa X fecha um contrato com algum fornecedor entrega a ele um código de fornecedores. Este documento contém características e informações de como a empresa faz negócios, é uma forma de evitar possíveis dilemas.

Na pesquisa de clima há uma parcela de questões referente à imagem da empresa, e em uma delas, pergunta especificamente como o colaborador vê a Empresa X, se ela é ética ou não. Os resultados obtidos desde a primeira pesquisa de clima, em 2006, já traziam resultados positivos em resposta a estas perguntas, mesmo antes da aplicação do código em 2008. Estes resultados são reflexos de uma cultura organizacional voltada para a educação criteriosa que a Empresa X vem desenvolvendo com seus funcionários, sendo assim o código trouxe uma solidificação do que a empresa espera de seus colaboradores e como evitar os dilemas.

2.6 PRÁTICAS DA EMPRESA X PARA FIXAÇÃO DA ÉTICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.6.1 Apresentação do código de ética utilizado na Empresa X

Fazendo Negócios com Integridade - realizamos nossos negócios com honestidade, justiça e respeito pelo indivíduo e pelo público em geral, sempre tendo em mente que não existe uma maneira correta de fazer o que é errado.

O Código de Ética da Empresa X exige que cada um de nós aja de forma responsável, mantendo uma conduta pessoal, comercial e legal compatível com os nossos valores.

Este código foi criado para ajudar nossos funcionários a fazer as escolhas certas na condução dos negócios da Empresa.

Ele destaca o que nossos acionistas, clientes, fornecedores, colegas e as comunidades onde operamos esperam de nós e o mínimo que devemos esperar de nós mesmos. A conduta ética não possui fronteiras, aplica-se aos funcionários da Empresa X e de as subsidiárias da Empresa X Corporation ao redor do mundo.

Se você, funcionário da Empresa X, tiver conhecimento de alguma questão ética, é sua responsabilidade informá-la, seja a seu superior ou a outras pessoas relacionadas no final deste código, no capítulo “Apoio ao Cumprimento do Nosso Código de Ética”. Contatando uma das pessoas ou áreas lá indicadas, você poderá obter mais informações a respeito da política da Empresa X, ou até mesmo relatar uma possível questão ética.

Alternativamente, se preferir, você poderá utilizar o canal de comunicação disponibilizado pela Empresa X para receber esses relatos em caráter confidencial. Não será

solicitado que você se identifique, mas poderá fazê-lo se assim desejar. Sua comunicação será, na medida do possível, mantida em sigilo.

A sólida reputação de qualidade, excelência e integridade da Empresa X exige que façamos a escolha correta em todos os casos. Como você sabe, não existe uma forma correta de fazer algo errado.

Os Princípios contidos neste documento aplicam-se a todos os funcionários, independentemente do cargo que ocupam.

Como funcionários da Empresa X, observamos as leis, normas e políticas internas que governam as atividades da organização ao redor do mundo. Nossos parceiros e prestadores de serviços também devem estar alinhados com esta conduta. Fazer menos do que isso seria comprometer nossos Valores e nossa cultura de alto desempenho.

Estamos comprometidos com o papel de cidadãos responsáveis nas comunidades em que atuamos. No trabalho, tratamos a todos com justiça e honestidade, sempre preocupados com a segurança e o bem-estar.

É de responsabilidade da Diretoria e de todos os líderes da Empresa X a manutenção de mecanismos de controle que garantam o cumprimento das normas estabelecidas neste documento e nas demais políticas corporativas. Os funcionários que não cumprirem tais normas estarão sujeitos a ações disciplinares, inclusive à rescisão de seu contrato de trabalho.

Este documento resume a conduta exigida pelas principais políticas e diretrizes em vigor nos países em que a Empresa X atua e, seu objetivo é reforçar a necessidade de agirmos com ética em nossas ações. Todos os colaboradores devem seguir as políticas e diretrizes da organização, assim como os princípios de integridade nos negócios aqui descritos.

Se você não tem certeza sobre uma determinada situação, conduta ou decisão pendente, fale com seu líder imediatamente ou outra pessoa relacionada no final desse documento. Dessa forma, você obterá mais informações e orientações sobre a política e as diretrizes da Empresa X ou poderá reporta questão potencial. Se você optar pelo canal de comunicação, poderá escolher entre se identificar ou não. A Empresa X não permitirá qualquer tipo de retaliação em virtude de comunicações feitas de boa fé.

Publicidade e Comunicação – todos os materiais de propaganda e comunicação da Empresa X devem ser verdadeiros e cumprir as leis, normas, diretrizes e políticas internas de comunicação. Quaisquer afirmações sobre o desempenho ou a qualidade de nossos produtos em propagandas, materiais de treinamento de vendas, displays em pontos-de-venda, apresentações ou em outra literatura devem ser fundamentadas e aprovadas pelas áreas competentes ou responsáveis por sua autorização, antes de serem produzidas. Também

cuidamos para que nossos concorrentes tenham o mesmo alto padrão utilizado por nós em propagandas comparativas.

Leis de Concorrência/Antitruste – a Empresa X está comprometida em exercer uma concorrência justa e aberta em todos os mercados ao redor do mundo. Seus funcionários devem cumprir as leis de concorrência/antitruste dos países em que a organização realiza negócios. O não cumprimento dessas leis pode resultar em prejuízos financeiros e penalidades criminais para a organização e os indivíduos envolvidos.

Para evitar o descumprimento de tais leis, os funcionários devem agir com cuidado em situações em que os concorrentes possam estar presentes. Em especial, os funcionários não devem discutir, fora da organização, a participação da Empresa X no mercado, sua estratégia de negócios e outros assuntos internos (descontos, preços, clientes e etc.), bem como se envolver em práticas que possam violar as leis de defesa da concorrência.

Consulte a área jurídica antes de iniciar discussões com concorrentes e sempre que tiver dúvidas sobre a aplicação dessas leis em suas atividades de negócios.

Livros e Registros/Controles Internos/ Pagamentos a Funcionários Públicos/ Prevenção contra “Lavagem de Dinheiro” – todos os registros ou relatórios financeiros, contábeis, de pesquisa, testes, vendas, manufatura e despesas, registros de horas trabalhadas e outros documentos devem representar, com precisão e clareza, os fatos ocorridos. Documentos e registros impróprios ou fraudulentos são contrários à política da Empresa X.

Por isso, a Empresa X estabelece procedimentos de contabilidade e outros padrões de controle para assegurar que todos os ativos da organização estejam protegidos e sejam adequadamente utilizados e que os registros financeiros sejam precisos e confiáveis. Também possui políticas que controlam o recebimento de dinheiro e o processamento de pagamentos para assegurar o cumprimento das leis de prevenção contra a chamada “lavagem de dinheiro”. Os funcionários também compartilham a responsabilidade de manter e observar os controles internos necessários, assegurando que os ativos da organização não sejam mal utilizados.

Os colaboradores não devem efetuar nenhum pagamento, direta ou indiretamente, a qualquer funcionário público ou órgão governamental com o propósito de manter ou obter vantagens.

Qualquer outro pagamento feito a órgãos governamentais devem ser aprovados com antecedência e registrados contabilmente pela empresa.

Informações Confidenciais /Informações Eletrônicas – segredos comerciais e outras informações confidenciais da organização, de suas atividades de negócios e de seus clientes e fornecedores devem ser tratados como sigilosos e não podem ser utilizados para benefício

próprio ou de terceiros. Dados confidenciais sobre funcionários não devem ser revelados a pessoas dentro ou fora da Empresa X, a não ser que haja uma necessidade profissional ou legal.

A Empresa X exige de seus funcionários, fornecedores, clientes e parceiros o uso adequado das informações da organização. A revelação deve ser feita em conformidade com as políticas da organização (internas) e leis aplicáveis. Além disso, os funcionários devem evitar o mau uso, revelação não autorizada ou destruição inadequada de informações que estejam sob sua responsabilidade. A destruição das mesmas deve ser apropriada e cuidadosa, observando os prazos legais de retenção de documentos. Essas informações podem ser impressas, eletrônicas, armazenadas em microfilme ou outro meio qualquer. Ao manusear informações internas ou de terceiros, os funcionários devem observar as leis de direito autoral, contratos de licenciamento de software e políticas relevantes da Organização. Os representantes da área de tecnologia da informação podem oferecer aconselhamento e assistência na proteção de informações eletrônicas, de acordo com as políticas internas de privacidade e segurança da informação.

Conflitos de Interesse – a Empresa X espera de seus funcionários, em todo o mundo, uma atuação que não crie conflito com os interesses da Organização.

Os funcionários e seus dependentes devem evitar qualquer ação ou relacionamento de negócios que possam criar um conflito entre seus próprios interesses e os da Organização. Em outras palavras, funcionários não devem participar de decisões da Organização nas quais possam obter benefícios pessoais.

Conflitos de interesse incluem interferência ou aparente interferência com os interesses da Empresa X em contraposição a um interesse pessoal. Por exemplo, você pode se deparar com oportunidades de negócios de tempos em tempos que resultem de sua condição como funcionário da Empresa X ou de seu relacionamento com ela.

Não será permitido o uso de ativos e de informações da empresa, nem tirar vantagens de oportunidades de negócio em benefício próprio, em detrimento dos interesses da organização. Você deve abster-se de competir, direta ou indiretamente, com a Empresa X.

Funcionários têm o dever de revelar à diretoria ou liderança imediata qualquer situação que seja, ou aparente ser, um conflito de interesse. Na dúvida, é sempre melhor revelar.

Diversidade e Oportunidades Iguais – o futuro da Empresa X depende de sua capacidade de atrair e manter os melhores profissionais em todos os níveis. Para isso, devemos garantir um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e proteja o direito de

cada funcionário de receber um tratamento justo e igualitário. Nossas políticas e práticas asseguram empregos e oportunidades de crescimento iguais para todas as pessoas qualificadas. Mantemos padrões apropriados de conduta no local de trabalho e sempre estamos sensíveis às preocupações de todos os funcionários. O assédio de qualquer natureza, a qualquer funcionário, por qualquer razão, não é compatível com os Valores e as condutas éticas exigidas pela Organização e não será tolerado.

Meio Ambiente – a Empresa X está comprometida com a responsabilidade ambiental de forma a cumprir todas as normas, leis e diretrizes de meio ambiente dos países em que operamos e seus padrões internos.

Onde não existirem leis ou elas forem menos restritivas que os padrões da Empresa X, seguiremos nossos próprios padrões, de acordo com nosso compromisso em relação à responsabilidade ambiental. Os funcionários têm a obrigação de informar imediatamente à liderança sobre qualquer ação da organização, de seus funcionários ou de terceiros que ameace o meio ambiente.

Fornecedores e Clientes – os funcionários devem lidar de forma honesta e justa com fornecedores, clientes, concorrentes e entre si, e devem realizar negócios com base em qualidade, entrega, serviço e preços competitivos. Além disso, os funcionários não devem obter vantagem indevida através do uso de manipulação, engano, abuso de informações privilegiadas ou práticas desleais.

Para evitar uma aparente influência não apropriada, nenhum colaborador ou membro mais próximo de sua família, deve aceitar qualquer presente que seja equivalente a um valor acima de US\$ 50,00 (cinquenta dólares). Também não se deve aceitar empréstimos e favores. Não é apropriado aceitar refeições, bebidas ou entretenimentos excessivos de fornecedores ou clientes. Atividades com clientes e seus representantes, custeadas pela Empresa X, não podem colocar em risco a imagem e a marca da empresa perante o público interno, sociedade, acionistas e poder público.

Se você tiver dúvidas, procure a aprovação prévia, por escrito, de sua liderança imediata ou orientações do comitê de ética.

Atividades Políticas – de forma geral, nem a organização, nem seus representantes, devem fazer contribuições a partidos políticos ou candidatos em nome da Empresa X, exceto quando permitido por lei. Qualquer contribuição desse tipo, com dinheiro ou produtos da organização, requer aprovação prévia da diretoria. A menos que sejam autorizados, os funcionários que participam de atividades políticas-partidárias não podem sugerir ou declarar

que falam ou agem em nome da Empresa X. Cada funcionário é livre para ter suas próprias convicções políticas sem, no entanto, envolver a organização.

Segurança dos Produtos – o objetivo da organização é fabricar e comercializar produtos seguros para o fim a que se destinam. Os colaboradores devem imediatamente relatar ao seu superior qualquer suspeita de problemas ou questões que possam afetar a segurança de nossos produtos.

Uso adequado dos bens da Empresa – os funcionários devem proteger os ativos da organização e assegurar o uso adequado dos mesmos. Todos esses ativos devem ser usados para a prática de atividades e de negócios legítimos.

Segurança e Saúde – a organização busca oferecer um ambiente seguro e saudável para todos os funcionários. Em contrapartida, cada um deve agir de maneira segura e encorajar seus colegas a agir da mesma forma, observando os padrões apropriados de conduta no ambiente de trabalho.

O funcionário deve, imediatamente, notificar a liderança imediata sobre qualquer perigo ou falta de segurança no trabalho que chegue ao seu conhecimento ou chame a sua atenção.

Leis de Valores Mobiliários /Informação Privilegiada – de acordo com a Lei de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América e de outras regiões em que a Empresa X, se um funcionário souber de informações importantes, que não sejam de conhecimento público, sobre a Empresa X Corporation ou uma de suas subsidiárias, ele não deverá comprar ou vender qualquer valor mobiliário (inclusive ações) da Empresa X ou de suas subsidiárias até que tais informações se tornem de conhecimento público.

Além disso, o funcionário não deve revelar a terceiros, que não tenham a obrigação de manter a confidencialidade, informações de negócios que não sejam de conhecimento público. Agências governamentais monitoram o mercado de valores mobiliários.

Os funcionários responsáveis pela elaboração de relatórios direcionados às autoridades e comunicações ao mercado devem fazê-lo de forma completa, clara, correta e dentro do prazo determinado. A infração a essas leis pode levar a sérias consequências criminais e civis, uma vez que leis semelhantes são adotadas em todo o mundo.

Apoio ao Cumprimento dos Nossos Princípios Éticos – a Empresa X está comprometida em dar apoio aos seus funcionários para que os mesmos cumpram os padrões éticos de conduta. Em contrapartida, todos os funcionários devem praticar esses padrões éticos no desempenho de suas funções.

Se observar ou tomar conhecimento de violações às políticas da Empresa X, a este documento, às leis vigentes ou tiver dúvidas quanto ao seu significado, intenção ou aplicação, é sua responsabilidade expor tais situações ou sanar suas dúvidas prontamente.

A Empresa X não irá tolerar retaliações e represálias contra qualquer indivíduo que, de boa fé, reporte violações ou suspeitas de violações a este documento ou à legislação. E aplicará ações disciplinares que poderão culminar com a rescisão do contrato de trabalho daqueles que praticarem retaliações e represálias.

Você pode fazer isso entrando em contato com sua liderança imediata, diretoria, gestão de pessoas, gestão jurídica ou utilizando a linha telefônica para receber relatos e questionamentos em caráter confidencial.

Linha Telefônica – a Empresa X contratou uma empresa especializada para gerenciar o canal de comunicação que receberá, em caráter confidencial, comunicações e questionamentos. Você pode entrar em contato gratuitamente, todas as ligações serão tratadas de forma confidencial.

Comunicações – os funcionários que queiram registrar alguma preocupação, questionamento ou reclamação diretamente ao comitê de auditoria do conselho de administração da Empresa X referente a assuntos ligados a contabilidade, controles internos e auditoria, ou desejam submeter, de forma anônima, os mesmos questionamentos.

2.6.2 Código de fornecedores da Empresa X

A Empresa X é uma organização que preza a prática de seus valores na condução de seus negócios. É importante lembrar que eles se aplicam não somente aos funcionários da Empresa X, mas também aos nossos fornecedores, parceiros comerciais e todas as pessoas, físicas ou jurídicas que se relacionam conosco.

Para que todos tenham o mesmo entendimento sobre as expectativas da organização com relação à adoção de uma postura adequada, a Empresa X publica seu código de conduta de fornecedores com as principais diretrizes que devem orientar e sustentar os negócios realizados por nossos fornecedores, na busca contínua por um comportamento modelo.

Aproveitamos para destacar que não será permitida a adoção de condutas contrárias às descritas no código. Para garantir que toda a cadeia de fornecedores da Empresa X esteja comprometida com as diretrizes deste documento, poderão ser realizadas auditorias aleatórias

para avaliar a coerência das ações dos nossos fornecedores com relação aos pontos descritos no código de conduta de fornecedores.

Este documento deve servir como um guia do que é extremamente importante para a Empresa X. O descumprimento de qualquer das regras do código por sua empresa (fornecedora) dará à Empresa X o direito de rescindir, imediatamente, por justo motivo, a parceria comercial estabelecida. Nesta hipótese, não caberá à sua empresa o direito à qualquer indenização, seja a que título for.

Este código formaliza os princípios-chave sob os quais os fornecedores da Empresa X e de suas unidades globais deverão operar.

Este Código formaliza as práticas da Empresa X e deixa claro que, reconhecendo as diferenças culturais e de requisitos legais, esperamos que, onde quer que nossos produtos e os componentes que os constituem forem produzidos, os mesmos sejam produzidos de maneira compatível com os altos padrões que contribuem para a destacada reputação da Empresa X e de nossas marcas. Os fornecedores são obrigados a cumprir este código e a ter e manter práticas similares às do código de ética da Empresa X.

Este código aplica-se a todos os estabelecimentos envolvidos na fabricação de produtos e componentes para a Empresa X ou quaisquer de suas unidades.

A Empresa X incentiva firmemente os fornecedores a superarem os requisitos deste código e promoverem as melhores práticas e o aperfeiçoamento contínuo de todas as suas operações. Se não houver um requisito legal local, ou se um requisito legal local não for tão rigoroso quanto os incluídos neste código, os fornecedores obrigam-se a seguir o que está descrito neste.

Leis e Regulamentos – devem operar cumprindo plenamente todas as leis e regulamentos aplicáveis dos países onde atuam, e também este código.

Trabalho Infantil – devem cumprir a legislação local referente à idade mínima dos empregados, que deverá ser maior que 15 anos de idade, ou 14 anos de idade quando a legislação local permitir tal idade para o trabalho, consistente com as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho; a idade para concluir a educação obrigatória (compulsória); a idade mínima estabelecida por lei no país de fabricação.

Adicionalmente, os fornecedores da Empresa X devem cumprir todos os requisitos legais para o trabalho de jovens trabalhadores autorizados, especialmente os relacionados a horário e condições de trabalho, salários e o manuseio de determinados materiais.

Trabalho Forçado – não devem utilizar nenhum tipo de trabalho involuntário ou forçado, inclusive trabalho sob confinamento, escravidão ou prisão.

Assédio – devem tratar todos os trabalhadores com respeito e dignidade. Nenhum trabalhador deve ser submetido a punição corporal, abuso ou assédio físico, sexual, psicológico ou verbal. Além disso, os fornecedores da Empresa X não poderão punir seus funcionários com multas, como prática disciplinar.

Saúde e Segurança – devem proporcionar aos trabalhadores um ambiente de trabalho limpo, seguro e saudável, em conformidade com todos os padrões legalmente obrigatórios para a saúde e segurança nos países em que operam. Isto inclui quaisquer moradias que um fornecedor da Empresa X ofereça a seus trabalhadores.

Não Discriminação – devem assegurar que o emprego, incluindo a contratação, salário, benefícios, progresso, demissão e aposentadoria, seja baseado na competência e não em convicções ou quaisquer outras características pessoais.

Subcontratação – não devem utilizar subcontratados para fabricar os produtos ou os componentes dos produtos Empresa X sem a prévia aprovação da Empresa X e somente depois que o subcontratado concordar em cumprir este código de conduta de fornecedores. Os fornecedores da Empresa X devem assegurar que qualquer subcontratado tenha práticas éticas e comerciais similares às práticas da Empresa X.

Comunicação – devem comunicar este código e suas disposições aos seus funcionários e líderes.

Monitoramento e Cumprimento – a Empresa X tomará medidas positivas, tais como inspeções anunciadas e não anunciadas dos fornecedores para assegurar o cumprimento deste código.

Espera-se que os fornecedores da Empresa X executem as medidas corretivas necessárias para sanar prontamente qualquer descumprimento identificado. A Empresa X reserva-se o direito de encerrar seu relacionamento comercial com qualquer Fornecedor que não estiver disposto a, ou for incapaz de, cumprir este código.

2.6.3 Comitê de ética da Empresa X

O comitê de ética foi criado logo após a finalização do código de ética. Cinco pessoas de diferentes opiniões, diferentes setores, foram escolhidas de acordo com critérios rigorosos, todos precisam ser pessoas de postura ética dentro e fora da organização. Por exemplo, não é permitido que um integrante do comitê tivesse envolvimento com sonegação de imposto de renda no passado.

As denúncias chegam ao comitê de várias formas. Foram instalados totens pela fábrica, os e-mails dos integrantes estão disponibilizados a todos, além de contar com canal de comunicação por telefone e cartas anônimas também são enviadas.

Mensalmente o comitê se reúne, questões éticas são discutidas, assim como casos ocorridos que merecem atenção especial e análise de denúncias. Existem áreas mais propícias a dilemas, por exemplo, compras e também pesquisa e desenvolvimento, merecem maior atenção do comitê de ética.

2.7 SUGESTÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA E OTIMIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ÉTICA DA EMPRESA X

Os resultados obtidos após a aplicação destas práticas não são divulgados. Assegura-se de que são resultados positivos, podendo ser observados através da imagem sólida e posição de liderança no mercado em que a Empresa X contempla, além da visão de colaboradores e sociedade em geral.

A Empresa X possui um canal de comunicação, gratuito e sigiloso, para que denúncias e dúvidas sejam registradas. Como melhoria das práticas éticas da empresa sugere-se um programa que vise incentivar o contato do comitê de ética com o colaborador. Propõe-se o desenvolvimento de uma auditoria em ética. Segundo Arruda (2009) esta auditoria traz um diagnóstico da temperatura ética da empresa. Com o intuito de receber feedback dos colaboradores para saber de que forma eles observam suas condutas e de seus colegas, quais situações lhes trazem maiores dúvidas, sugestões, contribuições, possíveis dilemas éticos, incentivar denúncias e outras questões que possam ser levantadas.

A geração de confiança será o ponto forte desta relação. O incentivo a este contato fará com que uma denúncia seja relatada com mais facilidade, visto que o colaborador já tem acesso frequente com o comitê, já conhece suas práticas, sentindo assim maior confiança.

A auditoria em ética é uma maneira de diagnosticar se os programas estão surtindo o efeito desejado e quais pontos podem ser melhorados, a melhor forma de fazer isso é ouvindo o colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pelo lucro a qualquer preço vem sendo substituída pela sustentabilidade. Relações comerciais sustentáveis são baseadas na confiança e na ética, organizações que não possuam estes pilares dificilmente terão sucesso, e suas imagens não serão fortes no mercado.

De acordo com a bibliografia estudada observa-se que a incorporação da ética empresarial em uma organização é um trabalho a ser desenvolvido diariamente, atitudes e tomadas de decisão devem contemplar os valores empresariais. Algumas empresas já desenvolvem projetos voltados para ética com o objetivo de incorporá-la à cultura organizacional.

A forma de estabelecer a ética empresarial como pilar da cultura organizacional inicia-se através da educação dos colaboradores. Esta educação pode ser alcançada através das práticas estudadas neste trabalho, com o intuito de alinhar a conduta das pessoas à cultura da organização.

A Empresa X, na condição de líder de mercado, tem a consciência de que para se obter sucesso são necessários bons resultados financeiros e éticos. Seus colaboradores têm total informação e educação ética desde o seu ingresso na organização, as suas condutas são voltadas para os princípios da empresa, resultando em uma imagem sólida e de referência no mercado internacional.

Mas nem todas as organizações têm esta visão clara de que a ética agrega valor à imagem da empresa. Nos canais de mídia e comunicação são comuns casos de corrupção, desrespeito aos consumidores, assédios e outros escândalos que mancham a imagem de muitas empresas.

A ética não é uma adversária ao sucesso, e sim uma aliada ao sucesso de uma organização. Pode-se dizer que no auge competitivo em que o mercado se encontra, a ética é um fator determinante para assegurar a sobrevivência de uma marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. Tradução Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2001. (Coleção a obra-prima de cada autor).
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. Código de Ética: Um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- _____, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. São Paulo: Atlas, 2009 (4ª ed.).
- CAMARGO, Marculino. Fundamentos da ética geral e profissional. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CARMONA, Rogério. Chega de ser chefe: um caminho rumo à liderança. São Paulo: Meca, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 7ª Reimpressão.
- _____, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996. 2ª ed.
- GIL, Antonio. Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed. São Paulo; Atlas, 1996.
- KANT, Immanuel. Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos. Tradução Leopoldo Holzbach. São Paulo: Martin Claret, 2002. (Coleção a obra-prima de cada autor).
- LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2010. 7ª ed – 3ª reimpressão.
- MATOS, Francisco Gomes de. Ética na gestão empresarial: conscientização à ação. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. A ética empresarial no Brasil. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SOUZA, Márcia Cristina. Ética no ambiente de trabalho: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998 12ª reimpressão.

_____, Robert Henry. Ética empresarial: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 3ª reimpressão.

VAZQUEZ, Adolf Sanchez. Ética. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004, 25ª ed.