



OS CÓDIGOS DE ÉTICA EMPRESARIAIS - INSTRUMENTOS MOTIVADORES DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS

MARIA MARGARIDA NASCIMENTO JESUS

Doutora em Gestão Empresarial

Professora Coordenadora na ESGHT - Universidade do Algarve

mmjesus@ualg.pt

RESUMO

O desenvolvimento dos códigos de ética nas organizações torna-se crescentemente importante, à medida que a gestão estratégica necessita cada vez mais, nos nossos dias, da ética empresarial ou ética nos negócios, para competir no mercado global. O principal objectivo do presente trabalho é apresentar uma exposição sobre os códigos de ética empresariais como uma das práticas mais usuais utilizadas nos dias de hoje para implementar comportamentos éticos numa organização. Descrevemos alguns aspectos gerais, o conceito, a evolução e as funções dos códigos de ética, dando particular relevo à sua elaboração e implementação. Por fim, apresentamos algumas análises críticas aos códigos de ética formais, apontando as principais vantagens e desvantagens enunciadas por alguns analistas.

PALAVRAS-CHAVE:

Ética Empresarial, Códigos de Ética, Comportamento Ético.

1. INTRODUÇÃO

Como consequência das profundas transformações políticas, sociais e económicas, das quais se destacam a globalização e internacionalização da economia, a sociedade contemporânea tem vindo a confrontar-se, cada vez mais, com problemas de natureza ética. Corrupção, fraudes fiscais, abusos no campo laboral, desrespeito pelo ambiente, são alguns dos muitos exemplos que podem ser apontados. Contudo, ao mesmo tempo e um tanto paradoxalmente, temos vindo a assistir ao acordar de um sentido ético, ou seja, a busca de referenciais éticos por parte da sociedade e das empresas, que, em número também crescente, vão reconhecendo a importância e o valor de um comportamento ético ou socialmente responsável e dos riscos e custos que os desvios em matéria de ética por vezes envolvem. Sinais visíveis destas preocupações são a

ABSTRACT

Corporate ethic codes are increasingly important, as strategic management nowadays needs more and more business ethics in order to compete in the global market. The main purpose of this paper is to show how ethic codes are one of the most usual procedures to implement ethical behaviour on business. An overall view is presented, describing the pertinent concepts, the evolution and the functions of ethic codes, as well as its developing and implementation in the corporate environment. Finally, we argue the usual formal ethic codes, pointing to the advantages and disadvantages referred by some researchers.

KEYWORDS:

Business Ethics, Ethic Codes, Ethical Behaviour

crescente importância dada aos temas relacionados com a ética empresarial ou ética nos negócios.

É neste contexto que se pode situar a emergência do que tem vindo a ser designado por movimento ético, um movimento de ideias que tem procurado formalizar e fornecer as respostas possíveis às principais situações geradoras de dilemas éticos que se colocam na vida empresarial. Resultante deste processo tem sido, por um lado, o crescente número de obras dedicadas ao tema da relação entre ética e negócios e, por outro lado, a adopção de "códigos de ética", "códigos deontológicos" ou "códigos de boa conduta" por parte de cada vez mais empresas.

O principal objectivo deste texto é apresentar uma breve exposição sobre os códigos de ética empre-



sariais como uma das práticas mais usuais utilizadas nos dias de hoje para implementar comportamentos éticos numa organização. Descrevem-se alguns aspectos gerais, o conceito, a evolução e as funções dos códigos de ética e dá-se particular relevo à sua elaboração e implementação. Por fim, apresentam-se algumas análises críticas aos códigos de ética formais, apontando as principais vantagens e desvantagens enunciadas por alguns analistas.

2. CONCEITO, EVOLUÇÃO E FUNÇÕES DOS CÓDIGOS DE ÉTICA

Um código de ética pode ser entendido como o conjunto de regras de conduta que devem ser observadas pelos membros de uma profissão, de um sector de actividade ou de uma empresa. As regras e os princípios de um código de ética empresarial estabelecem o enquadramento normativo da empresa, ou seja, os critérios de orientação para decidir o que é correcto e o que não é, pretendendo assim assegurar o comportamento ético dos seus membros.

As primeiras referências aos códigos de ética empresariais situam-se no princípio do século passado, mas só a emergência do movimento ético nos negócios irá proporcionar a sua generalização. Durante os anos sessenta, como resultado das incorrectas actuações empresariais, tais como os pagamentos ilegais ou discutíveis, a falsificação dos livros e dos registos empresariais, tanto nos EUA como no estrangeiro, a atenção pública sobre as empresas aumentou. Discute-se um elevado número de propostas, referidas a códigos gerais ou de sector, como forma de moderar essas actuações. A comunidade empresarial interessou-se, então, pelos códigos de conduta especificamente empresariais como um meio de definir e comunicar normas de conduta.

O desenvolvimento dos códigos de ética nas empresas deve-se, segundo Brooks (1989), às novas formas de perspectivar a empresa e à coincidência dos seguintes seis factores:

1. O crescimento da falta de confiança na actividade empresarial.
2. O aumento da importância da qualidade de vida nas expectativas das pessoas, levando-as a uma crescente exigência para com as empresas no tratamento de questões ambientais.
3. A exigência, por parte da sociedade, de sanções significativas para os comportamentos não éticos dos dirigentes empresariais.
4. O aumento do poder de alguns *stakeholders*.

5. O crescimento da divulgação pública dos comportamentos não éticos.
6. A mudança nos objectivos dos negócios, com a crescente aceitação de que os seus objectivos não se reduzem à maximização do lucro a curto prazo.

Kitson e Campbell (1996, p. 118) apontam cinco razões importantes para que uma empresa adote um código de ética:

1. A auto-regulação é preferível à regulação do Estado, na medida em que resulta da assunção voluntária de compromissos morais.
2. Melhora a imagem pública da empresa.
3. Serve para guiar e orientar os membros da empresa, protegendo-os de cometer actos imorais.
4. Serve como meio de penalizar os que não cumprem, satisfazendo assim as expectativas de justiça dos membros da empresa e do público em geral.
5. Tem um papel formativo ao promover e incutir nos seus membros os princípios e os valores que caracterizam a cultura da empresa.

Assiste-se, então, durante a segunda metade do século XX, ao crescimento do número de empresas que adoptam códigos de ética e simultaneamente ao aparecimento de estudos que procuram avaliar a extensão e o conteúdo dos mesmos. Em 1992 83% das empresas americanas e 50% das europeias possuíam códigos de ética (Weaver, 1993).

A chegada dos códigos de ética à Europa surge também na sequência do aparecimento do movimento ético. No Reino Unido 71% das maiores empresas tinham códigos de ética (Webley, 1996); 51% das grandes empresas alemãs e 30% das grandes empresas francesas possuíam códigos de ética (Langlois e Schlegelmich, 1990); 57% das empresas espanholas (Martín Jiménez, 1997) e 36% das grandes empresas portuguesas tinham um código de ética (Amado da Silva, 1997).

A maior parte dos estudos realizados sobre os códigos de ética têm sido de natureza quantitativa, pelo que as análises realizadas são, fundamentalmente, reflexões a partir destas constatações quantitativas. Estes estudos preocuparam-se, essencialmente, em formular dois tipos de informações: as que fazem referência aos tipos de códigos e as que fazem referência aos seus conteúdos (Lozano, 1999, p. 155).

No que se refere aos tipos de códigos, cada autor tentou estabelecer uma terminologia própria; é pos-



sível, no entanto, para além da linguagem empregue por cada autor, descortinar uma certa convergência entre as diversas análises.

Assim, os códigos de ética empresarial também têm sido designados por códigos de práticas, códigos de conduta, declarações sobre a missão da empresa ou declarações de princípios. A diferença que existe entre estas várias designações está na sua crescente generalidade. Os códigos de práticas são normalmente mais específicos enquanto que as declarações de princípios são mais genéricas. Os códigos de práticas e os códigos de conduta tendem a ter um sentido mais prescritivo.

García-Marzá (1996, p. 24) distingue três formas diferentes de códigos de acordo com a sua extensão: códigos de ética profissionais, códigos de ética sectoriais e códigos de ética empresariais. Os primeiros definem as actividades e os comportamentos de uma determinada actividade profissional, isto é, estabelecem o seu enquadramento deontológico; são próprios dos grupos profissionais (p. ex. o Código Deontológico dos Contabilistas). Os segundos são códigos específicos de um sector empresarial que têm como finalidade evitar as práticas incorrectas que perturbam o ambiente ético desse sector, aproveitar as sinergias entre as empresas do sector e evitar os custos resultantes da má imagem. Os códigos de ética empresariais definem o projecto comum que caracteriza e une a empresa; por essa razão, de acordo com o mesmo autor, recebem também o nome de "projectos de empresa".

Em muitos casos os códigos de ética empresariais são informais, sendo implicitamente assumidos pelos membros da empresa, pois sempre há, em maior ou menor grau, um projecto a seguir; contudo, os códigos de empresa que interessa referir são códigos formais, escritos, que constituem um instrumento de gestão. Um código de ética empresarial pode então ser definido "como um documento formal que estabelece os valores principais de uma organização e as regras éticas que espera que os seus empregados sigam" (Robbins e Coulter, 1996, citado em Martín, 1999, p. 125).

Para García-Marzá (1996, pp. 24-25), "... o objectivo do código ético é explicitar e dar a conhecer a personalidade da empresa, o seu carácter próprio, o projecto comum que a identifica e que a distingue das outras empresas. Por outras palavras, explicitar e comunicar a imagem própria de cada empresa, a sua, por assim dizer, carta de apresentação, perante

o mercado, perante a sociedade e perante os seus próprios membros".

Sendo o objectivo geral "ajudar a fazer a empresa", García-Marzá (1996, p. 25), apresenta as seguintes funções básicas de um código de ética, classificando-as em funções internas e funções externas:

FUNÇÕES INTERNAS:

1. Institucionalizar os valores, normas e critérios de decisão que definem o projecto da empresa e que devem regular toda a actividade empresarial.
2. Criar uma cultura e um clima ético que potencie a identificação dos dirigentes e do resto do pessoal com o projecto comum que define a empresa.
3. Servir de ponto de referência ou critério de orientação, para a tomada de decisões em todos os níveis empresariais que elimine as incertezas e as ambiguidades.
4. Definir a responsabilidade, os direitos e as obrigações, de todos os grupos de interesses. Evidenciar o compromisso da empresa com a satisfação dos interesses internos em jogo.
5. Servir como instrumento estratégico para a criação, manutenção e desenvolvimento do capital confiança.

FUNÇÕES EXTERNAS:

1. Comunicar a imagem pública, o carácter próprio da empresa, perante o mercado, perante o Estado e perante a sociedade. Dar a conhecer o que é a empresa e quais são os seus objectivos.
2. Explicitar as linhas de actuação com que a empresa se compromete perante os seus clientes, fornecedores e concorrentes.
3. Evidenciar as obrigações legais da empresa, assim como o grau de compromisso com o cumprimento dos direitos humanos.
4. Possibilitar a credibilidade social da empresa através da definição da sua responsabilidade social e ecológica perante a sua envolvente social e da declaração das medidas que está disposta a seguir para o seu cumprimento.
5. Desenvolver uma cultura de aproximação à sociedade, procurando detectar as suas necessidades, para incorporá-las e para ser líder na sua satisfação.



As funções internas centram-se na criação de uma cultura empresarial, que deve reflectir-se nas decisões e na conduta de todos os seus membros. Ao definir normas de conduta para todos os empregados e dirigentes, poderia pensar-se que se estaria a reduzir a sua liberdade de agir. Porém, atendendo a que essas normas devem definir apenas os princípios de acção, elas constituem um referencial básico para a tomada de decisões, contribuindo para aumentar, de uma forma coerente, a capacidade dos dirigentes e dos empregados de decidirem por si próprios. Esse conjunto de normas possibilita também uma mais rápida integração aos novos membros.

As funções externas centram-se na transmissão da cultura empresarial ao exterior, criando a imagem social da empresa, absolutamente necessária para a sua credibilidade perante a comunidade. Representam, nas palavras de García-Marzá, uma "carta de apresentação" à sociedade na qual se clarificam os objectivos sociais da empresa, criando uma "imagem corporativa ou institucional" que está muito para além

da criação de uma simples imagem de marca de um produto ou serviço.

3. A ELABORAÇÃO DE UM CÓDIGO

Um código de ética pretende ser um instrumento que facilite o reconhecimento e a eventual resolução dos problemas de natureza ética que surjam numa empresa, sendo de admitir que cada empresa adopte regras de acordo com as suas características próprias (actividade, objectivos, meio envolvente, etc.).

Não existem, portanto, regras fixas para elaborar um código; este deve adaptar-se às especificidades de cada empresa. Contudo, tendo em conta o estudo do conteúdo de um grande número de códigos já existentes, alguns analistas realizaram várias propostas para a orientação da elaboração de um código de ética. García-Marzá (1996, p. 27), seguindo uma proposta de Echevarría, considera que um moderno sistema de direcção e organização empresarial deve incluir um código de ética no qual se possam distinguir três componentes básicas: a filosofia, a cultura e a política empresarial, de acordo com o seguinte esquema:

ESTRUTURA DE UM CÓDIGO DE ÉTICA

FILOSOFIA EMPRESARIAL

Definição da empresa, do seu objectivo e do lugar económico e social que quer ocupar. Grau de compromisso com a qualidade.

CULTURA EMPRESARIAL

Conjunto de normas gerais e valores que definem o projecto comum que é a empresa. Possibilita a identificação corporativa de todos os seus membros e é um ponto de referência para a tomada de decisões.

POLÍTICA EMPRESARIAL

Concretização dos objectivos gerais, normas e valores em estratégias e linhas de actuação perante os seus próprios membros, perante o mercado, perante o estado e perante a sociedade.

+

BALANÇO SOCIAL

Elaboração, análise e interpretação do cumprimento por parte da empresa dos compromissos adquiridos que definem a sua responsabilidade social.

A filosofia empresarial define a empresa, a sua função e o lugar social que ocupa ou que deseja ocupar. Indica a actividade da empresa (que produtos ou serviços oferece) e em que condições de gestão da qualidade actua. A filosofia empresarial tem três importantes funções no código de ética: constitui a base normativa para o estabelecimento da cultura e da política empresarial; define os

princípios e os objectivos da empresa e constitui um instrumento de relações públicas que permite à empresa realizar a sua apresentação.

A cultura empresarial concretiza as normas e os valores que permitem à empresa atingir os objectivos definidos pela sua filosofia. Tem como finalidade desenvolver um projecto comum que, tendo como



base os princípios que regem a empresa, possibilita a identificação corporativa de todos os seus membros. O objectivo fundamental da cultura empresarial é, portanto, definir os valores e as normas gerais que definem a empresa, possibilitando a sua adaptação a um meio envolvente flexível, definindo espaços de actuação livres e responsáveis que permitam a actuação ética de todos os seus membros. A política empresarial, apoiando-se na filosofia e na cultura empresariais, define as grandes linhas de actuação e a estrutura organizacional da empresa. Ou seja, estabelece os eixos centrais de actuação hierarquizando as prioridades de onde derivam os objectivos estratégicos e operacionais.

A esta estrutura relativamente estável, poder-se-á acrescentar uma outra componente susceptível de se modificar com o tempo, onde a empresa regista os compromissos declarados. Esta componente é constituída pelos balanços sociais que através dos seus indicadores permitem à empresa quantificar e avaliar a sua responsabilidade social.

Na prática, como se disse atrás, estas componentes podem dar origem a uma grande diversidade de códigos de empresa, atendendo às suas particularidades. Contudo, é possível distinguir um conjunto de elementos comuns, o que levou Manley (1992, citado em Kitson e Campbell, 1996, p.p. 123-124), após uma análise exaustiva a códigos existentes, a propor que se tenha em conta os seguintes aspectos, na elaboração de um código de ética numa empresa:

1. O líder do desenvolvimento do código deve ser um alto dirigente da empresa.
2. Sob a supervisão do líder, devem ser previamente identificados os princípios e os valores fundamentais da empresa que servirão de base para a redacção do código.
3. A primeira redacção do código deve ser elaborada por um grupo restrito, com participação do departamento jurídico, que poderá, no entanto, levar em conta as contribuições de outros departamentos da empresa.
4. O código deve incluir um preâmbulo que justifique a sua necessidade, uma explicitação das normas de conduta que se pretende, uma explicação interpretativa de cada uma delas, bem como a posição da empresa no que respeita aos seus apoios, decisões e sanções.
5. Deve distinguir claramente entre os imperativos éticos e os requisitos legais constantes dos estatutos da empresa.
6. Deve exigir a todos os trabalhadores o rigo-

roso cumprimento da lei e das normas profissionais.

7. Deve realçar os valores fundamentais da empresa.
8. Deve abranger todas as relações que se estabelecem nas diversas actividades empresariais.
9. Deve ser escrito numa linguagem concisa e fácil de entender.
10. Deve incluir princípios operativos, que possam servir de guia nas actividades quotidianas.
11. Deve incluir exemplos de situações concretas.
12. Deve referir os conflitos de interesses mais frequentes.
13. Deve declarar que a empresa espera que todos os seus membros actuem correctamente.
14. Deve mencionar com detalhe como se podem colocar e resolver os problemas que possam surgir na aplicação do código.
15. Deve incluir referências orientadoras para o comportamento dos trabalhadores.
16. A primeira versão do código deve ser revista cuidadosamente pelo alto dirigente que lidera o processo.
17. Esta versão deve circular por toda a empresa para discussão pelos trabalhadores.
18. A versão definitiva deve incorporar as contribuições resultantes do debate efectuado entre todos os membros da empresa.

Por seu lado, Langlois e Schlegelmilch (1990) apresentam algumas recomendações gerais que se devem levar em consideração na fase de elaboração do que consideram um "bom" código de ética:

1. Um bom código deve estar redigido de uma forma muito clara para que todos percebam perfeitamente o que lhes é pedido e o que se espera que façam. Não deve dar lugar a dúvidas nem a ambiguidades.
2. Deve ser exigida a obrigatoriedade do seu cumprimento. Esta exigência é essencial para a sua eficácia no longo prazo e é a única forma de se inserir na cultura da empresa.
3. Deve estar redigido pela positiva, indicando como se deve proceder, em vez de se limitar a condenar ou proibir os comportamentos incorrectos. Na realidade, as proibições são obedecidas mais dificilmente e podem provocar um sentimento de rejeição.
4. O código deve ser amplamente divulgado pois o seu desconhecimento torna-o inoperante.
5. Um bom código deve ser revisto periodicamente.



mente para que possa adaptar-se às rápidas alterações sociais, políticas, tecnológicas e mesmo legais, que se verificam nos nossos dias.

4. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM CÓDIGO

A literatura sobre este tema reflecte a existência de uma experiência significativa no que respeita aos procedimentos de implementação de códigos de ética nas empresas (Cf. Kitson e Campbell, 1996, p. 126).

Ferrel e Fraedrich (1994, citados em Kitson e Campbell, 1996, p. 126), propõem uma abordagem para a implementação de um código baseada em quatro etapas: organização, coordenação, motivação e comunicação. Estes autores afirmam que a estrutura organizacional tem uma importância crucial na implementação de uma política de ética e que se deve delegar a autoridade de forma a assegurar elevados níveis de comportamento ético. O grau de centralização ou de descentralização dependerá, naturalmente, das circunstâncias particulares de cada empresa. A coordenação implica "harmonizar e sincronizar as actividades de todos os empregados de forma a que a empresa atinja os seus objectivos de forma eficiente, efectiva e ética" (Ferrel e Fraedrich, 1994, citados em Kitson e Campbell, 1996, p. 127). Pretende-se, deste modo, assegurar que as diferentes partes da empresa não tenham objectivos éticos distintos. A motivação para o comportamento ético deve orientar-se segundo os mesmos métodos de motivação usados em outras áreas do desempenho dos trabalhadores. Assim, a motivação dos trabalhadores nesta área implica a criação de boas condições no local de trabalho, a existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal, a verificação de um comportamento ético elevado em toda a empresa, bem como a realização de acções de formação destinadas a fomentar a sua capacidade de decisão, aumentando a sua responsabilidade e autonomia. Finalmente, a comunicação feita pelos gestores seniores é fundamental para, por um lado, manter o clima ético na empresa e, por outro, ajudar a tornar efectiva a coordenação e a motivação.

Macdonald e Zepp (1989, citados em Kitson e Campbell, 1996, p. 127), propõem uma abordagem mais sofisticada para a questão da implementação baseada em três perspectivas: a dimensão individual, a influência dos grupos e/ou dos pares e a estratégia organizacional. A dimensão individual realça a importância que é dada ao facto de se tornar necessário que os indivíduos que trabalham na empresa desenvolvam um conjunto de valores

éticos apropriados. Os mesmos autores afirmam que, para além dos valores éticos de cada indivíduo, é possível melhorar o comportamento ético através de programas de formação. Eles defendem o estabelecimento de "um programa básico de consciencialização" e programas específicos de formação em ética baseados essencialmente em acções centradas em dilemas reais colocados pelos gestores que participarão nesses programas.

A elevada influência dos pares juntamente com a percepção frequente de que estes têm padrões éticos mais baixos do que os próprios, pode, de acordo com os autores citados, incitar os indivíduos a procedimentos não éticos. Nesse sentido, recomendam que, em vez de percepções, a maior parte das vezes infundadas, se fomente uma melhor compreensão sobre os sistemas de valores dos pares, possibilitando assim uma maior segurança no próprio sistema de valores individuais. Aconselham também discussões em pequenos grupos sobre assuntos de natureza ética, mas alertam para o perigo do "pensamento de grupo" que pode ocorrer em grupos fortemente coesos. Assim, a existência de um "conselheiro" pode ser de grande utilidade.

A estratégia organizacional estabelece a política de ética da empresa e o desenvolvimento do código de ética. A política de ética da empresa poderá incluir um provedor de ética com a missão de investigar, alertar e aconselhar. A existência desta figura ainda é pouco usual, mas está a aumentar sobretudo nas grandes empresas. Macdonald e Zepp (1989, citados em Kitson e Campbell, 1996, p. 128), alertam para o facto de que o provedor deve ser independente e ter experiência apropriada. A existência de uma comissão de ética poderá também fazer parte da política de ética da empresa. Esta comissão poderá ter, entre outras, as seguintes funções: ajudar a gestão na formulação da política de ética; julgar as violações ao código de ética; ouvir as reclamações dos trabalhadores sobretudo em assuntos de natureza ética, etc. Contudo, estes autores afirmam que, mais do que a existência de uma política e de um código de ética na empresa e o respectivo cumprimento, o factor que mais motiva os comportamentos éticos em toda a organização é a existência de uma forte liderança ética suportada no comportamento dos gestores de topo.

Manley (1992, citado em Kitson e Campbell, 1996, p. 129), num estudo detalhado realizado a 125 empresas britânicas, concluiu que os seguintes factores são de extrema importância para o sucesso da implementação de um código:

1. O envolvimento e a supervisão da gestão.



2. A consciência permanente dos princípios e dos valores estabelecidos no código, no recrutamento e na contratação de pessoal.
3. O enaltecimento constante dos princípios e dos valores estabelecidos no código, na formação dos empregados.
4. O reconhecimento e a atribuição de prémios para os comportamentos que exemplifiquem os princípios e os valores desejados.
5. A nomeação de um provedor com a missão de ouvir os problemas dos empregados e reportá-los à administração.
6. Uma profunda atenção nas áreas ou nas tarefas que sejam muito susceptíveis às violações do código.
7. Uma certificação e uma auditoria periódicas para assegurar o cumprimento do código.
8. A explicitação de procedimentos justos e bem definidos para o cumprimento do código, incluindo sanções.

Os responsáveis pela elaboração de um código devem ter um profundo conhecimento sobre todos os problemas inerentes à sua implementação. "Produzir um código que não possa ser efectivamente implementado é um acto de cinismo" (Kitson e Campbell, 1996, p. 129). Estes autores consideram mesmo que no processo de elaboração do código devem estar já presentes os valores que se pretendem difundir e cuja interiorização será a base do sucesso da sua implementação. Neste sentido, afirmam que "processo e produto estão inextricavelmente interligados" (p. 130).

Na fase da elaboração do código, como já foi referido, a empresa esforça-se por incluir todos os princípios e valores éticos que deseja ver implementados. Na fase de implementação, o aspecto mais importante a considerar é a interiorização desses princípios e valores. Por esta razão, é fundamental o envolvimento de todos os membros da empresa, logo na fase de elaboração do código, através de um processo amplo e aberto de discussão e debate que permita, desde o início, uma boa compreensão dos seus objectivos. Ficará assim facilitada a apropriação colectiva dos valores, princípios e normas de comportamento que vierem a ser estabelecidas, pois todos sentirão mais facilmente que há algo de comum a ser respeitado e obedecido, em favor de toda a empresa, não sendo apenas mais uma imposição ou apelo da direcção.

A experiência obtida neste processo inicial de discussão, entre os membros da empresa, é muito

importante para a continuação do seu envolvimento numa permanente melhoria e adaptação do conteúdo do código. Este processo de adaptação permanente constitui uma boa forma de manter e aumentar a consciência dos valores éticos de que a empresa se reclama, devendo por isso estar inscrito nas preocupações do seu planeamento estratégico.

De acordo com Kitson e Campbell (1996, pp. 130-131), o sucesso de um código de ética empresarial depende da satisfação, pelo menos, das seguintes condições:

1. Deve ser o resultado de um prolongado período de investigação, consulta e discussão entre todas as partes interessadas.
2. Deve ser interiorizado por todos os que são afectados por ele e não meramente imposto por ordem dos dirigentes.
3. Deve ser apoiado num programa contínuo de formação e desenvolvimento do pessoal tendente a corrigir e melhorar o código à luz da experiência.

Em resumo, um código de ética para ser efectivo, deve ser muito mais do que um documento escrito. Deve, não só, estar presente nas práticas e comportamentos dos membros da empresa e em primeiro lugar dos seus responsáveis, mas também deve corresponder a um generalizado sentido do dever em toda a comunidade empresarial.

5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS CÓDIGOS DE ÉTICA

Apesar da crescente generalização da formalização de códigos de ética nas empresas, quer na Europa, quer, principalmente, nos EUA, a sua eficácia na obtenção de elevados padrões morais de comportamento não está isenta de críticas e objecções tendentes a desvalorizá-la.

Com efeito, tratando-se de matérias que interferem com o livre arbítrio dos indivíduos, havendo sempre a possibilidade de estes evocarem, para os seus actos, justificações que não estejam em conformidade com as prescrições do código, pode afirmar-se, sem risco, que a elaboração de um código de ética perfeito não é uma tarefa realizável. Contudo, como instrumento para apoio à tomada de decisões éticas, são indiscutíveis as vantagens enunciadas por alguns autores.

Bowie e Duska (1990, pp. 96-97) apontam seis grandes vantagens para a existência de um código de ética empresarial que podem ser sintetizadas da seguinte forma:



1. A divulgação generalizada do código, entre os membros da empresa, cria uma motivação para o seu cumprimento por parte de cada indivíduo, devido à pressão dos outros membros da empresa.
2. O código estabelece orientações seguras e permanentes para decidir sobre o que é correcto ou incorrecto, permitindo assim ultrapassar a subjectividade das decisões tomadas casuisticamente.
3. Possibilita a resolução de casos ambíguos ou dilemáticos, que, de outra forma, constituiriam situações de dúvida ou angústia.
4. Limita o poder autocrático da gestão, dando aos empregados força para se oporem a instruções que possam configurar a prática de actos não éticos.
5. Contribui para a clarificação da responsabilidade social da empresa e para o aumento da sua credibilidade perante os diversos *stakeholders*.
6. É do interesse da própria empresa ou do sector empresarial em que se insere, na medida em que limita as práticas que, de outra forma, teriam de ser regulamentadas pelo estado, o que normalmente não é bem aceite pelos empresários.
10. Aumenta a auto-estima dos empregados e favorece a admissão de novos empregados com maior qualidade.
11. Promove a excelência.
12. Concretiza os objectivos da empresa.
13. Satisfaz as preocupações dos accionistas.
14. Fortalece o sistema de livre empresa.
15. Encoraja a transparência na comunicação da informação.
16. Integra as culturas de empresas adquiridas ou fundidas.
17. Dissuade as exigências inadequadas dos empregados ou as ordens indevidas dos dirigentes.

Como se pode observar, as vantagens enunciadas não resultam apenas em benefícios para a própria empresa, mas também para os seus *stakeholders*. Hoje em dia e cada vez mais, é de extrema importância para os negócios a criação de um clima de confiança em todos os *stakeholders* e em particular na comunidade envolvente, nomeadamente quanto aos aspectos ecológicos. Pode mesmo afirmar-se que a perda dessa confiança pode ser fatal para a continuação do negócio, quer numa empresa, quer de um dado sector de actividade económica.

Por seu lado, Manley (1992, citado em Kitson e Campbell, 1996, p. 124), tendo analisado um vasto conjunto de códigos de ética empresariais, identifica os seguintes benefícios:

1. Fornece um guia para a acção, ao inculcar os valores éticos e a cultura da empresa em todos os seus membros.
2. Esclarece e define as políticas da empresa, contribuindo para unir todos os seus membros.
3. Define uma direcção estratégica genérica.
4. Ajuda os gestores a lidar com grupos de pressão exteriores.
5. Dá indicações aos fornecedores e aos clientes sobre a conduta que devem esperar da empresa.
6. Estabelece os direitos e os deveres da empresa, dos gestores e dos empregados.
7. Permite responder com eficácia às pressões das leis e do governo, contribuindo para evitar processos judiciais.
8. Melhora a imagem pública e a confiança na empresa.
9. Contribui para a melhoria dos resultados da empresa.
- Os códigos sectoriais, quando cumpridos pela generalidade das empresas nele envolvidas, permitem uma saudável concorrência, garantindo um padrão de comportamento ético na sua luta pela obtenção de benefícios para os accionistas. De qualquer modo, apesar da evidência de muitas das vantagens enunciadas, continua a existir grande ceticismo em muitos dirigentes empresariais, nos consumidores e na comunidade envolvente. As objecções mais frequentemente apontadas aos códigos de ética empresariais são as seguintes:

1. São, muitas vezes, demasiado genéricos ou ambíguos, permitindo interpretações divergentes. Esta objecção refere-se mais à linguagem utilizada do que ao próprio código, mas adquire particular relevância quando se refere a casos que estão na fronteira entre as situações explicitadas e as não explicitadas.
2. Os códigos empresariais podem entrar em conflito com os códigos profissionais.
3. Na prática, há muitos códigos impostos que, não sendo resultado de um processo participativo, suscitam dificuldades na sua aceitação.



4. São meros instrumentos de relações públicas, não correspondendo às verdadeiras intenções da empresa, nem sendo correctamente comunicados ao pessoal.
5. Aplicam-se apenas às actividades neles referidas, que são as actividades rotineiras ou susceptíveis de regulação, deixando de fora muitas actividades relevantes.
6. Implicitamente, retiram a responsabilidade da empresa que, perante uma actuação que viole uma norma do código, apenas pode responsabilizar quem a violou.
7. Limita a liberdade dos indivíduos, reduzindo a respectiva responsabilidade.
8. Não levam em conta a necessidade de obtenção de resultados económicos.
9. Reflectem apenas a perspectiva dos dirigentes embora se dirijam a todos os membros da empresa.
10. Não se consegue impor o seu cumprimento, pois, ou não têm previstas sanções, ou não é possível aplicá-las.

A maior parte destas críticas têm uma validade relativa, referindo-se apenas a casos em que as regras gerais de elaboração e de implementação dos códigos não foram respeitadas. Em particular, pode constatar-se que, mesmo que os códigos sejam escritos utilizando palavras de significado muito claro, sendo esta uma preocupação importante na sua elaboração, como já foi referido, restará sempre uma margem de indefinição susceptível de diferentes interpretações, tal como acontece com todos os códigos escritos, como os textos legais, por exemplo.

A contínua melhoria e adaptação do código, à luz da experiência, permite esclarecer sucessivamente os casos de dúvida ou os conflitos que forem surgindo e eliminar quase todas estas objecções ou, pelo menos, reduzi-las ao mínimo.

A questão do cumprimento do código e da aplicação de sanções pelo seu não cumprimento levanta alguns problemas delicados e nem sempre de fácil resolução. A melhor forma de garantir a efectiva aplicação do código está na sua aceitação voluntária, reduzindo a aplicação de sanções a casos marginais. Por essa razão, a implementação do código deve fazer apelo a uma exaustiva participação de todos os membros da empresa e abordar explicitamente a aplicação de sanções, quer em acções de formação, quer em debates internos.

A criação de um clima ético na empresa, através do empenhamento do maior número possível dos seus

membros, o exemplo constante dado pelos principais dirigentes, a criação de comissões de ética para acompanhamento e aconselhamento da gestão, a publicitação das violações, a criação de sistemas de recompensa que explicitamente reconheçam os actos individuais de comportamento ético, ou que incluam esse comportamento nos sistemas habituais de recompensa pelo desempenho, são formas de promover o cumprimento das normas estabelecidas nos códigos de ética das empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, A. La Cultura de La Empresa. *Anthropologica* (Instituto de Antropología de Barcelona), n. 15-16, 1994, pp. 17-54.
- AMADO DA SILVA, J. M. A Ética Empresarial em Portugal: Lições de um Inquérito. Em: *A Ética nas Empresas Portuguesas*. Lisboa: Forum Administradores de Empresas, 1997, pp. 147-207.
- ARAÚJO, L. A Ética como Pensar Fundamental. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1992.
- BARRY, N. *Business Ethics*. London: Macmillan Press, 1998.
- BOWIE, N. E. & DUSKA, R. F. *Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
- BROOKS, L. J. Corporate Ethical Performance, Trends, Forecasts and Outlooks. *Journal of Business Ethics*, n. 8, 1989, pp. 31-38.
- DONALDSON, J. *Business Ethics - A European Case Book*. London: Academic Press, 1992.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L. *Ética par Empresarios y Directivos*. 2ª ed. Madrid: Esic (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing) Editorial, 1994.
- FRENCH, P. A. *Corporate Ethics*. Orlando (Florida): Harcourt Brace College Publishers, 1995.
- GARCÍA-MARZÁ, D. *La Ética como Instrumento de Gestión Empresarial*. Castelló de la Plana: Fundación ETNOR, Publicaciones de la universitat Jaume I, 1996.
- GÉLINIER, O. *Ética de los Negocios*. Madrid: Espasa, 1991.
- GOROSQUIETA, J. *Ética de la Empresa: Teoría y Casos Prácticos*. Bilbao: Ediciones Mensajero, 1995.
- KITSON, A. & CAMPBELL, R. *The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour*, Macmillan, London, 1996.
- LANGLOIS, C. C. & SCHLEGELMILCH, B. B. Do corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 1990, pp. 519-539.
- LOZANO, J. M. *Ética y Empresa*. Valladolid: Simancas Ediciones, 1999 (Tradução de María Fernández Gómez).
- LUIJK, H. van. *Business Ethics in Europe*. En: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Werhane and Freeman (eds). Malden (Massachusetts): Blackwell Publishers, 1998, pp. 75-76.
- MARTIN JIMÉNEZ, F. A. *La Ética en los Negocios*. Tesis Doctoral: Universidad de Sevilla. Sevilla, 1997.
- MARTÍN JIMÉNEZ, F. & TAMAYO GALLEGOS, J. A. *Valores y Comportamiento Ético*. Comunicação apresentada



nas Jornadas Luso - Espanholas, Porto, 1998.

MOREIRA, J. M. *Ética, Economia e Política*. Porto: Lello Editores, 1996.

MOREIRA, J. M. *A Contas com a Ética Empresarial*. Cascais: Principia, 1999.

NASH, L. L. *Ethics American and European Corporate Practices*. En: *Business Ethics in a New Europe*. J. Mahoney and E. Valance (eds). Dordrecht: Kluwer, 1992.

SOMERS, M. J. *Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behaviour and Organizational Values*. *Journal of Business Ethics*, n.30 (2), 2001, pp. 185-195.

SROUR, R. H. *A Ética nas Organizações*. En: *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, pp. 269-323.

SROUR, R. H. *Ética Empresarial - Posturas Responsáveis nos Negócios, na Política e nas Relações Pessoais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

ÚRIZ PEMÁN, M. J. *Ética Social Contemporánea*. Pamplona: Ediciones Eunete, 1996.

VALLANCE, E. *Business Ethics at Work*, Cambridge University Press, Cambridge. 1995.

WEAVER, G. R. *Corporate Codes of Ethic: Purpose, Process and Content Issues*. *Business and Society*, n. 32 (1), 1993, pp. 44-58.

WEAVER, G. R. *Does Ethics Code Design Matter? Effects of Code Rationales and Sanctions on Recipients Justice Perceptions and Content Recall*. *Journal of Business Ethics*, n.14, 1995, pp. 367-385.

WEBLEY, S. *The Interfaith Declaration: Constructing of Ethics for International Business*. *Business Ethics A European Review*, n. 5 (1), 1996, pp. 52-57.

WERHANE, P. H. & FREEMAN, E. *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell, Malden, Massachusetts. 1998.