
O Uso do Código de Conduta Ética Como Instrumento de Controle Gerencial: Estudo de Casos em Empresas Internacionalizadas

The use of code of conduct as instrument of management control: a case study in internationalized companies

Vaner Guimarães da Silva

Mestre em Ciências Contábeis na Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Endereço: Rua Grajaú, nº 229 – Grajaú
CEP: 20.561-140 – Rio de Janeiro/RJ – Brasil
E-mail: guimaraes0226@yahoo.com.br
Telefone: (21) 3224-6130

Josir Simeone Gomes

Doutor Livre-Docente em Contabilidade na Universidade Federal do Rio de Janeiro
Pós-Doutorado na Universidad Carlos III de Madrid
Professor e Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis na Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Endereço: Travessa Visconde de Moraes, nº 199 – Botafogo
CEP: 22.260-080 – Rio de Janeiro/RJ – Brasil
E-mail: josirgomes@superig.com.br
Telefone: (21) 2234-0294

Artigo recebido em agosto de 2008. Passou por uma avaliação *double blind review* em janeiro de 2009. Aceito em março de 2009 pela Editora Científica Sandra Rolim Ensslin.

Resumo

Considerando a crescente valorização da ética nos negócios, empresas no mundo todo vêm implementando códigos de conduta que estabelecem os valores da companhia e orientam as ações dos componentes da organização, agindo assim como instrumento de controle gerencial e de governança corporativa. Neste contexto, o estudo teve como objetivo analisar as principais abordagens utilizadas nos códigos de conduta ética de uma amostra de empresas internacionalizadas, e posteriormente verificar o uso do mesmo como instrumento de controle gerencial. Foi possível observar que apenas duas das doze companhias analisadas atendem ou apresentam maior proximidade às premissas descritas pelos principais autores e pelas normas discutidas neste estudo.

Palavras-chave: Ética, Controle Gerencial, Internacionalização.

Abstract

Considering the growing relevance of business ethics, companies in all the world have been implementing codes of conduct that establish the corporate values and guiding their actions, working as an instrument of management control and corporate governance. In this context, the study had as objective, to analyze the approaches used in the codes of ethics of a sample of internationalized companies, and verify how this document can be used as an instrument of management control. It was possible to observe that only two of the twelve companies are in conformity or have greater proximity to the premises described by the main authors and the rules highlighted in this study.

Key words: Ethics, Management control, Internationalization.

1 Introdução

A ética empresarial vem a ser a tentativa de buscar o maior grau de realização possível dentro da empresa dos valores nos quais os seus membros crêem, por convicção, gerando responsabilidade, externa e interna, por parte da alta administração e de toda comunidade empresarial pelas conseqüências possíveis de cada ação (MARINHO, 1999).

Assim, se uma empresa é regida por critérios comunitários, todos os seus membros devem estar dispostos a compartilhar uma série de exigências comuns que possibilitem a esta comunidade empresarial manter a sua boa reputação frente à sociedade, evitar contingências e regular a convivência das pessoas na organização (CORTINA, 1994).

Um instrumento utilizado para transmitir estes valores é o código de conduta, que vem ganhando importância e, sendo utilizado com uma frequência cada vez mais alta por empresas no mundo todo (CARASCO; SINGH, 2003; CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2006).

Neste sentido, o código de ética pode ser utilizado como uma importante ferramenta para se obter uma congruência de objetivos junto aos funcionários, administradores, clientes, fornecedores, investidores e demais interessados, funcionando assim como instrumento de controle gerencial. Nesta mesma linha de raciocínio Atkinson et al. (2000, p.767-768) adiciona que “um sistema de controle gerencial bem projetado

deve conter os princípios do código de conduta ética da empresa”.

Desta forma, esta pesquisa objetiva analisar como os códigos de conduta podem ser (e como são) utilizados no controle gerencial em organizações internacionalizadas, bem como, verificar os pontos mais abordados por estes documentos, confrontando o grau de consonância da literatura pesquisada com o que efetivamente é aplicado por estas companhias.

2 Ética empresarial e os Códigos de Conduta

As decisões tomadas dentro das organizações não são neutras, quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra conseqüências, aí entra a reflexão ética. Não há como se desvincular moral e interesses na empresa, ou moral e pressões operadas pela sociedade. Assim, o importante não é saber se a empresa dispõe de uma “essência moral”, mas se as conseqüências das decisões tomadas nesta são ou não benéficas para a maioria das partes envolvidas. As empresas não mais desempenham uma função econômica, mas também uma função ética na sociedade. Assim, a ética empresarial deve se refletir sobre as normas e valores de uma companhia, funcionando como um contrato social segundo o qual os membros se comportam de maneira harmoniosa, levando em conta os interesses dos outros (MONTEIRO; ESPIRITO SANTO; BONACINA, 2005).

Isto exigiria um etos empresarial que sem considerar a rentabilidade, vise o lado humanitário, que diga sim à eficiência, mas inclua também a responsabilidade e o compromisso (LEISINGER; SCHIMITT, 2001).

Atualmente, o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. O único lucro moralmente aceitável é aquele obtido com ética. São também razões para a empresa ser ética: custos menores, a possibilidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura, a legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados, a geração de lucro livre de contingências, a obtenção de respeito dos parceiros comerciais, o cumprimento de dever inerente à responsabilidade social da organização (MOREIRA, 1999).

Muito têm a ganhar as empresas que institucionalizam orientações efetivamente partilhadas sobre os seus membros ou os que convencionam valores que foram previamente negociados. As normas de comportamento, materializados em códigos de conduta, derivam dessas providências (SROUR, 2000).

Alves (2005, p.29) ressalta que o código de conduta pode ser interpretado atualmente como um meio das empresas manterem os padrões de conduta julgados necessários à continuidade de sua boa reputação junto à sociedade, sendo estabelecidos padrões normativos, que possam ser levados em conta quando do processo de tomada de decisões éticas de seus funcionários, seja como guia de conduta, como de coerção.

De acordo com Schwartz (2002), os códigos de ética devem ser regidos por seis princípios básicos: confiabilidade (honestidade, integridade, lealdade), respeito

(direitos humanos), responsabilidade (assumir as responsabilidades pelos atos decorrentes de suas atividades), ser justo (imparcialidade), ser cuidadoso (evitar danos ou prejuízos desnecessários) e cidadania (obedecer à lei).

O Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios destaca, em sua primeira pesquisa sobre o código de ética no Brasil (2006), que o código de ética possui três funções básicas:

a. Função de Legitimação Moral - os direitos e as responsabilidades da empresa para com os *stakeholders*, expressos no Código de Ética, oferecem os termos com base nos quais os principais interessados podem reconhecer que as suas legítimas expectativas serão tratadas equitativamente. O critério de equilíbrio das expectativas torna-se a base para um acordo e uma cooperação mutuamente vantajosa;

b. Função Cognitiva – o Código de Ética, através da enunciação de princípios gerais e de regras de comportamento preventivo, permite reconhecer os comportamentos não éticos (oportunistas) e esclarecer o exercício apropriado (não abusivo) da autoridade, da arbitrariedade, da delegação e da autonomia decisória de cada participante da empresa;

c. Função de Incentivo - gera incentivos à observância dos princípios e dos valores corporativos e também das normas de conduta nele contidas, pois da sua observância depende a formação da reputação da empresa e o estabelecimento de relações de confiança reciprocamente vantajosas entre a empresa e os seus *stakeholders*.

Sendo assim, O Código de Ética pode ser interpretado como a lei maior da empresa ou uma carta dos direitos e dos deveres fundamentais (morais), através dos quais a companhia indica e esclarece as suas próprias responsabilidades éticas, sociais e ambientais, e assim, este instrumento tem a função de explicitar um tipo de contrato social que liga a empresa aos vários grupos e indivíduos e estabelece padrões de comportamentos esperados, exercendo também, em última análise uma função de controle.

3 O código de ética como instrumento de controle gerencial

Parece ter sido no início da década de 90, que as preocupações gerenciais com a ética ganharam um contorno definitivo. Em novembro de 1991, o Congresso norte-americano aprovou as Diretrizes Federais Americanas de Normas de Cumprimento Obrigatório, com o intuito de produzir um referencial programático para a auto-regulamentação das empresas (MEIRA, 2002; BOEIRA, 2005).

Essas diretrizes abriram novas frentes, ao transformar em lei, incentivos para que as empresas tomassem medidas com vistas a prevenir condutas condenáveis, via elaboração de programas internos eficazes de cumprimento de normas éticas. O marco legal, representado pelas diretrizes oficiais, resultou numa caracterização da ética como ferramenta propriamente gerencial. O problema a ser enfrentado é o controle disciplinar

na organização, pois as empresas passaram a ser consideradas responsáveis pela má conduta de seus empregados (MEIRA, 2002).

Assim, os códigos de ética passaram a ser encarados como uma ferramenta de controle importante para que os valores da empresa fossem adequadamente divulgados aos funcionários e demais interessados.

Em relação ao sistema de controle gerencial Atkinson et al. (2000, p.767-768), observa que este deve conter os princípios do código de conduta ética da empresa. Ter um conjunto claro de padrões éticos gera motivação, especialmente, considerando a direção dos esforços, e deve ajudar a reduzir o comportamento não coerente por parte dos usuários. Isso nos remete a uma das principais funções do controle gerencial que é a congruência de objetivos, onde “os atos e as atitudes que este leva as pessoas a adotar, de conformidade com seus próprios interesses, são também do próprio interesse da organização” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p.141).

No entanto, somente o código de ética não é suficiente para que os valores da companhia possam ser adequadamente assimilados pelos funcionários e principais interessados. De acordo com Atkinson et. al. (2000, p.772), para promover a tomada de decisão ética, a gerência deve implementar um sistema de controle ético eficaz, que devem incluir:

- a. Uma declaração dos valores éticos da empresa e do código de ética declarado em termos práticos, juntamente com exemplos para que os funcionários da empresa possam relacioná-los às tarefas individuais;
- b. Uma declaração clara das responsabilidades éticas do funcionário para cada descrição de cargos e uma avaliação específica de seu desempenho ético;
- c. Treinamento adequado para ajudar os funcionários a identificar dilemas éticos na prática e aprender como lidar com eles quando ocorrerem;
- d. Evidenciar que a gerência espera que os membros da empresa adotem seu código de ética. Isso significa que a gerência deve: providenciar uma declaração das consequências de se violar o código de ética da empresa; estabelecer meios para lidar com a violação do código de ética da empresa pronta, severa e consistentemente, com a declaração das consequências; providenciar apoio visível para a tomada decisão ética a toda oportunidade; disponibilizar uma linha privativa de comunicação (sem retaliação) dos funcionários diretamente com alguém da junta diretora;
- e. Evidenciar que os funcionários podem tomar decisões éticas ou relatar violações das éticas declaradas da empresa sem medo de represálias dos superiores, subordinados ou pares da empresa;
- f. Providenciar uma auditoria interna contínua da eficácia do sistema de controle ético da empresa.

Neste mesmo sentido Monteiro, Espírito Santo e Bonacina (2005) observam que a maneira de fazer o código ser cumprido consiste em estabelecer um Programa

de Ética constituído por: treinamento de implantação e reciclagem (no mínimo anuais) dos conceitos constantes no Código; prática de um sistema de revisão e verificação do efetivo cumprimento; criação de um canal de comunicação destinado a receber e a processar relatos de pessoas (empregados ou não) sobre eventuais violações; tomada de atitudes corretivas ou punitivas em caso de constatação de violação; luta clara contra os concorrentes antiéticos, inclusive em juízo, se necessário com divulgação interna das ações e resultados.

Aguilar (1996, p.78) define os quatro pontos, ou mesmo condições, que podem auxiliar a avultar a credibilidade de um código de ética:

- a. Qualidade da declaração - deve ser bem redigida e relevante para as necessidades da empresa;
- b. Compromisso da alta administração com preceitos isolados;
- c. Eficácia em transmitir a importância da declaração para a empresa em geral;
- d. A extensão em que os subordinados são responsabilizados por seu cumprimento.

Já no que diz respeito à importância do código de ética na governança corporativa das empresas Bergamini Junior (2005) destaca que, com relação aos instrumentos e mecanismos de governança corporativa e ao ambiente de controle, deve ser avaliada a questão da responsabilidade da alta administração na definição dos limites éticos que balizam a atuação da empresa. Cabe ressaltar que este ponto está ligado ao controle de fraudes. E para que o risco da ocorrência de fraudes possa ser minimizado, o ambiente de controle deve prover um código de ética abrangente e manuais de conduta detalhados.

A gama de instrumentos para inibição de fraudes tem sido ampliada com a percepção de que os códigos de ética genéricos constituem declarações de boas intenções sem efeitos práticos. Os manuais ou códigos de conduta detalhados são cada vez mais comuns, com algumas empresas adotando um manual para o âmbito corporativo e, adicionalmente, outros específicos para as atividades ou setores críticos, como a área financeira. A criação de um canal de denúncia de fraudes, por meio do telefone e da unidade de Ouvidoria, estão cada vez mais difundidos (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

No que diz respeito a um código detalhado Impert (1991) destaca como exemplo o código da Boeing, que divide-se em 8 partes e abordam os seguintes tópicos:

1ª Parte – Uma visão global do programa de ética empresarial, requisitos para treinamento e uma orientação sobre como resolver questões e preocupações quanto à ética dos negócios;

2ª Parte – Orientação quanto a atividades aceitáveis e inaceitáveis no marketing de seus produtos e serviços a clientes governamentais e privados;

3ª Parte – Diretrizes quanto ao oferecimento de cortesias e gratuidades

comerciais a clientes privados e a representantes governamentais, federais, estaduais, municipais e estrangeiros;

4ª parte – Procedimentos para auxiliar os empregados a evitarem atividades, ou interesses pessoais, que possam influenciar a sua objetividade no desempenho de suas responsabilidades funcionais na companhia (conflito de interesses pessoais);

5ª Parte – Diretrizes quanto a receber cortesias comerciais e as circunstâncias sob as quais elas podem ser aceitas, ou guardadas para uso pessoal;

6ª Parte – Orientação quanto à conduta apropriada com relação a fornecedores ou potenciais fornecedores; proibições contra solicitar, oferecer ou aceitar propinas relacionadas com os negócios da companhia;

7ª Parte – Procedimentos para cumprimento da legislação e regulamentos a respeito do recrutamento, emprego e engajamento profissional de funcionários e ex-funcionários civis e militares do governo dos EUA;

8ª Parte – Informações quanto à proibição de compra ou venda de ações, ou outros papéis de qualquer empresa, quando estiverem de posse de informações materiais e não públicas sobre a empresa.

Já em relação aos códigos menos detalhados, Aguilar (1996, p.76) destaca, a declaração de princípios da Cray Research, que apresenta em seu corpo funcional uma maioria de empregados com formação nas profissões liberais. O código diz o seguinte:

O que é que altos padrões éticos significam em termos de conduta nos negócios? Significa que cada decisão prática é uma decisão ética. A Cray Research não pode nos dizer, nem nos dirá, como devemos nos conduzir. Para isso, bom julgamento é necessário, e ele não tem substituto. Existe, contudo, um teste simples do nosso julgamento e padrões éticos, que se aplica a todas as situações e a todas as decisões que tomamos como empregados da Cray. Este inclui duas perguntas básicas: Como eu me sentiria se minha família e meus amigos fossem informados dos meus atos? Eu gostaria que um relato de minhas atividades aparecesse na primeira página dos jornais? Submeta-se você mesmo a este teste. A reputação da Cray, e a sua, estão em jogo.

Outra variável crítica que pode reduzir os conflitos éticos é o modo como a diretoria e outros gerentes se comportam e conduzem o negócio. Se esses funcionários demonstram um comportamento exemplar na tarefa, outros os seguirão. Empresas cujos líderes evidenciam um comportamento antiético não podem esperar que seus funcionários ajam diferente. Esse tipo de conflito é o mais difícil, pois a empresa estaria representando mal o seu sistema ético, o que força o funcionário a ir a público ou não (ATKINSON *et al.*, 2000, p.769-770; SCHROEDER, 2002).

Assim, pode-se inferir que um ambiente de controle robusto tem por base a

integridade e a ética dos funcionários em todos os escalões. A existência de um clima organizacional permissivo ou um contexto operacional corrupto comprometem o atendimento dos objetivos da empresa. Os executivos da alta administração dão, na prática, o tom ético da organização; e o padrão ético vigente na empresa afeta, diretamente, todos os demais componentes e instrumentos de controles internos (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Partindo deste arcabouço teórico foi possível definir os pontos mais importantes para a implantação e monitoramento de um sistema de controle baseado no código de ética. Com isso, procede-se em seguida, a classificação e definição do método utilizado na pesquisa, a apresentação dos instrumentos de coleta dados e a definição das empresas estudadas.

4 Metodologia da pesquisa

4.1 Tipo de pesquisa

De acordo com as definições de Collis e Hussey (2005) pode-se classificar a metodologia do trabalho como: *Descritiva*, pois a pesquisa descreve o comportamento de um fenômeno e busca obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão; *Qualitativa*, pois no estudo é utilizado um método mais subjetivo, com o exame e reflexão de atividades sociais e humanas que buscam obter um entendimento mais aprofundado sobre estas relações; *Indutiva*, pois a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica, portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares e; *Básica*, pois o problema da pesquisa é de natureza menos específica, e a pesquisa está sendo conduzida basicamente para aumentar nosso entendimento de questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata.

4.2 O método do estudo de casos

A realização de um estudo de múltiplos casos deveu-se à majoração das possibilidades analíticas e ao fato de que “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto” (YIN, 2001, p.68).

4.3 Seleção das empresas

Para a seleção das empresas foi utilizado o “Ranking de Internacionalização das Transnacionais Brasileiras” elaborado pela Fundação Dom Cabral onde constam 24 empresas de diferentes ramos de atuação.

Com a finalidade de facilitar a obtenção dos códigos de ética, foram analisadas apenas as empresas que apresentassem este documento disponível na *internet*. São elas:

Quadro 1: Empresas Selecionadas

Número	Empresa	Número	Empresa
1	GERDAU	7	RANDON
2	CVRD	8	PERDIGÃO
3	PETROBRÁS	9	DATASUL
4	MARCOPOLO	10	BRASKEM
5	SADIA	11	VOTORANTIM
6	ARACRUZ CELULOSE	12	PETROFLEX

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 Análise dos códigos de ética selecionados

A metodologia adotada busca avaliar e classificar os assuntos abordados nos códigos de ética e, com isso, analisar os pontos mais importantes, de acordo com a frequência em que são citados nas diferentes empresas. Essa metodologia foi adotada anteriormente por Carasco e Sigh (2003) para a avaliação dos assuntos abordados nos códigos de ética das 50 maiores transnacionais do mundo e Doig e Wilson (1998) no seu estudo sobre os códigos de ética de dez multinacionais existentes no Reino Unido. A análise foi realizada através da leitura e classificação manual dos códigos por uma pessoa e, a fim de aumentar a precisão dos resultados, validada por uma segunda pessoa.

Além disso, as práticas gerenciais adotadas por estas empresas foram confrontadas com os pontos mais importantes destacados na literatura. Através deste método foi possível verificar se as empresas adotam as práticas destacadas como essenciais para o correto funcionamento de um programa de ética.

4.5 Instrumento de coleta de dados

Para que fosse possível a obtenção de uma maior gama de dados referentes ao sistema de controle ético das empresas, elaborou-se um questionário para obter as informações que não puderam ser levantadas diretamente nos códigos das empresas.

As perguntas do questionário foram selecionadas de acordo com as considerações mais importantes, levantadas durante o processo de revisão da literatura. Os questionários foram enviados para as doze empresas, no entanto, não foi possível obter a resposta da empresa Petroflex.

5 Resultados e Discussão

5.1 Pontos mais abordados pelas empresas

A fim de facilitar a visualização do perfil dos códigos de ética das empresas internacionalizadas constantes na amostra, foi elaborado quadro demonstrativo com a classificação da frequência em que os assuntos são abordados:

Quadro 2: Códigos de Ética: Presença dos Assuntos

Alta (12-10)	Médio (9-7)	Baixa (6-4)	Muito Baixa (3-1)
Relacionamento com clientes	Empregados – Segurança	Empregados – Saúde	Segurança do produto
Relacionamento com fornecedores	Relacionamento – Assédio sexual/moral	Empregados – Álcool e drogas	Propaganda dos produtos
Discriminação	Relacionamento com o governo	Relacionamento com sindicatos	Direitos autorais sobre invenções
Relacionamento com investidores	Relacionamento com concorrentes	Negócios internacionais	
Meio Ambiente	Relacionamento com a comunidade	Qualidade do produto	
Recebimento de presentes e brindes	Relacionamento com a imprensa	Contribuições Políticas	
Conflito de interesses	Oferecimento de presentes e brindes	Informações comerciais e industriais	
Informação Privilegiada	Uso das ferramentas de TI	Integridade dos registros contábeis	
	Uso de outros ativos da companhia		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que os tópicos: relacionamentos com fornecedores, relacionamento com clientes, discriminação de empregados, relacionamento com investidores, meio ambiente, recebimento de presentes e brindes, conflitos de interesses e informação privilegiada foram os mais abordados.

A grande frequência dos pontos abordados pode ser interpretada da seguinte forma: o bom relacionamento com clientes e fornecedores são pontos importantes para o correto andamento das atividades da empresa. Com clientes insatisfeitos, devido a possíveis atitudes antiéticas de representantes da empresa, a companhia tende a perder mercado no longo prazo MARINHO (1999). Os fornecedores fazem parte da cadeia de valor da empresa e, portanto, um desgaste com eles poderia impactar o bom andamento das atividades da empresa no que diz respeito à qualidade dos produtos/serviços, atendimento ao prazo de entrega/execução de produtos/serviços entre outros. Além disso, a empresa deverá priorizar a contratação de fornecedores que estejam alinhados com os valores éticos da empresa, para evitar possíveis responsabilidades solidárias, ou desgastes da imagem pela contratação de companhias que, por exemplo,

se utilizam de mão-de-obra infantil, ou degradam o meio ambiente (MOREIRA, 1999).

Já em relação aos investidores, em um mercado cada vez mais competitivo, faz-se necessário dispor de recursos para novos investimentos e expansão dos negócios. Um mau relacionamento com este *stakeholder* pode fazer com que o fluxo de recursos para investimentos seja prejudicado. Boeira (2005) destaca que os *stakeholders* com mais capacidade de contrariar os interesses das empresas – caso de acionistas ou proprietários – tendem a estabelecer relações de alta intensidade. Cabe ressaltar que esta situação é mais crítica para os casos observados, pois todas as empresas da amostra são sociedades anônimas de capital aberto.

Outros dois pontos se referem a temas que despertam cada vez mais atenção por parte da sociedade. A discriminação de uma maneira geral e os casos ambientais são temas freqüentemente abordados em todos os tipos de veículos de informação e uma conduta antiética em relação a esse tema é tida como inaceitável, sendo inclusive regulada por leis específicas, que sujeitam os infratores à reclusão e/ou multas com valores elevados ou até mesmo exclusão de índices de sustentabilidade (CARASCO; SIGH, 2003).

Os outros três assuntos dizem respeito ao controle dos atos dos funcionários dentro da organização. O Recebimento de presentes e brindes pode resultar em conflitos de interesses e possível favorecimento de fornecedores. O conflito de interesses, de uma maneira geral, é uma situação de elevado risco para empresa, pois neste caso podem ser tomadas decisões em benefício próprio, em detrimento dos melhores interesses da empresa e, finalmente, a informação privilegiada é uma situação que coloca em risco a confiabilidade dos investidores, pois agentes internos da organização, aproveitando-se de informações não disponibilizadas ao público em geral, se beneficiam principalmente no mercado de ações. Este ponto é regulado com bastante atenção por órgãos governamentais que controlam o mercado de ações.

Um ponto pouco abordado pelos códigos de ética das empresas internacionalizadas objetos de estudo, diz respeito à conduta ética da empresa em seus negócios internacionais. Apenas 40% dos códigos abordaram este assunto, percentual este que é inferior aos observados em estudos de códigos de ética de empresas internacionalizadas estrangeiras.

5.2 Práticas gerenciais das empresas

Após a revisão da literatura e o levantamento das principais características dos códigos de ética, bem como do sistema de controle ético, selecionou-se doze pontos importantes para que os códigos de ética das companhias possam atuar como um importante instrumento de controle gerencial.

Quadro 3: Pontos importantes de um programa de ética para controle gerencial

Tópicos	Empresas											
	CVRD	Perdigão	Sadia	Braskem	Votorantim	Marcopolo	Datasul	Ara Cruz	Petrobras	Gerdau	Randon	TOTAL
A empresa divulga de forma ampla o código de ética para os funcionários e outros interessados?	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11
Existe algum canal de comunicação específico para que funcionários e outros agentes possam efetuar eventuais denúncias?	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11
O código de ética é divulgado em mais de um idioma? ¹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		10
Existe uma auditoria interna contínua da eficácia do sistema de controle ético da empresa?	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	10
O Código de ética apresenta descrição de procedimentos detalhados? ²	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	10
Existe comitê de ética em funcionamento?	*	*	*	*	*	*	*	*			*	9
Existe na empresa uma avaliação específica do desempenho ético dos funcionários?	*	*	*	*	*		*			*		7
O código de ética prevê penalidades para os casos do não cumprimento do mesmo?	*	*	*	*		*			*		*	7
Há envolvimento da alta administração na divulgação/gestão do código de ética? ³	*	*	*	*	*	*		*				7
Existe treinamento periódico para ajudar os funcionários a identificar dilemas éticos na prática?	*	*	*		*	*	*					6
As ações punitivas e de repúdio contra possíveis problemas éticos são divulgadas junto aos demais funcionários?	*	*					*					3
Existe na empresa uma declaração clara das responsabilidades éticas do funcionário para cada descrição de cargos?	*	*	*									3
TOTAL	12	12	11	9	9	9	8	7	6	6	6	

1 – A divulgação dos códigos de ética em outros idiomas possibilita que as empresas internacionalizadas possam divulgar seus valores nos países em que atuam.

2 – Classificação realizada de acordo com o nível de detalhamento destacado na revisão de literatura.

3 – Para fins desta pesquisa, entende-se por “envolvimento” neste caso a participação do conselho de administração ou membros da alta administração no comitê de ética.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que algumas práticas, descritas na literatura como importantes para um sistema de controle ético, são mais difundidas e outras têm um menor grau de aplicação nas empresas objeto de estudo. Dentre as práticas difundidas pode-se

destacar a existência de canal de comunicação específico (sem retaliação e sem identificação) para que funcionários e outros interessados possam efetuar denúncias ou até mesmo solucionar dúvidas sobre dilemas éticos (ATKINSON *et al.*, 2000; BERGAMINI JUNIOR, 2005; MEIRA, 2002; MONTEIRO; ESPIRITO SANTO; BONACINA, 2005).

Um outro ponto positivo é que nove das onze empresas que responderam o questionário declararam manter comitê de ética em funcionamento (COCURULLO, 2005; BLANCHARD; PEALE, 2001; MAGALHÃES, 2006). Uma outra prática bem difundida é a utilização da auditoria interna, para monitoramento da eficácia do sistema de controle ético da empresa (ATKINSON *et al.*, 2000). Apurou-se que dez das onze empresas contam com estes profissionais para a manutenção do sistema de controle gerencial. Como ponto negativo, constatou-se, através do questionário, que grande parte das empresas não divulga as ações punitivas contra condutas éticas inadequadas (MEIRA, 2002; MONTEIRO; ESPIRITO SANTO; BONACINA, 2005). Apenas três empresas destacaram realizar a divulgação das suas ações contra atitudes antiéticas. Uma prática destacada na literatura e pouco utilizada pelas empresas estudadas foi a formalização de uma declaração de responsabilidade ética para funcionários para cada descrição de cargos (ATKINSON *et al.*, 2000). Somente três empresas declararam utilizar-se desta prática. Um outro ponto negativo, sendo este mais preocupante, foi a verificação de que quase a metade das empresas estudadas não realizam treinamento para ajudar os funcionários a identificar dilemas éticos e aprender a lidar com os mesmos. Das empresas que realizam treinamento foi verificado que apenas duas (CVRD e Datasul) realizam treinamentos periódicos (ATKINSON *et al.*, 2000; MEIRA, 2002; MONTEIRO; ESPIRITO SANTO; BONACINA, 2005).

Após a revisão da literatura e, posteriormente, o levantamento das práticas das empresas internacionalizadas analisadas no estudo, foi possível verificar que os códigos de ética da CVRD e da Perdígão atendem ou apresentam maior proximidade às premissas de um controle ético adequado descrito pelos principais autores e normas destacadas neste estudo.

6 Considerações Finais

O presente estudo buscou analisar as principais abordagens dos códigos de conduta de empresas internacionalizadas, bem como, verificar como estas empresas implantam seus programas de ética.

Na análise dos códigos de ética foi possível verificar que as empresas, na maioria dos casos, estão preocupadas em estabelecer diretrizes para regular o relacionamento com seus clientes, fornecedores e investidores, denotando com isso uma preocupação com o mercado e a continuidade das atividades da companhia. Dentre os temas mais citados também foi possível verificar abordagens de temas atuais

e muito disseminados na sociedade como é o caso da discriminação (cor, sexo e raça) e a conservação do meio ambiente. Além disso, constatou-se uma grande frequência de abordagens de tópicos que buscam regular as ações de funcionários em relação à empresa como é o caso do recebimento de presentes e brindes, da informação privilegiada e do conflito de interesse.

Através deste estudo foi possível constatar que a quase totalidade das empresas internacionalizadas brasileiras estudadas não mantém seus programas de ética de acordo com as premissas destacadas na literatura pesquisada. Nesse sentido, é importante destacar que, para que o programa de ética possa ser eficaz, este deve ser gerido da maneira correta e não apenas com a distribuição de mais um documento que por si só, não atende às melhores práticas de gestão e de controle.

Para futuras pesquisas, são sugeridos estudos que analisem o grau de conhecimento de funcionários de uma empresa sobre as diretrizes existentes no código de ética, levando em consideração a forma e o método de implantação desta ferramenta de controle na organização. Outra contribuição importante poderia vir de um estudo que apresentasse, com base na experiência de auditores internos e externos, os conflitos éticos mais frequentes nas organizações brasileiras.

Referências

AGUILAR, F. J. **A Ética nas empresas** : maximizando os resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996. 193 p.

ALVES, F. J. S. **Adesão do contabilista ao código de ética da sua profissão**: um estudo empírico sobre percepções. 2005. 273 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Instituto de Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (AICPA). **Considerations of fraud in a financial statement audit**, SAS n. 99, 2002. Disponível em: <<http://www.aicpa.org>> . Acesso em: mai. 2007.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 1019 p.

ARACRUZ CELULOSE S.A. (ARACRUZ). Disponível em: <<http://www.aracruzcelulose.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 818 p.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança.

Revista do BNDES. Rio de Janeiro: Publicações BNDES, v.12, n.24, p.149-188. dez. 2005.

BOEIRA, S. L. Ética empresarial & capital social: aproximações conceituais. **Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis.** Florianópolis: Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas - UFSC, v.2, n.2. jul/dez. 2005.

BLANCHARD, K.; PEALE, N. V. **O poder da administração ética.** Rio de Janeiro: Record, 4 ed. 2001. 139p.

BRASKEM S.A. (BRASKEM). Disponível em: <<http://www.braskem.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

CARASCO, E. F.; SINGH, J. B. The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations. **Business and Society Review.** USA and UK: Blackwell Publishing, v.1, n.108, p.71-94, mar. 2003.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; RHODES C. Business ethics as practice. **British Journal of Management.** USA and UK: Blackwell Publishing, v. 18, n. 2, p. 107, jun. 2007.

COCURULLO, A. Os impactos da SOX 301, 302 e 404 nos trabalhos dos auditores internos. In: Conferência de Auditoria Interna, 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IBC, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2 ed. 2005.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE S. A. (CVRD). Disponível em: <<http://www.cvrd.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

CORTINA, A. **Ética de la empresa.** Madrid: Editora Trotta, 1994.

DATASUL S.A. (DATASUL). Disponível em: <<http://www.datasul.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

DOIG, A., WILSON, J. The effectiveness of codes of conduct. **Business Ethics: A European Review.** USA and UK: Blackwell Publishing, v.7, n.3, p.140-149, jul. 1998.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking de internacionalização das transnacionais brasileiras.** Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 30 nov. 2006.

GERDAU S.A. (GERDAU). Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

IMPERT, J., **Ética Empresarial - A Perspectiva na Indústria Americana**, In CREAGAN, J. **A Ética no Mundo da Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. **Pesquisa sobre código de ética corporativo no Brasil - 2006**. Disponível em <<http://www.eticanosnegocios.org.br>>. Acesso em: 10 mai. 2007.

LEISINGER, K. M.; SCHIMITT, K. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes. 2001, 231p.

MAGALHÃES, L. E. R. O. **Papel das Organizações na Formação Ética dos Cidadãos. RNTI-Revista Negócios e Tecnologia da Informação**. Curitiba: FESP - Fundação de Estudos Sociais do Paraná, v.1, n.1, 2006.

MARCOPOLO S.A. (MARCOPOLO). Disponível em: <<http://www.marcopolo.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

MARINHO, L. H. L. **Controle Gerencial: padrões de conduta ética nos negócios em uma empresa multinacional – um estudo de caso**. 1999. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

MEIRA, F. B. **Ética empresarial e gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial**. 2002. 199 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

MONTEIRO, J. K.; ESPIRITO SANTO, F. C. do; BONACINA, F. **Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre: Curso de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.18, n.2, p.237-246, ago. 2005.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999. 246 p.

PERDIGÃO. S.A. (PERDIGÃO). Disponível em: <<http://www.perdigao.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

PETROFLEX INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A. (PETROFLEX). Disponível em: <<http://www.petroflex.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

PETRÓLEO BRASILEIRO S. A.(PETROBRÁS). Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 528p.

RANDON S.A. (RANDON). Disponível em: <<http://www.randon.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

SADIA S.A. (SADIA). Disponível em: <<http://www.sadia.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

SCHROEDER, D. Ethics from the top: top management and ethical business. **Business Ethics: A European Review**. USA and UK: Blackwell Publishers, v.11, n.3, p.260-267, jul. 2002.

SROUR, R. H. **Ética empresarial:** posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus. 2000. 286 p.

SCHWARTZ, M. S. A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers, v.41, p.27-43, 2002.

VOTORANTIM.PARTICIPAÇÕES S.A. (VOTORANTIM). Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

