UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

ÁGATHA EUGÊNIO FRANCO DE CAMARGO PARAVENTI

Comunicação para o desenvolvimento da ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras.

São Paulo

2013

ÁGATHA EUGÊNIO FRANCO DE CAMARGO PARAVENTI

**Comunicação para o desenvolvimento da cultura ética organizacional: desafios,
estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras**

Dissertação (versão corrigida) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, área III - Interfaces Sociais da Comunicação, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em Ciências da Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Nassar

São Paulo

2013

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo**

Paraventi, Ágatha Eugênio Franco de Camargo.

Comunicação para o desenvolvimento da cultura ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras / Ágatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi – São Paulo: A. E. F. C. Paraventi, 2013.

309 p.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr Paulo Roberto Nassar de Oliveira

1. Comunicação organizacional. 2. Programas de ética. 3. Cultura Organizacional. 4. Memória Organizacional I. Oliveira, Paulo Roberto Nassar. II. Título

CDD 21.ed. – 658.48

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. Comunicação para o desenvolvimento da cultura ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, área III - Interfaces Sociais da Comunicação, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em : _____ / _____ / 2013

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Pedro e Carlos.

*Este trabalho é parte da minha contribuição
para uma sociedade melhor, por vocês.*

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela saúde, sabedoria e força para realizar este trabalho.

À minha mãe Nair, pelo exemplo que me arrasta a cada dia, do valor do estudo e do trabalho.

Ao meu marido, Bruno, meu companheiro de vida, com quem caminhei na missão de formarmos uma família de pessoas de bem. A quem agradeço a felicidade que encontro todos os dias.

A quem carinhosamente ninou, alimentou e brincou com meus filhos nos momentos que precisei: minha irmã Samantha, minha mãe Nair, minha sobrinha Gabriella, minha cunhada Andréa e minha cunhada Bianca.

Ao meu mestre Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, pela inspiração acadêmica e exemplo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Nassar, pelas reflexões, licença para voar e norte essencial a este trabalho.

À Profa. Dra. Margarida Kunsch, pelo exemplo impecável de excelência e humildade nas relações públicas.

Às Profas. Dra. Valéria Castro e Profa. Ms. Else Lemos, pelo vital apoio metodológico.

Às organizações participantes do estudo, representadas pelos executivos entrevistados, pela abertura, transparência e engajamento na contribuição.

Aos companheiros de mestrado, Natália Chaves, Daniela Queiroz, Emiliana Pomarico e Rodrigo Cogo, por todos os compartilhamentos.

Ao Prof. Dr. Júlio César Barbosa, por me apresentar as relações públicas, por contribuir com minha formação e pelo convite para ministrar a disciplina de Ética.

Aos meus alunos da disciplina Ética e Legislação da faculdade Cásper Líbero, que a cada aula reflexiva e de debates, me conduziram a este objeto de estudo tão significativo.

EPÍGRAFE

"O custo da conduta antiética pode ir muito além das penalidades legais,, notícias desfavoráveis na imprensa e prejuízos nas relações com clientes.. Muitas vezes a consequência mais grave é o dilaceramento do espírito organizacional"

Francis J. Aguilar

RESUMO

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. **Comunicação para o desenvolvimento da cultura ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras**. 2013. 309 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Esta dissertação discute a comunicação e seu papel no desenvolvimento da ética nas organizações. Apontou como objetivo geral estudar as estratégias de comunicação, desafios e resultados de quatro organizações brasileiras reconhecidas pela postura ética e sustentável na implementação de seus programas de ética. Na primeira parte foi realizada uma revisão teórica de alguns autores da área de ética empresarial, governança corporativa e comunicação organizacional. Deste estudo, foi sintetizado um quadro guia para o desenvolvimento dos programas de ética organizacionais, um guia para a análise dos códigos de ética, e foram apresentadas mudanças de paradigmas e premissas da área de comunicação para sua efetividade. Estas três abordagens foram avaliadas, então, em um estudo empírico com as organizações Itaú Unibanco, GE, VALE e CPFL - com atuação nacional e que há mais tempo utilizam o Global Reporting Initiative - GRI - classificadas com o status (A+). Foi escolhida uma pesquisa exploratória, de estudo de casos múltiplos, com análise documental dos códigos de ética. A pesquisa permitiu avaliar os programas de ética, os documentos código de ética ou conduta das organizações, e os esforços empreendidos em comunicação. Os resultados da pesquisa foram apresentados e analisados em uma categorização proposta pela autora, que sintetiza os objetivos da pesquisa a partir da revisão teórica. Como resultado da pesquisa, os desafios das organizações são o contexto social de laços fracos e de curto prazo, as pressões de *stakeholders*, a continuidade de ações e a própria diversidade humana. As estratégias de comunicação mais eficazes reconhecidas pelas organizações são comunicação de líderes e vinculadas à gestão, a comunicação vinculada ao processo de desenvolvimento da cultura organizacional, o uso dos exemplos, o uso da história como legitimadora do presente da organização, o uso das narrativas dos funcionários e *stakeholders*, e a criação e promoção dos espaços de diálogo. Este trabalho reforça sua contribuição, como uma observação empírica para o desenvolvimento do fenômeno comunicação a ser gerenciado estrategicamente por toda a organização, de forma humana, aberta e transparente na gestão da ética.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional. Programas de Ética. Cultura Organizacional. Memória Organizacional. Relações Públicas

ABSTRACT

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. **Comunicação para o desenvolvimento da cultura ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras**. 2013. 286 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

This paper discusses communication and its role in the development of ethics in organizations. Pointed general objective of studying communication strategies, challenges and results of four Brazilian organizations recognized by ethical and sustainable implementation of their ethics programs. The first part is a review of some theoretical writers in the field of business ethics, corporate governance and organizational communication. In this study, we synthesized a framework to guide the development of organizational ethics programs, a guide for the analysis of codes of ethics, and were presented paradigm shifts and assumptions of the communication area for its effectiveness. These three approaches were evaluated, then, in an empirical study with organizations Itaú Unibanco, GE, VALE and CPFL - with national and longest use the Global Reporting Initiative - GRI - classified status (A +). Was chosen an exploratory study of multiple cases with documented analysis of codes of ethics. The research allowed to evaluate ethics programs, documents code of ethics or conduct of organizations and efforts in communication. The survey results were analyzed and presented in a categorization proposed by the author, summarizing the objectives of the research from the literature review. As a result of the research, the challenges organizations are the social context of weak ties and short-term pressures of *stakeholders*, the continuity of actions and the very human diversity. Communication strategies most effective organizations are recognized by communication relating to the management and leadership, communication linked to the development process of the organizational culture, the use of examples, the use of history as a legitimizing of this organization, the use of narratives employees and *stakeholders*, and the creation and promotion of dialogue spaces. This work reinforces its contribution as an empirical observation for the development of communication phenomenon to be managed strategically across the entire organization, so human, open and transparent in managing ethics.

KEYWORDS: Organizational Communication. Ethics Programs. Organizational Culture. Organizational Memory. Public Relations

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES - CONTEXTO SOCIOLÓGICO DE DEMANDA E FUNDAMENTAÇÕES	21
2.1 Moral e Ética	21
2.2 Correntes e Pesquisas sobre ética	24
2.3 Transformações sociais e o comportamento moral	35
2.4 Ética e a reputação das organizações	39
2.5 Ética organizacional	49
2.6 Cultura organizacional	56
3. MECANISMOS DE PROMOÇÃO E CONTROLE DA MORAL ORGANIZACIONAL – PROGRAMAS DE ÉTICA	69
3.1 Governança Corporativa e a ética organizacional	69
3.2 Códigos de Ética e Conduta	73
3.3 Programas de ética organizacionais	79
3.4 Desafios ao desenvolvimento da ética organizacional	92
3.5 Modelo síntese das Recomendações para Programas de Ética	100
4. DESAFIOS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA ÉTICA	107
4.1 Novos Paradigmas da comunicação organizacional	107
4.2 A dimensão humana da comunicação	114
4.3 A memória e a história organizacional	117
4.4 As narrativas organizacionais	120
4.5 A comunicação na construção da organização ética	122

5. MATERIAIS E MÉTODOS	139
5.1 Objetivos	139
5.2 Pressupostos	140
5.3 Metodologia	142
6. RESULTADOS DA PESQUISA – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	151
6.1 Categorização dos dados	151
6.2 Descrição e análise dos dados da pesquisa	154
6.3 Discussão dos resultados – Interpretação e Testagem de Pressupostos	232
7. CONCLUSÕES	255
8. REFERÊNCIAS	279
9. ANEXOS	287

1. INTRODUÇÃO

A reflexão de Freitas (2006) expõe a problemática deste trabalho, sobre a demanda de atuação ética das organizações

O modelo segundo o qual se deve ganhar de qualquer jeito tende a esgotar-se na produção de um mundo de cínicos, de delatores, de sabotadores, de espões industriais e financeiros, de descumpridores de contrato, de corruptos, etc. É verdade que um mundo precisa ter de tudo, mas não se deve exagerar na especialização de um monopólio imoral. Um lamaçal como esse não pode dar frutos nem gerar a confiança mínima necessária para que as organizações desenvolvam suas atividades a longo prazo. Portanto é necessário sanear as relações organizacionais e pôr um pouco de ordem na casa para que ela possa continuar a funcionar. Não existem anjos nem inocentes nesse jogo, mas é preciso haver um mínimo de credibilidade para que as organizações possam operar, gerar lucros, crescer e expandir-se. Todo dirigente sabe que, num mundo habitado apenas por cínicos, a organização torna-se muito mais frágil, e o tecido social apodrece. (FREITAS, 2006, p. 67)

As organizações estão mais expostas no contexto da sociedade em rede (CASTELLS, 2000), e sua identidade, sua atitude ética refletida nas decisões diárias tomadas pelos funcionários, ganharam ainda mais relevância nas discussões do campo acadêmico e mercadológico a respeito da ética organizacional.

A área de comunicação e relações públicas, como gestoras de identidade com o objetivo de alcançar imagem e reputação organizacionais positivas, vinculam-se ao campo da ética, como fundamento para a coordenação de esforços internos para a gestão dos relacionamentos com os públicos de interesse. Neste sentido, dialoga com as áreas de conhecimento sociologia – estudo e construção da ética em organizações; e administração – esforços das organizações para o desenvolvimento da ética e redução riscos com transgressões.

O cenário sociológico em que nos encontramos, e que afeta os ambientes e as relações organizacionais, como será apresentado a partir das ideias de Sennett (2010) e Bauman (2001), configura um grande desafio à construção do sentido moral coletivo que poderá nortear as decisões individuais em uma organização, prevenir transgressões e prejuízos de imagem. Por um lado, vê-se uma pressão social por posturas sólidas, íntegras e responsáveis das organizações, como se fossem agentes sociais preparados que planejam cada atitude de sua operação, e por outro, vemos a dificuldade das relações entre as pessoas nas organizações, impactadas pela liquidez e curto prazo do convívio social pós-moderno e que transformam-se em obstáculo a vencer na criação de vínculos e sentido coletivo.

A área de administração, no subcampo Governança Corporativa, estuda caminhos para as organizações buscarem o alinhamento de interesses e informacional que caracteriza as delegações de poder. Em meados da década de 90, surgem os esforços para a delimitação de políticas, práticas e modelos de gestão que de fato consigam alinhar e controlar condutas em benefício das organizações e de seus públicos de interesse. A análise feita por alguns estudiosos e profissionais da área de Governança Corporativa, como Steinberg (2003), é que os modelos, em sua grande maioria, prescritivos e normativos, não conseguem dar conta de evitar a vontade humana de transgressão, que surge de formas diferentes, em hierarquias diferentes.

Esta linha de pensamento traz a necessidade de discussão da dimensão humana da Governança Corporativa e dos estudos de ética organizacional. A análise de caminhos que possam orientar as atitudes e comportamentos dos agentes, pois as prescrições não conseguem delimitar todas as possibilidades de transgressões. Como convergir, como apresenta a teoria da agência (JENSEN E MECKLING, 1976¹), interesses e ações entre agentes (funcionários da organização) e principal (dono do capital), com incentivos, monitoramento e outros elementos que consigam nortear a organização.

Um importante instrumento balizador e formalizador dos princípios éticos de uma organização é o Código de Ética, recomendado pelo Código de Boas Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e por estudiosos de sociologia. Contudo, esta narrativa formal, como destacado por importantes instituições, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS) (2000), não garante o sucesso na construção da moral organizacional desejada. Surge a demanda da consistência entre as narrativas formais e as práticas da organização. E este processo de construção de atitudes e práticas envolve a identidade, a cultura, o sentido e o ser organizacional, em um processo complexo de comunicação e significação, experiências, história, exemplos e memória discutido por autores da área de comunicação e cultura como Baldissera (2008), Duarte e Monteiro (2009), Nassar (2007), Schuller (2009), Schein (2001) entre outros.

Assim, o objeto de estudo deste trabalho envolveu a comunicação na implementação dos programas de ética organizacional. O trabalho teve a proposta de avaliar o papel da

¹ A Teoria da Agência visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN E MECKLING, 1976).

comunicação em apoio aos programas de ética, de como as organizações tem atuado para transformar em prática cotidiana, atitude e comportamento seus princípios norteadores.

A ampliação dos estudos práticos e teóricos sobre ética e comunicação social se faz necessária para a construção de referenciais que possam auxiliar as organizações no desenvolvimento de suas posturas desejadas. Esta demanda tem pautado estudos a respeito de códigos de ética, de programas de ética, de construção de clima ético, de mudança de cultura organizacional. A relevância deste trabalho está na proposta de justamente ampliar o cruzamento entre os estudos sobre programas de ética e estratégias de comunicação, como espaço de construção das significações e atitudes que consolidarão a cultura organizacional.

É neste enfoque que surgiu a problemática desta pesquisa. Entende-se como pressuposto a necessidade dos agentes de uma organização - sejam os funcionários, desde a alta administração até todos os terceirizados, parceiros e fornecedores, de refletirem suas inúmeras decisões diárias pautadas em valores éticos desejados e cultivados pela organização. Contudo, pelos desafios vividos pelas organizações na implementação destes programas, pelas críticas de autores pelo objetivo aparentemente regulamentador ou de interesse exclusivo de certificações das organizações, e pelas linhas de pesquisa que criticam os modelos de programas de ética, entende-se que há uma demanda de aprimoramento de esforços das organizações.

Quais as estratégias de relacionamento e construção de sentidos para o desenvolvimento da cultura são apresentados nos estudos disponíveis? E como as organizações estão atuando nas esferas de planejamento e comunicação para a garantir a adequada implementação e sustentação de um programa/plano de ética?

Assim, delimitaram-se os objetivos gerais e específicos deste trabalho, descritos a seguir.

Objetivo Geral

Avaliar as estratégias de comunicação, desafios e resultados de quatro organizações brasileiras, reconhecidas pela postura ética e sustentável, na implementação de seus programas/esforços de ética.

Objetivos Específicos:

- Conhecer as motivações e visão das organizações selecionadas sobre o papel da ética organizacional e dos programas de ética;
- Identificar os modelos de construção de programas de ética utilizados pelas organizações e as premissas valorizadas no planejamento dos programas desenvolvidos.
- Descrever como as organizações utilizam e comunicam suas histórias, memórias e narrativas para a legitimação de seus objetivos de desenvolvimento moral.
- Compreender os principais desafios das organizações e as possíveis contribuições da área de comunicação e relações públicas para a superação dos mesmos.
- Mapear a estratégia de participação dos líderes no acultramento ético das organizações;
- Identificar as estratégias de comunicação interna desenvolvidas pelas organizações estudadas na busca de construção de atitudes e práticas alinhadas aos princípios éticos da organização;
- Conhecer as ferramentas de gestão construídas e disponibilizadas pelas organizações para apoiar, guiar e acompanhar o desenvolvimento da ética organizacional;
- Compreender as estratégias de incultramento ético desenvolvidas pelas organizações estudadas;
- Avaliar a estrutura dos Programas de Ética e da gestão da ética organizacional das organizações, em comparação com recomendações das teorias pesquisadas;

Este trabalho teve como ponto de partida 10 pressupostos, que foram testados após a descrição e análise da pesquisa, descritos a seguir.

1. As organizações selecionadas percebem a ética organizacional como um **valor mercadológico**, do ponto de vista de conquista de reconhecimentos e prevenção de danos à reputação; mas **principalmente como um valor social, de gestão de responsabilidade corporativa** sobre seus *outputs*, e por este motivo, têm consciência da importância do desenvolvimento de uma cultura ética sólida que garanta seu cumprimento.
2. O **comprometimento da alta administração** com a ética organizacional é determinante para o sucesso do desenvolvimento moral na cultura da organização, sendo um demandador e principal patrocinador para os investimentos necessários, vinculação da ética à gestão, promoção de exemplos em atitudes e práticas e discurso alinhado aos valores éticos desejados.

3. As organizações selecionadas **reconhecem os líderes como essenciais** no processo de construção de uma cultura ética favorável, por meio da comunicação interpessoal, gestão e disseminação de exemplos de boa conduta.
4. As organizações selecionadas compreendem o **processo de comunicação como um processo menos instrumental, mais humano, de diálogo e construção compartilhada de sentidos** para a efetiva cultura ética, e por este motivo, promovem e facilitam esta comunicação construtora da organização.
5. As organizações selecionadas, por compreenderem que o desenvolvimento da moral coletiva está fundamentada em um fator da cultura organizacional, trabalham os programas de ética com **esforços de cultura e comunicação integradas**.
6. As organizações compreendem que **suas histórias são decisivas na promoção ou não de uma cultura ética desejada**. A legitimidade está pautada em atitudes e práticas do passado da organização que assegure a coerência e a credibilidade da comunicação no alinhamento ético.
7. As organizações utilizam as **memórias e narrativas formais e informais como estratégia central** para a gestão de suas comunicações, buscando a legitimidade, credibilidade e o processo identificatório junto aos demais públicos e a promoção do compartilhamento de sentido coletivo.
8. As organizações buscam como **resultados de seus programas de ética**, além dos objetivos instrumentais, de certificações/prêmios da área sustentável/governança/ética e a preservação de danos à sua reputação; resultados ligados à **responsabilidade corporativa** e a contribuição da organização para a melhoria ambiente em que está inserida.
9. As organizações **alteram seus processos de gestão e acompanhamento de negócios** para oferecer ferramentas e processos claros que orientem as lideranças e todos os funcionários no exercício de suas atividades em uma diretriz desejada.
10. As organizações incluem de forma estratégica a **participação dos stakeholders** no processo de construção do programa de ética, validação e acompanhamento das ações,

compreendendo que as demandas precisam ser consultadas com os públicos, em um processo de engajamento.

Para o alcance deste objetivo e desta testagem de pressupostos, o estudo pretendeu observar e descrever. Inicialmente, construiu-se uma pesquisa bibliográfica, que traça caminhos e desafios para a construção e desenvolvimento da moral organizacional por meio dos programas de ética, e que destacou a importância da comunicação entre os agentes para a busca de uma construção mais sólida, nos aspectos de cultura, memória, construção de sentidos e participação. E o estudo empírico buscou mapear como as organizações estão construindo estas práticas atualmente. A avaliação da prática organizacional objetivou avaliar ameaças e oportunidades ao desenvolvimento de estudos e novos caminhos que possam ser construídos entre academia e mercado, de forma que ambos possam contribuir para a consecução de seus objetivos.

No capítulo 2, que fundamenta questões iniciais sobre a ética nas organizações, para conceituar Moral e Ética e os processos de desenvolvimento moral foram usados os autores Vazquez (2001) e Srour (1998, 2008) e para abordar os primeiros fatores sobre a dualidade do comportamento humano, o autor Morin (2005). As correntes e linhas de pensamento teóricas da ética foram descritas a partir da visão dos autores Srour (2008), Thiry-Cherques (2008) e Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001). A visão histórica para contextualização do cenário de demanda moral e ética em que nos encontramos na pós-modernidade, foi embasada na visão histórica de Zajdsznajder (1999) e os desafios à sociedade consequências das transformações modernas são colocados a partir das ideias de Sennett (2010) e Bauman (2001). No aspecto organizacional, a demanda da postura responsável bem como os caminhos para esta busca foram apresentados a partir dos autores Thiry-Cherques (2008), Fernando Almeida (2007) e Mário Rosa (2007). Para conceituar ética organizacional, bem como para discorrer sobre os objetivos de seu desenvolvimento, os autores Solomon (2006), Srour (2008), Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), Passos (2004) e Humberg (2002), sendo que o modelo de decisão ética organizacional apresentado foi o de Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001). E por fim, a partir da forte importância da cultura organizacional no processo de decisão ética conforme o modelo apresentado, construiu-se um texto de conceituações e princípios de formação da cultura organizacional, pautado nos autores Marchiori (2008), Freitas, (2006), Passos (2004), Schein (2001) e Schuller (2009).

No capítulo 3, são apresentados os mecanismos de controle e promoção da moral organizacional, os chamados programas de ética. A apresentação da área de Governança Corporativa dentro da administração é baseada em Steinberg (2003) e IBGC (2003), demonstrando como a ética e a moral estão presentes nos principais mecanismos de promoção de governança. A conceituação de códigos de ética, e do papel apenas formalizador e apoiador da moral organizacional, fundamentou-se nos autores Humberg (2008), ETHOS (2000) e Arruda, Whitaker e Ramos (2009). Os programas de ética, tidos como essenciais pelos autores para a promoção da moral e da cultura ética positivas, foram abordados sob os modelos dos autores Arruda, Whitaker e Ramos (2009), Humberg (2006), Srour (2008), Ferrell, Fraedrich e Ferrell, L. (2001), Passos (2004) e Moreira (1999). Contudo, na pesquisa bibliográfica encontrou-se uma forte crítica aos modelos de programas de ética, pois eles não contemplam os processos psicológicos de decisão, chamados de "eticidade limitada" e "cegueira motivada" descritos no trabalho de Bazerman e Tenbrunsel (2011), que além de apresentarem os fundamentos do esmaecimento ético, propõe caminhos para alterar o processo de decisão com vistas a retirar a decisão do caráter humano do "querer" e levar ao "dever" que possibilita uma reflexão moral mais aberta.

No capítulo 4, que entra no objeto de estudo comunicação, são percorridos os Novos Paradigmas da Comunicação, mais centrada no sujeito e em suas relações que possibilitam a construção do sentido; sobre a dimensão humana da comunicação e a importância de entendê-la, contra um processo extremamente funcionalista e persuasivo da comunicação; a compreensão e a importância da memória e da história organizacional, e o papel fundamental destas para a construção da cultura e do clima ético organizacional, como legitimadores dos discursos e que promoverão as narrativas formais e informais que serão experimentadas e refletidas. Por fim, discorreu-se sobre os desafios da comunicação interna, espaço onde a comunicação com vistas a alcançar a construção de significado e sentido compartilhado na organização se dará. Os autores desta área com os quais a pesquisadora dialogou o texto, foram: Marchiori (2008), Baldissera (2008), Kunsch (2010), Nassar (2007), Benjamim (1987), Duarte e Monteiro (2009), Grunig (2009) Oliveira e Paula (2009).

Por fim, os capítulos 5 e 6 apresentam os resultados da pesquisa desenvolvida com quatro organizações brasileiras selecionadas a partir de critério reconhecido de atuação responsável e sustentável, o modelo de preenchimento de Balanço Social do Global Reporting Initiative (GRI), na classificação A+, que será explicada no estudo. Buscou-se descrever suas

experiências na implementação de esforços para a ética. São apresentados inicialmente os critérios de eleição das categorias da descrição dos dados da pesquisa, desenvolvidas a partir da revisão teórica. A descrição dos dados da pesquisa foi efetivada de forma integrada à análise de dados. A análise dos pressupostos compõe a interpretação do resultado da pesquisa, que será efetivada no capítulo 7, dedicado às conclusões e principais contribuições deste trabalho.

Esta pesquisa representa um importante objetivo de estudo da pesquisadora, inspirada pela atuação corporativa por 11 anos respondendo diretamente à diretorias gerais e presidências de organizações, e pela docência da disciplina Ética em Relações Públicas na Faculdade Cásper Líbero. Esta trajetória trouxe o pressuposto de que o desenvolvimento da comunicação e relacionamentos com a finalidade de gestão reputacional precisa estar amplamente assentado em uma atitude responsável e ética.

Dentro do programa de ciências da comunicação, a área de concentração Interfaces sociais da comunicação foi escolhido por permitir justamente a análise social e aplicável da comunicação, e a linha de pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação encaixa-se de forma sinérgica com a proposta do projeto de pesquisa, ao envolver a análise de estratégias de comunicação e relações públicas, aplicadas ao setor organizacional.

2. ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES - CONTEXTO SOCIOLÓGICO DE DEMANDA E FUNDAMENTAÇÕES

2.1 Moral e Ética

Morin (2005) nos apresenta que "Todo olhar sobre a ética deve perceber que o ato moral é um ato individual de religação: com o outro, com uma comunidade, com uma sociedade, e, no limite, religação com espécie humana".

Assim, ao falarmos de ética e moral, estamos falando de comportamento humano para um sentido coletivo, experimentado por todas as organizações dentro de um sistema social.

O estudo da ética e a constatação de um campo de estudo científico ampliado, evoluído da inicial ética especulativa e filosófica demonstra a grande disparidade de interpretação e de uso do termo pelas organizações e pela sociedade atualmente. A ética tem sido confundida com moral; como um substantivo que envolve e traduz todos os valores universais sociais esperados, como verdade, integridade, transparência, honestidade entre outros e com as regras de conduta estabelecidas por determinado grupo social, mesmo que não tenham nenhuma validade teórica ética.

"Ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade" (VAZQUEZ, 2001, p. 23). No significado etimológico, moral vem do Latim *Mores*, que significa costumes ou conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito, e ética vem do grego *ethos* que significa caráter ou modo de ser (VAZQUEZ, 2001).

É preciso destacar a característica de construção histórica e social da moral, como um discurso de justificação adotado por determinado grupo para legitimar uma decisão tomada a partir de um problema moral apresentado (SROUR, 1998). Essa moral é construída com o pressuposto da responsabilidade que os indivíduos tem sobre seus atos, ou seja, só pode agir moralmente quem tem responsabilidade e pode refletir o impacto social de suas ações. E os fatores que irão compor as normas ou valores morais de determinado grupo pautam-se em uma construção histórica que envolve influências de diversos campos, como religioso, econômico, político, social, classista, familiar, setorial, entre outros. O processo de construção moral

envolve inicialmente o pensamento de um indivíduo sobre uma decisão em um problema prático-moral, sobre sua responsabilidade e as possíveis consequências de sua decisão aos outros, que age a partir de princípios de justificação ou normas existentes no grupo em que está inserido e recebe, por parte dos outros atores sociais, julgamentos de sua decisão. Os julgamentos feitos pelos indivíduos também pautam-se por normas e princípios do grupo ou de outros grupos. A sequência deste processo de apresentação de problemas prático-morais, decisão refletida a partir de normas justificadas e julgamentos sofridos leva um grupo a consolidar, a partir destes julgamentos, modelos e valores comuns que serão utilizados pelos seus integrantes em suas ações (VAZQUEZ, 2001). E este processo de decisão a partir das justificativas morais de um grupo, segundo SROUR (1998), sempre busca utilizar normas universalistas do conceito de "bem comum" para justificar interesses particularistas de um indivíduo ou grupo.

E a ética surge desta teoria moral construída a partir dos julgamentos e reflexões morais existentes. A moral configura o objeto de estudo da ética, que surge inicialmente vinculada à filosofia, com caráter especulativo para definição do dever fazer, qualificação do bem e do mal e da melhor forma de agir coletivamente. Correspondia a um discurso racional, de base especulativa e tende a estabelecer princípios constantes e universalmente válidos para valorização da vida (SROUR, 1998). Com a evolução das outras ciências, que contribuíram amplamente para a explicação e entendimento sobre a vida humana e sua estrutura social, como sociologia, antropologia, filosofia e outras ciências sociais como economia e política, "não se justifica mais a existência de uma ética puramente filosófica, especulativa ou dedutiva, divorciada da ciência e da própria realidade humana moral" (VAZQUEZ, 2001, p. 26). Assim, a ética situa-se como

teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerado porém na sua totalidade, diversidade e variedade (...) O valor da ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas (VAZQUEZ, 2001, p. 21)

A ética apresenta as abordagens prescritiva e normativa, de cunho filosófico ou teológico, com valores universais de bem, e a abordagem descritiva e explicativa, de cunho científico, que constata o relativismo cultural e o adota como pressuposto. E esta segunda abordagem qualifica o bem e o mal, a virtude e o vício, a partir de seus fundamentos sociais e históricos e aborda as normas que as coletividades consideram válidas, sem julgá-las, e produz conceitos do mais alto nível de abstração, os conceitos gerais (SROUR, 1998).

Morin (2005) nos traz a visão essencial do egocentrismo e do altruísmo para a discussão da ética, descrevendo que

o princípio de exclusão significa que ninguém pode ocupar o espaço egocêntrico onde nos exprimimos pelo nosso Eu. (...) O princípio de exclusão é a fonte do egoísmo, capaz de exigir o sacrifício de tudo, da honra, da pátria e da família. Mas o sujeito comporta também, de maneira antagônica, e complementar, um princípio de inclusão que lhe permite incluir o seu Eu num Nós (casal, família, pátria, partido) e, conseqüentemente, incluir em si esse Nós, incluindo o Nós no centro do seu mundo. (...) Ele pode conduzir ao sacrifício de si pelos seus, pela sua comunidade, pelo ser amado (MORIN, 2005, p. 20)

E destaca a dificuldade de prever o comportamento humano face este motivador alternado

Tudo acontece como se cada indivíduo-sujeito comportasse um duplo software, um comandando o "para si" e o outro comandando o "para nós" ou "para o outro", um comandando o egoísmo, o outro comandando o altruísmo. O fechamento egocêntrico nos faz que o outro seja estranho; a abertura altruísta o torna fraterno. (MORIN, 2005, p. 20)

Esta compreensão introduz uma questão central neste estudo, que é o de entender que o comportamento humano, ao contrário do que se espera, não tem como princípio único a visão da coletividade que as organizações desejam, mas que essa coletividade compete com os interesses individuais do "Eu".

No entanto, Morin (2005) reforça a potencialidade de se desenvolver o altruísmo "Ser sujeito é associar egoísmo e altruísmo. Todo olhar sobre a ética deve reconhecer o aspecto vital do egocentrismo assim como a potencialidade fundamental do desenvolvimento do altruísmo" (MORIN, 2005, p. 21)

Mesmo reconhecendo o potencial altruísta do ser humano, é preciso avaliar que a ética não é um fator simples para a organização definir ou significar. Olhar a ética como um fator "compartilhado" na organização, tendo em vista que as evidências do que é certo ou errado dependerão do olhar do sujeito. Sobre a complexidade da ética, Morin (2005, p. 58) discorre:

A moral não complexa obedece a um código binário bem/mal justo/injusto. A ética complexa aceita que o bem possa conter um mal, o mal um bem, o justo o injusto, o injusto o justo. Kant enunciou um princípio ético intrinsecamente assegurado que tem força de lei: "Age unicamente de acordo com a máxima que possa se tornar uma lei universal". Efetivamente, a universalidade da lei moral proíbe de fazer ao outro aquilo que não desejamos que seja feito a nós mesmos, o que se aplica a todo ser humano. Esse princípio não comporta exceção do ponto de vista ético. Mas vimos que o bem e o mal nem sempre são

evidentes, e, às vezes, são falsamente evidentes. Comportam incertezas e contradições internas, ou seja, a complexidade ética.

Assim, avaliar que o pressuposto da ação moral, que está fundamentada na responsabilidade do sujeito em agir refletindo as consequências de seus atos para os outros ganha visão complexa ao incluímos, além da visão binária egocêntrica e altruísta do homem, a percepção de que o bem e o mal não são igualmente evidentes para os sujeitos. E levanta a demanda da compreensão cultural e da comunicação como o espaço onde os sentidos serão compartilhados e significados pelos indivíduos na organização.

2.2 Correntes e Pesquisas sobre Ética

O estudo das correntes éticas, neste trabalho, não pretende descrever de forma completa as linhas de pensamento, os filósofos e os processos de decisão humanas a partir destas correntes. Nos importa a compreensão, a partir do que já foi apresentado, de que a decisão moral de um indivíduo dá-se, de forma complexa, a partir do agrupamento moral do qual faz parte, e do processo de significação do que é correto ou bom para este indivíduo. Ou seja, porque, para os funcionários e agentes de uma organização, tomar uma decisão pode ser considerado certo e para o julgamento de outros, não ser. Assim como visto, a ética é o estudo do comportamento moral do homem em sociedade, e nos cabe destacar que as visões podem ser explicadas por correntes éticas específicas.

Arruda, Whitaker e Ramos (2009), apresentam um exemplo claro de possível prática organizacional e o impacto das correntes éticas nas decisões e julgamentos dos indivíduos. No exemplo,

um empresário A, acionista majoritário de uma companhia em ascensão, tem acesso a uma informação segundo a qual uma empresa concorrente B, embora menor e em pior situação financeira, será incorporada a uma terceira empresa C, também concorrente. A informação foi fornecida pelo filho mais velho do maior acionista da empresa B. Este rapaz (filho) falou claramente que 'odeia seu pai', em conversa com o empresário A, para que este pudesse comprar em Bolsa as ações da empresa B, certo de que subirão de preço, quando for divulgada a absorção de B pela outra empresa bem-sucedida. Trata-se então de organizar uma operação financeira cujos benefícios serão distribuídos entre o empresário A e o filho delator. (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2009, p. 25)

E a autora pergunta se o empresário A poderia aceitar esta operação, do ponto de vista ético. Do ponto de vista das punições previstas na Lei das SA's, sobre o uso de informação privilegiada, certamente os agentes seriam penalizados criminalmente, mas ainda assim, isso é bom ou mal? E destaca que a maioria das correntes éticas concorda que a proposta é vista como negativa, mas as explicações, os motivos pelos quais ela é ruim, podem ser distintos, e explica que um platônico observaria no fato um afastamento do bem; um aristotélico veria uma ausência de virtudes como a fidelidade, no filho, e a justiça, no empresário; um estoico assinalaria que toda a operação é suficientemente suja, turbulenta; um epicurista não consideraria Bem o prazer da vingança no filho e nem o prazer da autoafirmação no empresário; um kantiano explicaria que essa conduta não sustenta-se em lei universal e é imoral. E que pela corrente utilitarista, que preconiza uma avaliação de resultados que traga o Bem para o maior número de pessoas, essa atitude do exemplo poderia ser considerada correta.

Assim, podemos extrapolar esta reflexão para as inúmeras decisões morais que os indivíduos tomam em uma organização, como por exemplo, algumas simulações de conflitos morais: o comprador, com dificuldades financeiras e filho adoentado, que tem relacionamento comercial há anos com determinado fornecedor e recebe oferta de gratificação financeira sob o fechamento de um contrato, que ele já decidiria por este fornecedor pelas condições de qualidade-prazo-preço. Ou como o atendente de consumidores que nega atendimento a uma reclamação, porque o cliente o tratou com desrespeito, mesmo que a solução estivesse prevista em sua política de relações com consumidor. Ou com o vendedor de uma empresa, que na busca por fechar suas metas financeiras, oferece produto não solicitado, junto com o solicitado pelo cliente, informando que trata-se de compra integrada, ou, nas entrelinhas, venda casada. Ou o analista de marketing que contrata seu parente para executar serviços de divulgação, desconsiderando a relação custo-benefício das outras organizações da concorrência, para auxiliar o conhecido a "entrar" na organização, pois acredita no potencial do mesmo.

Em todos os casos acima descritos, poderiam ser feitas diversas análises, relativizando as motivações de cada indivíduo e apontando os pontos positivos de cada decisão. Assim, é importante o conhecimento de algumas correntes éticas estudadas, destacando, contudo, sem a pretensão de avaliá-las na íntegra, pois não configura-se a proposta deste trabalho.

Sob um consenso histórico, separa-se a ética filosófica da ética científica. A ética filosófica, ou a filosofia da moral, segundo Srour (2008, p. 61),

sempre tentou estabelecer princípios constantes e universalmente válidos para a boa conduta em quaisquer sociedades e épocas. Definiu o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser, e procurou as fontes da moral nas divindades, na natureza ou no pensamento racional [...] tende a ter um caráter normativo e de prescrição, ansiosa por estabelecer uma moral universal, cujos princípios deveriam inspirar os homens, malgrado as contingências de lutar e de tempo. Desemboca, na proposição de uma moral convencionada, que deveria ser adotada por todos do planeta.

Sendo a ética científica, na visão de Srour (2008, p. 121)

um corpo de conhecimentos que permite observar, descrever e explicar a ocorrência dos fatos morais: elabora conceitos, emite juízos de realidade, rastreia recorrências, identifica padrões e, com isso, capacita os estudiosos a antecipar eventos. É científica, porque a contrapelo da filosofia, constitui um discurso de demonstração: explicita os fundamentos sociológicos e históricos dos fenômenos estudados, torna inteligível porque tais ou quais cursos de ação foram adotados e permite prever ocorrências com boa margem de probabilidade. O caráter abstrato-formal de seus conceitos confere-lhe a universalidade indispensável para que sejam investidos no conhecimento das inúmeras situações concretas que emergem em qualquer tempo e sob quaisquer céus

Assim, nas decisões dos indivíduos, estes podem se pautar em princípios éticos filosóficos, mas os motivos de decisão podem ser explicados por corrente ética científica específica.

O estudo das correntes éticas é extremamente abrangente, pois muitos pesquisadores separam em linhas específicas os pensadores e autores, e avaliam suas obras a partir de visões diferentes. Optou-se neste estudo por fazer uma avaliação das correntes éticas pelo olhar de autores do campo da ética organizacional, com a proposta de identificar as vossas percepções à aplicabilidade destas correntes para esta pesquisa.

Escolheu-se, portanto, em apresentar a visão de:

- Srour (2008) sobre as correntes éticas de convicção (princípio e esperança) e responsabilidade (finalidade e utilidade)
- Thiry-Cherques (2008) sobre as correntes das economias morais da: moderação (Moderação (Aristóteles), Contrato (Hobbes, John Locke, Jean Jackes Rousseau), Dever (Kant), Utilidade (Jeremy Bentham e John Stuart Mill), Relativismo, Intuição (Edward Moore), Pluralismo e Justiça (John Rawls).

Além de um quadro síntese com a interpretação de Ferrell, Fraedrich e Ferrell, L. (2001) sobre as principais correntes.

Srouer (2008)

O autor aborda uma revisão das correntes, separando-as entre duas grandes linhas - A teoria ética da convicção e a teoria ética da responsabilidade. que se desdobram em duas vertentes cada, conforme descrito a seguir:

Convicção

Sugere a ação segundo as expectativas universalistas públicas. As decisões devem manter-se fiéis às convicções, seguir à risca os procedimentos requeridos e gerar o bem comum. Criticada pelo caráter universalista dos valores que podem não trazer os melhores resultados. Por exemplo a verdade, como valor universal, deveria ser sempre dita, contudo, a polícia, quando perguntada sobre uma ação de invasão para captura de bandidos sequestradores, deveria dizer a verdade antes da ação? Consagra o maniqueísmo e a sua dualidade como forma competente de decidir e advoga por antinomias maximalistas - tudo ou nada, sim ou não, é ou não é. Pratica-se o senso do dever, o exercício da virtude, de forma que o agente não responde pela consequência de seus atos, desde que tenha seguido o protocolo prescrito pelo que deve ser feito.

Vertentes	Descrição
De princípio	O Respeito rigoroso aos princípios estabelecidos, em um deliberado desinteresse pela variabilidade das consequências. "Respeite as regras, haja o que houver"
De esperança	O Respeito às regras pela convicção de que o mundo pode melhorar, pela esperança de que todos ganhariam pelo trunfo de ideais e valores compartilhados. "O sonho antes de tudo"

Tabela 1: Vertentes da teoria ética da convicção. Srouer (2008, p. 125)

Responsabilidade

A partir da constatação de que somos responsáveis pelo que fazemos, em vez de aplicar valores universais previamente estabelecidos, os sujeitos realizam análise situacional, dos efeitos que a ação produzirá. O objetivo é o bem da coletividade inclusiva e a ampliação das opções de escolha, que passa a ser indutiva, fruto de reflexão de implicações das opções, avalia circunstâncias, análise de risco e custo-benefício.

Vertentes	Descrição
De finalidade	A bondade dos fins justifica as ações empreendidas. "Alcance objetivos gerais, custe o que custar"
Utilitarista	As ações devem produzir o máximo de bem para o maior número de pessoas (intensa felicidade para a maior abrangência populacional) "Faça o máximo de bem para mais gente"

Tabela 2: Vertente da teoria ética da responsabilidade. (SROUR, 2008, p. 131)

Thiry-Cherques (2008)

Em seu livro "Ética para executivos", dedica grande capítulo à descrição de correntes éticas, assim nomeadas:

Economia moral da moderação

Representante: Aristóteles (384-322 a.C.)

Pauta-se nas incertezas do humano, afirmando que para orientar o agir moralmente correto não podemos usar os sentimentos. As sensações não nos dizem o porquê, e sem o porquê, sem o conhecimento das causas, a ação não é razoável.

O ser humano tem como finalidade a felicidade, a eudemonia. Entende a felicidade como a sorte que nos foi atribuída pelo destino, e que não pode residir nos prazeres, que integram a parte animal, a parte não-humana do homem. É um bem supremo, buscado por si mesmo, e o propósito da ética é indicar como se alcança esse bem supremo, como é possível ser feliz. A razão e a virtude são a base da felicidade, pois o que caracteriza a humanidade é a razão. Assim a felicidade, a atividade de acordo com a razão, é a realização das satisfações espirituais.

Discorre que não podemos nos livrar de ter impulsos, mas que podemos controlá-los, podemos reger nossas vidas pela atividade racional e pela razão, que são as virtudes. Neste sentido, avalia que estas virtudes éticas se aprendem na prática, dos hábitos, que são disposições para agir. E para adquirir um hábito, nos exercitamos, nos cultivamos, nos deixamos educar pela reflexão e pela repetição. Este culto do espírito nos ensina que as virtudes são regidas pela moderação, pelo justo meio. Esse justo meio nada tem a ver com o meio-termo, e sim, se mede pela equidistância entre os extremos do excesso e da falta, se

mede pela ponderação, pelo bom senso, pelo senso comum aos membros da coletividade. Entende a justiça como a virtude ética por excelência. Ser justo é estar conforme a lei dos costumes e conforme a lei da razão. E como a conduta ética se realiza nas relações entre os seres humanos, a amizade é a atividade que permite o aperfeiçoamento recíproco, leva ao bem coletivo. A felicidade é o fim da sociedade e do Estado, leva à cidadania. E o que conforma a cidadania é a "bela vida", a rede das amizades, dos amigos que buscam a felicidade para si e para todos.

Economia moral do contrato

Avalia que a ética é fruto de um pacto, não na natureza humana, nem da intuição, nem de um cálculo de consequências, mas de um acordo. "Esta ideia é antiga, desde a República de Platão (1981, II, 359 A) Glauco argumentava que a justiça nada mais é do que um pacto firmado entre egoístas" (Thiry-Cherques, 2008, p.54). O contratualismo tem relação direta com a filosofia política, com a aplicação de uma fórmula que propicie a paz e a ordem. Divide-se em três correntes:

- Thomas Hobbes: Filósofo político, que esteve ao lado da monarquia conservadora. No campo filosófico, entende que o movimento do coração tende para o que o atrai e evade-se do que lhe causa aversão. Do ponto de vista moral, avalia que os homens são constituídos em seus poderes, e as faculdades espirituais, corporais e sociais são meios de adquirir poder. A inclinação natural do homem é aumentar seus poderes, tornando os homens inimigos naturais, não havendo lugar para o trabalho, comércio, ciência e artes. Os objetivos do homem são o lucro, a segurança e a reputação, e o acordo surge como forma de escapar da condição natural de conflitos. Esse contrato só pode ser assegurado por um poder soberano, em um exercício da sujeição consentida a este poder comum, e que este soberano obedece à lei natural divida ao decretar a lei civil. Neste modelo, a condição requerida para manter o bem comum é a submissão, a abdicação dos direitos naturais.

- John Locke: Médico e reconhecido como um dos mais notáveis pensadores. Segundo Locke, o conhecimento deriva da experiência e da associação. A fundamentação sobre a sociedade organizada está sob o conceito da propriedade, adquirida pelo homem por meio do trabalho que é destinado a um uso legítimo das necessidades humanas. Cada um é proprietário de sua própria pessoa e dos bens do seu trabalho. O conceito de contrato de Locke difere do Hobbes porque o estado natural dos seres humanos não é de guerra, e sim de inocência e retidão,

vivendo em uma sociedade de iguais e livres, unidos pela razão comum, que traz a confiança uns nos outros. Os seres humanos surgem com uma moralidade inerente, mas os conflitos surgem em função da extensão das propriedades, e para superá-los, estabelecem os pactos ou contratos entre si, em forma de sociedade na qual nenhum homem é colocado acima do outro, ao contrário da visão de Hobbes.

- Jean-Jacques Rousseau: Um pensador do iluminismo francês, autor do "Contrato Social", por meio do qual explica a moralidade e a política. Entende que o estado natural (primitivo), o ser humano é regido pela bondade no trato com os outros; no segundo estágio (selvagem) no qual encontra um equilíbrio entre a indolência do estado primitivo e as agruras da convivência humana e por último, no terceiro estágio, a cobiça e o direito de propriedade passam a reger as relações humanas, e o homem se torna cruel e sanguinário. Defende que o único critério que pode ser considerado moralmente absoluto é o da vontade geral, que é a soma das vontades particulares, é a vontade de todos. O contrato de Rousseau é um instrumento em que cada um renuncia à sua liberdade natural para o bem comum, mas não em favor de um soberano (Hobbes), nem de seus iguais (Locke), mas em favor da vontade geral. O soberano é o próprio povo, e o Estado representa este poder soberano, mas não detém a soberania.

Discorre sobre o aprendizado, defendendo que a educação deve ser livre e fundada no exemplo, pois nada é ensinável diretamente, tudo deve ser descoberto pelo educando e sobretudo as verdades morais, devem ser aprendidas e não ensinadas como doutrina inquestionável.

Economia moral do dever

Emanuel Kant (1724 - 1804)

Entende que a liberdade é a condição da ética, pois se não temos liberdade de escolha entre o bem e o mal, o certo e o errado, o problema moral deixa de existir. A razão nos diz como devemos agir, e nos informa sobre o nosso dever.

Os deveres dados pelas leis da razão constituem a doutrina das virtudes, de como ela pode ser aprendida e ensinada, nos direitos para com o eu e os deveres para com os outros. Os deveres dados por leis externas constituem a doutrina do direito. A ação moral decorre de fundamentos racionais, deontológicos, de dever. E

"esse imperativo não pode ser um conselho, uma advertência, algo que conseguimos ou não, segundo nossas inclinações. Não pode ser uma regra que

afirma que seria bom, ou prudente ou conveniente, agir dessa ou daquela forma. Esse imperativo tem de ser categórico, uma máxima indiscutível." (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 84)

A lei moral, que deve ser universal e necessária, só pode derivar da razão, e "não pode ser extraída da experiência, pois o seu objeto é o ideal, não o real, o que deve ser, não o que é." (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 88) E que esta regra moral deve ser universal, e aplicável a qualquer situação.

Economia moral da utilidade

Representada por Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873).

É a convicção de que o julgamento moral deve ser fundado na busca do maior bem para o maior número de pessoas. A utilidade resume o que é eficaz para obter o máximo de felicidade. Se opõe frontalmente às doutrinas não-consequencialistas, que determinados atos são certos ou errados em si, e não pelas consequências que acarretam.

Os dois estudiosos, Bentham e Mill divergem sobre o objetivo da consequência do ato utilitarista. Enquanto Bentham entende que a única determinação racional do comportamento moral da humanidade, é o prazer, a satisfação dos desejos de todos, ou da maioria; Mill propõe uma correção, colocando no lugar no prazer a felicidade, os prazeres do intelecto: o conhecimento, a liberdade, a apreciação artística. Mill passa do utilitarismo hedônico (focado no prazer) para um ideal, eudemônico, focado na felicidade.

Economia moral do relativismo

Relativismo é a concepção de que não é possível estabelecer unicamente mediante a razão ou o cálculo das consequências que um preceito ético seja melhor do que outro.

As correntes de pensamento são inúmeras, mas há duas noções fundamentais: a de que os valores são relativos a alguma circunstância ou do ponto de vista individual, cultural, temporal ou conceitual; e a noção de que nenhum ponto de vista tem como ser considerado racionalmente superior aos demais. As vertentes doutrinárias são três, a descritiva (de que a diversidade das épocas, das sociedades e dos indivíduos confere valores morais específicos, não transferíveis a outra época), a metaética (que estuda os julgamentos morais e afirma que não existe uma verdade única nem uma moralidade que possa ser mais bem fundamentada) e o normativo (de que os princípios e julgamentos éticos são referidos às pessoas e às culturas,

de forma que as ações particulares são erradas ou certas unicamente em relação a um determinado código moral).

Existem diferentes relativismos, que foram categorizados por Thiry-Cherques (2008) em Posições Negativas, as proposições de superação da relatividade absoluta dos juízos morais e as posições atenuadas das várias correntes relativistas. Dentro destes relativismos, autores se contrapõe e podem, dentro da própria corrente, se classificar de forma diferente.

Entre as posições e "relativismos", o autor cita os principais argumentos, nos quais os autores são alocados, como o argumento sofístico, o argumento cético, o argumento metafísico, o argumento psicológico, o argumento da imperfeição, o argumento histórico, o argumento pragmático, o argumento perspectivo de virtude sem moralismos, o argumento não-cognitivo e o argumento emotivista.

O autor destaca que relativismo não significa não ter opinião ou não ter política a respeito do que é ser ético. É uma posição racional, segundo a qual toda avaliação é uma avaliação relativa a um ou outro padrão determinado. Mas pela ideia de padrão móvel ou variável, leva uma série de contradições e polêmicas.

Thiry-Cherques (2008, p. 126) aponta que "o relativismo sempre existiu. Teve grandes defensores, como Protágoras e Montaigne, mas só se tornou doutrina dominante na sociedade contemporânea. Alguns autores atribuem essa prevalência à valorização do igualitarismo, individualista ou coletivista, na filosofia política. (...) O relativismo seria um instrumento ideológico na luta pelo reconhecimento das minorias culturais e identitárias."

Economia moral da intuição

Representada por George Edward Moore (1873-1958), pode ser definido como

a convicção de que as verdades morais são conhecidas sem mediação. De que sobre essas verdades intuídas construímos os julgamentos morais. A intuição é o conhecimento claro e imediato de objetos pertencentes à realidade concreta, a uma instância intelectual ou a uma dimensão metafísica. (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 129)

Os éticos intuicionistas defendem a ideia de que as verdades morais presentes em nossa mente são objetivas e evidentes, e a irredutibilidade dos valores morais.

O intuicionismo argumenta que o bom e o correto não podem ser analisados em termos de conceitos não-morais, que os princípios morais são proposições auto evidentes e que o

acordo moral, a ética, funda-se no acordo razoável, o senso comum, acerta de proposições auto evidentes.

Economia moral do pluralismo

Pauta-se na convicção de que é possível congregar e hierarquizar valores de grupos identitários geográficos, históricos, culturais distintos. O pluralismo não é uma posição ética, mas sobre a ética. O pluralismo pensa que todas as filiações morais são igualmente válidas, igualmente contraditórias e igualmente infrutíferas, que o caminho da moralidade é a busca do convívio no desacordo.

Diferem-se dos relativistas, que vinculam a posição ética ao tempo, lugar, contexto, sensibilidade, história social e pessoal, os pluralistas não buscam outras referências, se não a conciliação entre tendências racionalistas e relativistas, contingencialistas e universais.

A moralidade, para os pluralistas, existe para promover e proteger os interesses básicos de bem-estar e florescimento dos grupos sociais.

Contudo, apontam que não há uma fórmula pluralista única de estabelecer o padrão moral. O processo de determinação envolve nos vermos como parte de um todo social, nossa reflexão sobre o tipo de relação que queremos e de como poderemos alcançá-la. Assim, descobriremos as virtudes que devemos incentivar e quais os vícios a serem combatidos.

Economia moral da justiça

Pautada nos estudos de John Rawls (1921-2002), seu livro "Uma teoria da justiça" ofereceu a possibilidade teórica de integrar o sentimento moral com as liberdades públicas e individuais importantes ao ocidente. Reconstruiu uma versão modernizada do contrato social, portanto é um construtivista e contratualista que não pressupõe a existência de verdades morais objetivas, e buscou fundamentar o que é justo retomando a tarefa primária da ética, compreendendo como a moralidade se dá, no sentido de como construir uma ética objetiva. Entende o justo como fundamento das regras de convivência e que o justo antecede o bom. O primeiro princípio é o da liberdade, o segundo é o do reequilíbrio das desigualdades e destes primeiros deriva toda a justiça e toda a moral.

Adotou três princípios: o da liberdade, o da diferença e o da igualdade. No da liberdade, cada pessoa deve ter direito igual ao mais amplo sistema de liberdades básicas, pois isso é justiça;

no da diferença, as desigualdades socioeconômicas só são consideradas justas se produzem uma compensação, um reequilíbrio das situações para os membros menos favorecidos da sociedade.

Assim, a teoria da justiça se constitui "como um equilíbrio reflexivo" como resultado de uma ponderação lógica, pela qual a coerência da nossa perspectiva moral é obtida mediante o ajuste mútuo entre os juízos particulares, os princípios gerais e as construções teóricas." (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 147)

Ferrell, Fraedrich e Ferrell, L. (2001)

Os autores discorrem sobre algumas correntes éticas, e desenvolveram o quadro síntese a seguir:

Filosofia ética ou corrente ética	Conceito fundamental
Teleologia	Afirma que os atos são moralmente certos ou aceitáveis se produzirem um resultado desejado, como a realização de interesse próprio ou utilidade.
Egoísmo	Define como ações certas ou aceitáveis aquelas que maximizam o interesse participar do indivíduo, da maneira por ele definida.
Utilitarismo	Define ações certas ou aceitáveis como aquelas que maximizam a utilidade total ou o maior bem para o maior número de pessoas.
Deontologia	Concentra-se na preservação dos direitos do indivíduo e nas intenções associadas a um comportamento particular, e não em suas consequências.
Relativismo	Avalia subjetivamente a natureza ética, com base nas experiências do indivíduo e do grupo.
Ética da virtude	Pressupõe o que é moral em uma dada situação não é apenas o que a moralidade convencional exige, mas também o que a pessoa amadurecida, de "bom" caráter moral, consideraria apropriado.
Justiça	Avalia a natureza ética com base na equidade: distributiva, processual, e no que interessa a inter-relações.

Tabela 3: Correntes éticas (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, L., 2001)

Pode-se, a partir da breve revisão acerca das correntes teóricas, perceber a diferenciação de segmentação de correntes e seus impactos para as os indivíduos tomarem decisões sobre seus problemas morais. Assim, as correntes de pensamento ético demonstram-se muito diversas, assim como a pluralidade das reflexões morais de cada indivíduo que forma uma organização, antes de tomar uma decisão frente a um dilema ético, o que eleva a complexidade da discussão da postura ética na prática.

2.3 Transformações sociais e o comportamento moral nas organizações

As transformações sociais e seus impactos na moral e na ciência ética são abordados por diversos autores, em diferentes linhas de pesquisa, que avaliam as consequências das mudanças do período da antiguidade para a modernidade e para a pós-modernidade contemporânea. Nesta pesquisa, buscou-se uma concentração nos estudos de transformações vinculadas às esferas sociais e das organizações, com enfoque para impacto nas relações corporativas.

Luciano Zajdsznajder (1999) destaca que hoje vivemos um período de recuperação e reconstrução do objeto ética, em função da desconstrução dos valores sólidos da antiguidade frente às mudanças e consequências da modernidade. A substituição dos valores centrais da Antiguidade pautados na religião, na divindade, no pensamento mítico; pelos valores humanistas e racionais traduzidos no projeto político e científico da modernidade (com as crises e falhas dos mesmos), resultou no cenário de destruição e no "mal estar generalizado" descritos pelo autor. Então, aponta que é necessário não voltar aos valores centrais e universais éticos da antiguidade, pois eles não dariam conta da complexidade atual. Mas destaca a demanda de desconstruir, sem destruir, a ética para que ela possa responder às indagações humanas pautadas pela relatividade social da atualidade.

O projeto político da modernidade, com a criação do Estado e de um sistema democrático que garantiriam os interesses dos cidadãos por meio da representação e do voto, entrou em desequilíbrio por conta das crises: 1) democrática, que não conseguia legitimar uma liberdade e igualdade de direitos em função da desigualdade social promovida pelo capitalismo e dos regimes totalitaristas; 2) da ciência política como poder, com o uso da política não como

bem, mas a representação como controle, riqueza e poder; 3) crise burocrática, que eximiu a liberdade, pois a burocracia deixa de ser meio para ser fim, objetivo do Estado para uso em benefício próprio e 4) a crise dos meios de comunicação, que passou a usar a política apenas como espetáculo e deixou de lado seu papel mediador para se tornar ator e interferindo nas relações entre povo e representantes.

E o projeto científico da modernidade, com a proposta de valorização da ciência, razão e tecnologia, realizou-se nos estabelecimentos de ensino e pesquisa e integrou-se ao processo produtivo. Mas a neutralidade essencial para a busca metodológica passa a ser questionada tendo em vista que os interesses políticos desta integração da ciência aos processos produtivos trouxeram a distorção do valor da verdade e a contestação do uso do conhecimento científico, que passa a ser fonte para o mal. Como exemplo, o autor cita a criação das bombas atômicas e pontua que "o valor da verdade foi assumido pela própria ciência, não apenas como via que ela conduz, mas também na concepção de que a verdade joga um jogo para o qual a própria ciência estabelece as regras" (ZAJDSZNAJDER, 1999, p. 33)

Esta modernidade então trouxe os cenários da destruição: ambiental, biológica, nuclear, exclusão social e o próprio movimento de destruição do Estado do bem-estar, justamente pelo mau uso do poder obtido pelo homem. E iniciou-se então, um movimento de desconstrução do pensar-agir, com forte tendência ao relativismo, à abolição do pensamento de centralidade e universalidade, que teve como consequência prática o individualismo. Este, exemplificado na perda da centralidade da família e do Estado, no crescimento da força das organizações como poderes centrais, e a ilusão de que o retorno aos valores tradicionais da antiguidade poderia oferecer segurança. Pois o ser humano estaria com dificuldade de lidar com tanta liberdade. Está em busca de sua identidade frente ao "vale-tudo" de aceitação de diferenças culturais, à intensificação da comunicação que eliminou as barreiras de pessoas, grupos e países, à variabilidade de modos de ser e de conviver, à possibilidade de viver todas as experiências.

A visão de Morin (2005, p. 26) sobre o individualismo ético nos ajuda a compreender este impacto na sociedade

O individualismo, fonte de responsabilidade pessoal pela sua conduta de vida, é também fonte de fortalecimento do egocentrismo. Este se desenvolve em todos os campos e tende a inibir as potencialidades altruístas e solidárias, o que contribui para a desintegração das comunidades tradicionais. (MORIN, 2005, p. 26)

e complementa

os fundamentos da ética estão em crise no mundo ocidental. Deus está ausente. A lei foi dessacralizada. O superego social já não se impõe incondicionalmente, e em alguns casos, também está ausente. O sentido da responsabilidade encolheu; o sentido da solidariedade, enfraqueceu-se. (MORIN, 2005, p. 27)

Neste sentido, surge uma preocupação com as questões éticas, pois a ética filosófica e especulativa revelava-se fraca e pobre para lidar com os deslocamentos e transições pós-modernas, e a consequente reconstrução da ética.

E neste momento de desconstrução e reconstrução, a ética é colocada como uma cultura de realização do bem, da responsabilidade, da justiça e da felicidade, e fortemente vinculada às culturas Tecnológica e Estratégica, que pautam a sociedade para a busca incessante do poder e conforto que pode ser proporcionado pelas tecnologias e pela busca do sucesso, definido pelos padrões sociais e meios de comunicação. Ou seja, a felicidade e a completude humana estariam vinculadas a estas duas culturas, que podem atender aos temas centrais éticos, mas que não admitem instâncias superiores para medi-las. Assim, Thiry-Cherques (2008) aponta para a perda do objeto ética, traduzido pela perda de sentido do semelhante nos crimes destruição humana como o Holocausto, pela perda da sensibilidade ética, em função da anestesia provocada pelos fatores que permeiam a sociedade, como mentira, traição, morte, apropriação indébita, entre outros, e que demonstram a perspectiva egoísta e individualista humanas.

E o autor esboça os sinais de demanda e início de busca de recuperação da ética, implícitos nos fatores como preocupação com o meio ambiente, os cuidados com a saúde e o corpo, a qualidade de vida, a mudança no tratamento das relações sexuais, as mudanças nas relações de trabalho, as críticas à política, entre outros. Mas esta busca de recuperação e reconstrução da ética esbarra em alguns obstáculos, como a cultura, que como um meio da existência humana, passa a tornar-se um aspecto da cultura para a sociedade, e gera a perda da especificidade da ética; e o Relativismo, que desautoriza qualquer regra universal e tem como consequência que tudo pode ser justificado, ou nada é justificado.

Assim, atualmente, vivemos em um momento de reconstrução, como um processo natural, pautado na própria experiência humana, no envolvimento e não no exclusivo pensamento, que começa a articular o objeto ética com as partes que já estiveram presentes, e que ressurgem como forma de explicar e nortear caminhos para a humanidade.

Feito este breve recorte social, cabe neste momento traçarmos mudanças e demandas de moral e ética do ponto de vista das organizações. Faz-se necessário, antes de adentrarmos na questão da ética organizacional, delinear os aspectos das relações de trabalho, que influem diretamente na construção da moral organizacional. Sennett (2010), em seu livro "A Corrosão do caráter", aponta que

Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a experiência com a deriva do tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego. (...) o capitalismo de curto prazo corrói o caráter (...), sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros, e dão a cada um deles um senso de identidade insustentável. (SENNETT, 2010, p. 27)

Curto prazo versus longo prazo, modernidade leve e líquida versus modernidade pesada e sólida, são temas discutidos pelos autores Bauman (2001) e Sennett (2010), que discorrem sobre os efeitos sociais da transformação pós-modernidade, com forte análise sobre o ambiente do trabalho e seu papel central nas relações humanas. Ambos discutem o confronto do valor ético do trabalho (de adiamento de satisfação, de investimento a longo prazo) com o valor estético do consumo imediato que domina as relações sociais na atualidade. E que em função da mudança do padrão de consumo de tudo (material, pessoal, das relações),

O trabalho não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolver e fixar autodefinições, identidades e projetos de vida. Nem pode ser concebido com facilidade como fundamento ético da sociedade, ou como eixo ético da vida individual (BAUMAN, 2001, p. 160).

Apontam que nesta sociedade, "O esquema de curto prazo das instituições modernas limita o amadurecimento da confiança informal" (SENNETT, 2010, p. 24), tão importante para a consolidação dos vínculos e compromissos.

Assim, esta dualidade de valores sólidos e líquidos, de curto e longo prazos, enfrenta uma tensão e configura-se um desafio muito forte às organizações que precisam responder de forma sólida às cobranças e pressões da sociedade, mesmo com um agrupamento de pessoas com laços fracos que a formam e a conduzem.

É importante destacar a visão de Freitas (2006), que face a este contexto de demanda social, as organizações buscaram ocupar o espaço dos valores das instituições tradicionais (família, religião, pátria), mas que frente ao contexto da pressão por resultados que criou o mecanismo de controle pela empregabilidade, criaram seus próprios desafios

A enrascada em que a empresa se meteu é, em grande medida, fruto de suas decisões que excluem o homem. Na sua aparente pretensão megalomaniaca de substituir os laços da família, da religião, da pátria e da vizinhança, que dão sentido à vida, ela não consegue nem garantir um simples emprego. Apropriando-se da lógica da Igreja, que prega que o milagre é fruto da fé, a empresa diz que o emprego é consequência do estado de "empregabilidade" de cada um, é resultado do saber se fazer indispensável. Ora, se até mesmo muitos que acreditam em Cristo não acreditam em milagres, que dizer dos que não tem razão nenhuma para acreditar na empresa? Se o domínio da empresa resulta de sua capacidade de suscitar adesão, entusiasmo e amor ao seu projeto, como consegui-lo com descompromisso unilateral? Como evitar que esse descompromisso não descambe numa profusão de comportamentos cínicos, sarcásticos e calculistas? Como pode alguém aspirar a ser herói numa empresa onde a guilhotina está permanentemente em funcionamento? (FREITAS, 2006, p. 167).

Este cenário impacta diretamente o desenvolvimento das organizações e suas imagem e reputação, pois do ponto de vista de sua identidade, de seu modo de agir, tem dificuldade de gerir estes desafios, como será descrito a seguir.

2.4 Ética e a reputação das organizações

Em complementaridade a este cenário social e de desafios nas relações de trabalho, vivemos um momento de forte demanda ética e de atuação sustentável. Ética e sustentabilidade são urgentes, vinculadas, e são base para o desenvolvimento de organizações que desejam ter um próximo século para atuar. Ética é traduzida no ambiente organizacional como transparência, verdade, respeito aos públicos, atuar de forma correta, não agir com corrupção, ser responsável pela atuação e impactos da organização em todos os ambientes e públicos com os quais se relaciona, como destaca Thiry-Cherques (2008, p. 205). "Ser moralmente responsável é cuidar para que o output da organização não repercuta negativamente sobre os seres humanos, incluindo as pessoas que ali trabalham. Isso compreende cada ser humano e a humanidade como um todo." Sustentabilidade, na maioria das definições, relaciona-se com a perenidade – do ambiente natural, das pessoas, da cultura, da economia, do modo de vida saudável e de desenvolvimento, como foi conceituada pela Organização das Nações Unidas – ONU: "o atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras" (ONU, Brundtland Comissão, na publicação "Our Common Future", Oxford University Press,

1987, p. 43). No ambiente organizacional, sustentabilidade é percebida na maioria das vezes como a responsabilidade de produzir com o menor impacto ambiental possível, ter desempenho econômico que possibilite o desenvolvimento econômico da cadeia produtiva – dos fornecedores, distribuidores e colaboradores, e atuar para o desenvolvimento social, cultural e humano dos públicos a ela ligados e da sociedade como um todo. Assim, se o comportamento moral é a responsabilidade da organização com o seu output, e sustentabilidade é uma responsabilidade da organização para atender as necessidades das gerações atuais e a preocupação com a perenidade, pode-se inferir que os campos estão vinculados, e que é uma atitude ética da organização preocupar-se com o contexto em que está inserida, inclusive a sustentabilidade.

Os autores pesquisados apontam que não trata-se de uma escolha preocupar-se com ética e sustentabilidade. Nem de um valor. Nem de um diferencial competitivo. Que é premissa básica para as organizações que têm consciência de que fazem parte de um sistema social global. A grande emergência deste assunto, contudo, reside no fato de que apontam que grande parte das organizações ainda atuam com o foco interno, buscando construir suas seus modelos produtivos e competitividade pensando seus objetivos de negócio de forma assimétrica, e não conseguiram olhar para as necessidades do cenário em que sobrevivem. E que podem estar contribuindo elas mesmas, para insustentabilidade social e mercadológica que impedirá sua atuação.

Essa visão assimétrica, focada nos próprios interesses, resulta de visões de teorias da administração sobre a responsabilidade das organizações. O estudo de administração e Governança Corporativa destaca as visões da Teoria *Stockholder* ou *Shareholder* e a visão *Stakeholders* sobre o papel das empresas.

Na teoria *Stockholder* (FRIEDMAN, 1997) o papel do Estado é de dar conta das demandas sociais, por meio das atividades reguladoras e da prevenção de falhas de mercado, e que o papel das empresas, sua responsabilidade social é apenas e justamente dar lucros, que, por meio destes, o Estado receberá as contribuições necessárias em impostos para gerir a sociedade e suas demandas. Nesta teoria, as empresas tem direito de ficar com o residual de lucro fora os impostos porque elas tem o risco apenas sob sua responsabilidade. Então, pelo *residual risk*, o lucro é integralmente da organização, sem demandas complementares de distribuição, equilíbrio, desenvolvimento, prevenção ou minimização de impactos.

Na segunda teoria, *Stakeholder* (FREEMAN, 1997), a sociedade concede uma licença para a operação das empresas privadas, e essa licença prevê a observação, pela empresa, de todos os *stakeholders*. Nesta teoria, os gestores tem a obrigação ética de atender às demandas

das contrapartes e minimizar os impactos para todos os agentes afetados pela empresa, incluindo neste conjunto de agentes os clientes, fornecedores, funcionários, os acionistas, a comunidade local, bem como os gestores, que devem ser agentes a serviço desse grupo ampliado. A organização é um nexo de contratos estabelecidos com contrapartes.

Arruda (2009), em concordância com a teoria *stakeholder*, assim como todos os autores selecionados no estudo, aponta que a responsabilidade e a contribuição de uma empresa ao sistema sociocultural e político crescem à medida que aumenta sua atividade econômica. Ou seja, trata-se de uma responsabilidade inerente ao desenvolvimento ou impacto organizacional, e que aumenta à medida em que sua atuação tem maior representatividade neste contexto ou ambiente, conforme quadro a seguir

Figura1: Contribuição da empresa à sociedade e ao governo. (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2009, p.

46)

Os fatos demonstrados em conferências internacionais, estudos e matérias jornalísticas são alarmantes para entendermos a situação da “insustentabilidade” do mundo, como a Rio + 20 demonstrou. Os problemas envolvem o perfil e a cultura do consumo, a produção e o destino/tratamento de lixo, uso de recursos naturais renováveis e não-renováveis, a capacidade produtiva de alimentos e a redução do desperdício, a escassez de água, a fome, a pobreza, desnutrição, o tratamento de esgoto, educação básica, entre outros. Em paralelo, a corrupção continua sendo fato comum na mídia, seja nas esferas públicas ou privadas, destroem organizações, causam perdas econômicas e de valores humanos imensuráveis e agravam a

complexa tarefa de gerir a realidade do planeta. Como resultado da conferência, foi elaborado o documento "O futuro que queremos", assinado por chefes de estado e governantes dos diferentes países participantes, que afirmaram

"Nós, Chefes de Estado e de Governo, e representantes de alto nível, reunidos no Rio de Janeiro, Brasil, de 20 a 22 de junho de 2012, com a plena participação da sociedade civil, renovamos o nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável e com a promoção de um futuro econômico, social e ambientalmente sustentável para o nosso planeta e para as atuais e futuras gerações." ("O futuro que queremos" - tradução do Comitê Facilitador da Sociedade Civil Catarinense para a Rio+20, em parceria com tradutora juramentada da Universidade Federal de Santa Catarina Júlia Crochemore Restrepo, 2012).

O compromisso envolveu questões temáticas e transversais, que envolvem temas muito vinculados à qualidade de vida e ao aspecto humano. A erradicação da pobreza foi colocada como maior desafio global, com destaque para a libertação da humanidade da fome. Os assinantes assumiram a demanda de melhor integração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável em todos os níveis. As metas foram colocadas para os seguintes temas:

- A erradicação da pobreza;
- Segurança alimentar, nutrição e agricultura sustentável;
- Água e saneamento / Energia;
- O turismo sustentável;
- O transporte sustentável / Cidades sustentáveis e assentamentos humanos;
- Saúde e população;
- Promoção do emprego e trabalho pleno, produtivo, digno e para todos;
- Oceanos e mares;
- Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento / Países menos desenvolvidos;
- Países em desenvolvimento sem litoral / África / Os esforços regionais;
- As mudanças climáticas;
- Florestas;
- Biodiversidade;
- Desertificação, degradação do solo e seca;
- Montanhas;
- Produtos químicos e resíduos;
- Consumo e produção sustentáveis / Mineração;
- Educação;

- A igualdade de gênero e empoderamento das mulheres.

Contudo, em paralelo às demandas apontadas em pesquisas científicas e encontros políticos e de organizações, os movimentos de mudança ainda são muito incipientes. A análise de algumas iniciativas e certificações que buscam aferir a atitude sustentável das organizações, mostra que a participação é muito baixa frente ao potencial de organizações nacionais.

Por meio de visita aos sites das instituições, verificou-se, por exemplo, que das milhares de organizações brasileiras, em 2011 apenas pouco mais de 400, faziam parte do Pacto Global (Global Compact), grupo criado pela ONU que tem o objetivo de tornar a economia global mais inclusiva e sustentável, rever relações do setor privado com a sociedade, e tem como critério a organização comprometer-se a estabelecer 10 princípios a serem incluídos na estratégia e na operação das empresas. Em 2013, até a data da consulta, 546 empresas brasileiras estavam comprometidas, em 2012, apenas 449, e em 2009 existiam apenas 212. Mesmo que seja um aumento de mais de 100% do engajamento em apenas 4 anos, ainda assim configura uma realidade deficitária um número perto das 500 maiores organizações de um país estarem engajadas em um compromisso tão abrangente e com verificação e auditoria por relatórios ainda em processo de implementação.

O Global Reporting Initiative (GRI), modelo mais difundido e respeitado internacionalmente de publicação de relatórios de sustentabilidade criado pela ONU, por meio do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA e Coalition for Environmentally Responsible Economies – CERES, em 2010, apenas 119 organizações brasileiras publicaram seus relatórios no modelo GRI, e em 2006, este número era de apenas 15 organizações, conforme histórico consultado em arquivo excel disponibilizado pelo próprio órgão para esta pesquisa.

2006: 15

2007: 32

2008: 61

2009: 66

2010: 135

2011: 119

2012: 5 até a data da consulta junto ao GRI, em agosto de 2012.

Dentro das possibilidades de autoclassificação ao modelo, existem os enquadramentos A, B e C, que podem ser auditados externamente por consultoria certificada pelo GRI, e que

atribui ao nível o símbolo +. Em 2011, apenas 25 organizações brasileiras conseguiram publicar seus balanços com o critério A+.

Entre outros modelos e certificações para validar, mensurar e comprovar a atuação ética e sustentável das organizações, estão o Índice Dow Jones de Sustentabilidade Empresarial (IDJS) criado em 1999, que avalia, por setor, as organizações com capital aberto e que são líderes em sustentabilidade; o Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE, modelo similar da bolsa de valores de São Paulo criado em 2005; a conformidade à lei *Sarbanes Oxley*, que cria mecanismos para padrão de transparência e ética organizacional para abertura de capital nas Bolsas de Valores dos Estados Unidos; o grupo de normas ISSO 14000 que tem o objetivo de melhorar o desempenho ambiental e a redução de poluição nos modos de produção, entre outros.

Os caminhos para as organizações atuarem de forma ética e sustentável são apontados por diversos autores, como Fernando Almeida (2007), em seu livro “Os desafios da Sustentabilidade”: 1 - o uso de normas, critérios e padrões para orientar a organização nas ações sustentáveis e ter transparência e credibilidade na prestação de contas das mesmas à sociedade; 2 – A atuação com transparência de suas ações e impactos, para a construção de relações de confiança com os públicos, a partir do critério de que “Os gestores de uma empresa não são uma ilha. Devem ter consciência do alcance do impacto de suas decisões, e não apenas no aspecto financeiro” (ALMEIDA, 2007); 3 – O engajamento de *stakeholders* na missão sustentável da organização, por meio do diálogo transparente para ouvir as demandas dos públicos estratégicos, encontrar os caminhos necessários e engajá-los na causa, partindo da análise de que os públicos querem ser envolvidos, e não apenas informados, tanto pelo fator de desconfiança sobre as informações publicadas, quanto pelo senso de responsabilidade e participação que cada vez mais os públicos demonstram; 4 – A inovação nos modos produtivos, seja ela tecnológica ou não, por meio da participação ativa de colaboradores na missão de produzir com o mínimo impacto; 5 – A inclusão da base da pirâmide nas políticas da organização, pois “Sem redução da pobreza e gestão competente dos ecossistemas, o crescimento econômico não se sustenta”, e

Não é mera coincidência o fato de que princípios democráticos fundamentais, como transparência, participação pública, prestação de contas e separação dos poderes executivo, legislativo e judiciário, frequentemente inexistam nos países em desenvolvimento onde a pobreza é maior. (ALMEIDA, 2007)

Destaca-se aqui, duas considerações importantes: 1) A incipiência das organizações no engajamento efetivo de práticas responsáveis, fora de seus interesses diretos; e 2) a partir dos

caminhos apontados, destaca-se a forte relevância da comunicação organizacional para a construção estratégica dos programas de sustentabilidade, visto que a demanda social apenas será conhecida no diálogo com as partes interessadas, sejam elas colaboradores, comunidade local, acionistas, especialistas em determinado setor, entre outros. A participação é apontada como essencial na construção de programas efetivos, eficazes, realmente válidos para os grupos a que se destinam, e criam um fazer coletivo, conscientizam e engajam públicos na busca empreendida pela organização.

A partir desta emergência do cenário atual, a sociedade e os *stakeholders* passam a cobrar das organizações uma postura responsável nas esferas ambiental, social e econômica, começando a avaliar de forma clara os impactos da atuação privada – os recursos que se utiliza em sua atuação, as externalidades negativas que precisa evitar ou minimizar, a forma como gere seus recursos para retornar o investimento ao dono do capital; a forma como interage com os seres humanos funcionários e contrapartes, e o desenvolvimento que pode buscar. Embora as organizações, em sua grande maioria, ainda tenham dificuldade em entender os impactos de sua atuação e as suas áreas efetivas de responsabilidade, como descrito por Hermano Roberto Thiry-Cherques (2008), elas passam a ser responsabilizadas pela atuação ética e pela prestação de contas.

Como consequência, a sociedade passa a utilizar os critérios e índices que podem comparar e medir de forma prática a atuação sustentável das organizações, como os apontados acima, mas ainda assim, o nível de conscientização e de pressão dos *stakeholders* está também, assim como o desenvolvimento das organizações, em processo incipiente. Alguns estudos buscam demonstrar como a atuação responsável das organizações tem pautado a decisão dos consumidores, investidores e demais *stakeholders* na formação da reputação das organizações. Alguns públicos demonstram e exercem, pelo nível de conscientização, maior pressão às organizações, como investidores, imprensa e organizações não governamentais, e por este motivo, os esforços das organizações tem se concentrado em modelos de prestação de contas de maior visibilidade para estes públicos. Os demais públicos, como os consumidores, estão cada vez mais conscientes de seus direitos e tem recebido especial atenção das organizações que buscam criar diferenciais de relacionamento; e as comunidades locais, que para algumas organizações, tem recebido especial destaque na formulação de políticas participativas e de transparência.

De forma geral, os estudos pontuam que os *stakeholders* estão em um processo evolutivo de posicionamento, como descrito por Fernando Almeida (2007), no qual anteriormente, na

década de 1970, os *stakeholders* confiavam nos discursos organizacionais, mas que em função dos acontecimentos sociais, passaram a pedir que as organizações relatassem seus feitos, depois que os comprovasse, demonstrando o período de maior baixa na confiança e credibilidade no início do século XXI, e agora estamos em um momento em que solicitam o envolvimento e participação nas políticas, conforme o quadro abaixo:

Figura 2: Evolução do engajamento de *stakeholders*. Apresentação da Royar Dutch Shell, julho de 2004. Rio de Janeiro, Cebds. (apud ALMEIDA, 2006, p. 61)

Aliado a estes fatores, as organizações estão cada vez mais expostas, em função dos avanços tecnológicos que aumentaram a velocidade de propagação de notícias, pelo aumento da conscientização dos públicos sobre deveres das organizações, pelos multipapéis que os públicos assumem nos relacionamentos que mantêm com a organização. Como afirma Mário Rosa (2007, p. 65), “convergência significa dizer que “eu vejo o mundo”, a contramão da convergência significa dizer que “o mundo me vê”, e “(...) estamos muito mais em público do que estávamos até meados da década de 1990”. Nesse sentido, aborda o surgimento do *Big Brother* reverso, no qual

o controle é feito de cima para baixo, mas, de baixo para cima, os poderosos estão cada vez mais monitorados, cada vez mais vigiados por uma legião de anônimos que todos os dias sai de casa e pode produzir um flagrante devastador para inúmeras e cintilantes reputações. O mundo agora não é só dos mais fortes. É cada vez mais, dos mais fracos também (ROSA, 2007, p. 65)

Marcelo Mosci, enquanto presidente para a América Latina do Grupo General Eletric, em palestra proferida em 2009 sobre ética na organização, apontou que “Se as empresas não tem visão e consciência, vão pensar no lado financeiro. Porque não ter ética custa caro” (informação verbal).

Mário Rosa (2007), ao abordar a importância da confiança nos dias atuais, fala dos cinco “cês” da credibilidade que uma organização alcança quando tem uma boa reputação: Quem tem boa reputação Compra melhor, Cobra melhor, Contrata melhor, Compete melhor e Custa melhor. Neste ambiente, as organizações passam, a vender não produtos e serviços, mas a vender confiança. A confiança que irá atuar como facilitador e permissivo para a construção de relacionamentos. A segurança de se relacionar com uma organização correta, responsável, que não oferece riscos à integridade econômica, social, psicológica do público e nem ao ambiente em que ele vive.

As organizações, neste sentido, passam a vincular o exercício de sua responsabilidade ao resultado reputacional. Independente desta visão utilitarista, que segundo Ribeiro (2008) não tem nenhuma validade ética, elas estão implementando esforços que estão sendo positivos para a sociedade neste sentido. Perguntado em entrevista sobre a ética ter se tornado um produto de marketing, responde

Tornou-se. Há um lado positivo nisso, que é o da exigência dos consumidores, que vão se tornando mais cidadãos[...] Mas o fato de ser positivo não quer dizer que seja ético. É bom, si, mas só chamo de ética a conduta em que a pessoa corre riscos porque escolhe um ideal em que acredita. Dizer que a ética é uma vantagem comparativa de certas empresas parece implicar que, se não houvesse essa vantagem, tais empresas não agiriam eticamente. Ora, se elas só agem eticamente por uma razão não ética, serão éticas? (RIBEIRO, 2008, p. 165)

Nesta visão crítica sobre o uso dos conceitos e esforços de ética e responsabilidade das organizações, Freitas (2006) destaca visão de Le Goff, que as organizações estão transformando uma necessidade em virtude

Seria mais realista dizer que, para certas empresas, o discurso ético é um instrumento de gestão e até uma nova tecnologia de convencimento. A confiabilidade, condição necessária para um banco ou banqueiro, é alardeada como uma virtude num jogo de palavras embaralhadas. Ou, como diz Le Goff, a ética das empresas parece transformar magicamente a necessidade em virtude. (FREITAS, 2006, p. 67)

Dessa forma, a reputação está diretamente ligada à postura interna das organizações, ao comportamento ético construído pela mesma, e que tem uma vertente extremamente complexa em seu desenvolvimento. A reputação está ligada à identidade da organização.

A identidade organizacional, como Almeida (2009) distingue da literatura de marketing - construção de mensagens-chave pela organização para apresentá-las aos públicos, é voltada ao comportamento e relacionamento entre os empregados e a organização como um todo. É formada por um mix da identidade, que inclui Comportamento (dos membros da empresa, e que

constitui o meio mais efetivo para a identidade - o "quem somos"), Símbolos (atributo de *distintividade* que gera significados - logotipos, material gráfico, imagens, ilustrações, decoração) e Comunicação (elemento flexível pautado nas intenções de comunicação de mensagens por parte da organização).

Assim, a identidade de uma organização está vinculada a quem ela é, como se comunica, como se comporta, como pensa e como se apresenta. Ela é base para a construção da imagem e da reputação organizacional (ALMEIDA, 2009) e é onde precisa estar enraizado o posicionamento ético.

Dessa forma, construir um plano ético pressupõe um plano que irá interferir na identidade da organização, seja com a formalização de práticas que representam valores existentes, seja com a necessidade de mudança de algum fator na organização.

Contudo, o processo de gerenciamento da identidade, como apontado por Almeida (2009), é um conhecimento pouco desenvolvido, pois envolve um processo social vinculado a diversas questões como o relacionamento entre indivíduos e organização; os papéis da alta administração, os papéis de gerentes e empregados, a relação entre imagem e identidade, a influência de mudanças organizacionais, os usos de símbolos e da comunicação, entre outros aspectos.

A reputação de uma organização não está fundamentada no discurso que ela planeja e comunica nas diversas mídias, mas sim, nas experiências que os públicos tem com ela. Experiências de compra, de venda, de uso de serviços, de atendimento, de crítica, de negociação, de notícias, de comentários por grupos relevantes, de todas as formas de relacionamento que os públicos desenvolvem e por meio das quais constrói a percepção da organização. Os diversos funcionários de uma organização passam a responder pela reputação que ela terá, em cada atitude, e neste sentido, não adiantam planos de comunicação que não são amparados por uma sustentação de comportamentos sólidos e convergentes da organização.

Identidade e imagem, na abordagem da autora, são processos de construção de sentido, "sendo identidade 'uma construção simbólica de si mesma' e imagem 'as interpretações de uma dada realidade', ambas entendidas como construções simbólicas" (ALMEIDA, 2009, p. 229). E neste sentido, diferem-se de reputação. O processo de construção da imagem é "subjetivo, único, relacionado à experiência individual, e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais" (ALMEIDA, 2009, p. 228), e a construção da reputação é construída ao longo dos anos e tem como base "as ações e os comportamentos da empresa", a sua consistência ao longo dos anos, entendida "como um crédito de confiança

adquirido pela empresa, estando esse associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento".

Assim, a reputação organizacional é um ativo diretamente ligado ao comportamento ético da organização, em como ela age, historicamente, no exercício de suas responsabilidades e que podem lhe conferir a credibilidade e licença para operar na sociedade. Desta forma, para o desenvolvimento deste estudo que objetiva avaliar o objeto comunicação e seu papel na reputação da organização, pressupõe a compreensão do processo e mecanismos de gestão da ética que assegurem a identidade sólida de atitudes e discurso que repercuta em aspectos tangíveis reputacionais.

2.5 Ética organizacional

A conceituação de ética organizacional encontra-se na perspectiva do "entendimento", e não como uma sub-área da filosofia, conforme descrito por Solomon (2006). O autor nos traz uma visão essencial sobre a ética nos negócios, que ele aponta ter ampliado o debate a partir da década de 1990, sobre o papel cultivador e ajustador da mesma sobre as organizações

A ética dos negócios não é uma área especializada da filosofia, nem apenas mais um fórum para o debate de políticas públicas; e tampouco é (como tantas vezes parece ser) um estranho subproduto das ciências sociais. A ética dos negócios é uma espécie de "entendimento" e também uma parte essencial de uma prática, em que cultivamos certos tipos de caráter para nos ajustar a certos tipos de organizações e a um certo tipo de sociedade (arcaicamente chamada de capitalista) (SOLOMON, 2006, p. 20)

e destaca que a ética dos negócios não tem a finalidade proibitiva, como muitos a vêem, mas como motivadora do bem, pontuando que "a ética não consiste e não deve consistir de um conjunto de princípios ou regras proibitivos, e a virtude de uma ética da virtude é ser, ao contrário, parte motora de uma vida bem-sucedida e bem vivida" (Ibidem, 2006, p. 311), pontuando que a excelência e sucesso nos negócios são alcançados apenas por processos de gestão da corporação alicerçados por virtudes como comunidade e integridade e assim "Os negócios são dirigidos pelas virtudes, assim como pela necessidade de obter lucro, e essas virtudes, em vez de obstáculos, são o padrão supremo nos negócios" (Ibidem, p. 311)

Dessa forma, ao contrário do que se pode pensar, de que ética e lucro são líquidos que não se misturam,

a atitude ética empresarial não pressupõe abrir mão do lucro, mas optar pelo ético e virtuoso. É reconhecida a dimensão ético-social do lucro caracterizada, na oferta de empregos, na prestação de serviços, em investimentos sociais e ecológicos, na contribuição com o governo para a realização de ações a ele atribuídas, entre outras situações. Como afirmam Leisinger e Smith (2001, p. 24): 'prejuízos não possuem nenhum valor ético - eles prejudicam a empresa atingida e impedem o justo e humano progresso da sociedade'. (PASSOS, 2004, p. 73)

Do ponto de vista da prática da ética organizacional, fez-se um recorte das considerações de alguns autores. Srour (1998) reflete sobre a importância da ética para a solução dos conflitos e dilemas rotineiros, como a dúvida de como definir o certo e o errado quando os valores morais variam, assim como variam os benefícios e os danos. E avalia que ao fazer escolhas entre diferentes cursos de ação no âmbito empresarial, toda reflexão ética torna-se uma forma de legitimar as decisões, dispondo da faculdade de antecipar as consequências danosas aos negócios e, em decorrência, permite evitar retaliações.

A Ética Empresarial surge como termo que "compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios" (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 7), e complementam

Se um comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto frequentemente determinado pelos *stakeholders*, tais como investidores, clientes, grupos de interesse, empregados, o sistema jurídico vigente e a sociedade. Embora esses grupos não estejam necessariamente "certos", suas opiniões influenciam a aceitação ou rejeição, pela sociedade, da empresa e de suas atividades.

A ética nas organizações "significa forma de ser e modo de agir, não de maneira mecânica, mas como fruto da reflexão em consonância com a cultura e a filosofia da organização" (PASSOS, 2004, p. 66), e em complementaridade a esta conceituação, "a ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um bom agir" (LEISINGER e SHMITT, 2000, apud PASSOS, 2004, p. 66). Assim, ela tem como objetivo

tornar inteligível a moral vigente nas empresas, através de estudos que contemplem também as questões de tempo e espaço, pois os valores organizacionais mudam com as mudanças histórico-sociais e as relações humanas seguem a mesma tendência (PASSOS, 2004, p.66)

e ainda regular as relações nos conflitos individuais e da instituição, colocando limites e parâmetros a serem seguidos, garantindo a integridade dos indivíduos que vivem o dia a dia da organização.

Humberg (2002, p. 25) define a ética como

um comportamento regido por padrões claros, explícitos, que correspondem à postura real dos dirigentes dessa organização. Ou seja, a ética é parte daquilo que se define como cultura ou filosofia organizacional: são padrões de comportamento que correspondem a valores reais, aceitos e assumidos pelos componentes da organização, a partir de sua cúpula.

Destaca-se que a busca de desenvolvimento da moral organizacional tem geralmente objetivos de evitar situações negativas. No sentido de prevenções, podemos destacar as citações abaixo, que abordam aspectos do prejuízo ao clima organizacional,

o custo da conduta antiética pode ir muito além das penalidades legais, notícias desfavoráveis na imprensa e prejuízos nas relações com clientes. Muitas vezes a consequência mais grave é o dilaceramento do espírito organizacional (AGUILAR, 1996, apud PASSOS, 2004, p. 69)

prejuízos ao negócio e às pessoas que formam a organização,

A advertência é pertinente e necessária porque a maioria das empresas parece que ainda não se atinou para ela. Focadas no lucro, preocupam-se com multas, com prisões de executivos e empresários e com restrições de atividades, dentre outras consequências deixando em segundo plano a confiança, o orgulho, e o reconhecimento de seus colaboradores, de seus clientes, fornecedores, enfim, das pessoas com quem ela conta no dia a dia e que são as responsáveis pela solidez ou não de uma empresa (PASSOS, 2004, p. 70)

e ao clima de justiça na organização

A falta de ética gera insegurança, pois as pessoas passam a achar que poderão ser a próxima vítima; comete injustiças, fazendo respingar em pessoas honestas e íntegras consequências dos atos antiéticos praticados por indivíduos de conduta duvidosa; gera ressentimentos, apreensão e descontentamentos, situações que solapam o respeito mútuo, a confiança e o bom funcionamento da empresa. (Ibid., p. 70)

As organizações vivenciam, em suas rotinas, nas decisões tomadas por todos os empregados, muitas questões éticas. Os problemas morais que permeiam as organizações podem envolver fatores como: prática do favoritismo, sacrifício dos mais fracos, obediência inquestionável às leis, tráfico de influências, abandono de obrigações familiares, subornos, sonegação fiscal, pirataria, espionagem industrial, propinas, falta de investimento em segurança, manipulação, danos ao meio ambiente, exploração do trabalho infantil e feminino, entre outras situações.

Estudo desenvolvido por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 29) demonstra que as questões podem ser classificadas em quatro grupos, sendo eles: conflito de Interesses, honestidade e equidade, comunicações e relacionamentos dentro da organização.

O **conflito de interesses** é caracterizado quando um indivíduo tem que optar entre promover seus próprios interesses, os interesses da empresa ou os interesses de algum outro grupo. Entre fatores mais comuns relacionados a conflitos de interesses, estão o suborno, a propina, as comissões e a contratação de serviços de um grupo que se deseja favorecer.

Honestidade implica veracidade, integridade e confiabilidade. Equidade é a capacidade de ser justo, imparcial. Ambas devem fazer parte dos atributos morais dos executivos de empresas, aplicados em todas as atividades e relações com os consumidores, mercados, fornecedores e todos os *stakeholders* da organização.

Em **comunicação**, que os autores definem como "transmissão de informações e compartilhamento de significado", e esta questão ética envolve "mensagens publicitárias e informações sobre segurança do produto, poluição e condições de trabalho dos empregados (...) Comunicações falsas e que induzem a erro podem destruir a confiança dos consumidores na empresa." (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 32)

A questão dos **relacionamentos na empresa** aborda a conduta que a organização tem com clientes, fornecedores, subordinados, superiores, colegas e terceiros. Os autores abordam ainda, os principais participantes e áreas funcionais da empresa, dos e nos quais podem emergir problemas de ordem ética, sendo os participantes: Proprietários, Empregados e Clientes; e as áreas funcionais: Finanças, contabilidade, administração e marketing.

O processo de decisão ética organizacional é pesquisado por muitos autores. Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) apresentam um modelo, baseado em vários estudos e em pelo menos seis modelos de decisões éticas pesquisados:

Figura 3: Modelo estrutural para compreender as tomadas de decisão ética na empresa. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 93)

E descrevem como cada componente da tomada de decisão age no sujeito organizacional, conforme a seguir.

Gravidade da Questão ética: a sua relevância ou importância para a pessoa, o grupo de trabalho e/ou a empresa. Assume caráter pessoal e temporal no sentido de ter que levar em conta valores, crenças, necessidades maneiras de ver as coisas, características especiais da situação e pressões pessoais que se fazem sentir em base contínua ou em um determinado lugar ou ocasião. A gravidade da questão é um estado cognitivo de preocupação com ela, o que indica participação na escolha de opções. Reflete a sensibilidade ética da pessoa ou do grupo de trabalho e inicia o processo de tomada de decisão. O reconhecimento da questão ética pode ser influenciado pela administração. "Essas questões talvez não surjam no nível de conscientização crítica de alguns empregados, se a administração não os identificar e educar sobre as áreas de problema." (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 94)

Processo de desenvolvimento cognitivo moral: Significa os estágios pelos quais passa o indivíduo no desenvolvimento do pensamento moral, e é elemento crucial nas tomadas de decisão. De acordo com o modelo de desenvolvimento cognitivo moral do psicólogo Lawrence Kohlberg (1969, apud FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, L., 2001, p. 95), baseada em um conjunto de obras de psicologia voltadas para crianças e seu desenvolvimento cognitivo. Embora o modelo não tenha sido montado especificamente para o mundo nos negócios, o modelo presume que as pessoas tomam diferentes decisões em situações éticas porque se encontram em estágios diferentes do desenvolvimento cognitivo moral. São seis os estágios propostos no modelo:

Estágio 1 - de castigo e obediência: O indivíduo define o certo como obediência literal a normas e autoridade. O "bom" e o "mau" está ligado ao poder físico dos que determinam a sobrevivência dele, a quem tem o poder. Ligado ao desenvolvimento de crianças pequenas mas também pode ser encontrado em adultos, quando justificam não poder fazer algo por uma norma. Exemplo: comprador que recusa presente de vendedor justificando norma da empresa ou que aceita sob o pensamento de não estar sendo observado.

Estágio 2 - de finalidade e troca instrumental da pessoa: o indivíduo define o certo como aquilo que serve às suas necessidades. Nessa fase, ele não toma decisões morais tendo em vista exclusivamente normas específicas ou figuras de autoridade, mas avalia o comportamento com base na justiça e equidade. Contudo, alguns autores avaliam que este estágio é o do "uma mão lava a outra", o estágio da reciprocidade e não o do princípio da equidade ou justiça. Ex. Vendedor que em seu país não pode oferecer presentes a compradores, mas que quando percebe que em outro país é uma prática vista como parte da remuneração, e o fato de não oferecê-lo poderia ser visto como algo injusto.

Estágio 3 - De expectativas, relacionamentos e conformidade interpessoais mútuas: o indivíduo leva em conta o bem estar dos demais, e dá mais importância aos outros do que a si mesma, embora a motivação ainda esteja na observância de regras. Ex: um gerente de produção recebe uma ordem da alta administração para acelerar uma linha de montagem, e o faz por acreditar que esta ação trará mais lucros para a companhia, manterá o emprego dos funcionários, além do seu bem-estar em cumprir a ordem.

Estágio 4 - De manutenção do sistema social e da consciência: O indivíduo determina o que é certo levando em conta seu dever para com a sociedade, e não apenas para com outras pessoas. O dever, o respeito pela autoridade e a manutenção da ordem social tornam-se os pontos mais importantes. Ex: um funcionário de construção de estradas, que mesmo que a regulamentação sobre segurança de um país avalie que o processo construtivo esteja seguro, ele alerte para riscos iminentes que possam impactar na segurança dos funcionários e dos usuários da estrada no futuro.

Estágio 5 - De direitos mais importantes, contrato social ou utilidade: o indivíduo preocupa-se em defender os direitos fundamentais, os valores e os contratos legais da sociedade. Nesse estágio, desenvolve senso de obrigação, compromisso e participação em um "contrato social" com outros grupos, e reconhece que em alguns casos, pontos de vista morais e legais podem entrar em conflito. Ex. uma empresa pode decidir instituir um programa de ética porque entende

que com ele pode evitar conflitos legais e também pode tornar uma empresa mais responsável para a sociedade.

Estágio 6 - De princípios éticos universais: O indivíduo acredita que o que é certo é determinado por princípios éticos universais, que todos devem seguir. Defendem os direitos inalienáveis, que tem natureza e consequências universais, e não têm vínculo com uma determinada sociedade, mas que repousam na premissa da universalidade. O indivíduo observa mais questões éticas de cunho social do que a orientação da organização sobre como proceder de maneira justa. Ex. empresário que defende a suspensão na venda de um medicamento que causou morte, por avaliar o direito inalienável à vida maior que os lucros da companhia com a venda do medicamento.

O modelo sugere que nossas prioridades de decisão continuam a mudar depois de nossos anos de formação, e que a experiência na solução de conflitos morais acelera o desenvolvimento moral. Neste sentido, é importante saber se as aferições do desenvolvimento moral do indivíduo constituem os melhores indicadores de conduta ética na empresa.

Cultura da empresa: Definida pelos autores como um conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de resolver problemas compartilhados por seus membros. Dentro dos fatores que envolvem a cultura organizacional, está o componente do "clima ético" explicado pelos autores como o caráter ou os processos de decisão usados para determinar se as reações às questões são certas ou erradas. Abrangem o conceito de clima ético, fatores como os códigos de ética da organização, as medidas tomadas pela administração quando surgem questões ligadas à ética, as diretrizes éticas, a influência de colegas e a oportunidade de praticar conduta condenável. A cultura e o clima dela resultante podem estar diretamente relacionados com o reconhecimento das dimensões éticas das decisões, com a procura de alternativas e com o desenvolvimento do processo cognitivo moral do pessoal. Estudos avaliados pelos autores apontam que o caráter ético reconhecido do grupo de trabalho imediato é um dos fatores mais importantes para influenciar o comportamento, ou seja, quanto mais ética a cultura da empresa, menor a chance de comportamento antiético.

Os *terceiros significativos*, ou pessoas que trabalham na organização também exercem forte influência no comportamento ético dos indivíduos, pois aprendemos pela interação com pessoas que fazem parte de seus grupos de relacionamento estreito. Fatores como o papel que indivíduo desempenha na empresa pode depender de características como idade, tempo na

companhia, experiência ou especialização no trabalho, e podem afetar um outro indivíduo em maior ou menor grau pela proximidade ou distanciamento hierárquico entre eles. Dentro deste aspecto, a *obediência à autoridade* pode explicar porque algumas pessoas resolvem conflitos seguindo as diretrizes de um gerente ou superior, mesmo que essas orientações sejam contrárias ao que o indivíduo considera correto, mas pela cultura forte da hierarquia e poder. Em um caso de transgressão, o funcionário poderia delegar a responsabilidade ao chefe "Eu estava apenas cumprindo ordens". A *ênfase na tarefa* também influencia o comportamento ético ou antiético, pela tensão ou conflito para a resolução de uma atividade, como por exemplo um vendedor que precisa efetivar uma negociação e que percebe que o comprador exige uma vantagem pessoal. E a *oportunidade* é a condição que limita ou permite o comportamento ético ou antiético, por meio de recompensas ou punições, ou obstáculos ao comportamento.

Avaliações e intenções da ética das empresas: É a etapa final do processo, que é a decisão final sobre qual ato praticar. Estes dilemas envolvem um trabalho de solução de problemas no qual as regras sobre decisões são frequentemente vagas ou conflitantes. E os autores apontam que mesmo que tenha boas intenções, empresários cometem erros éticos, e por isso a análise de que nada substitui o pensamento crítico e a capacidade do indivíduo de assumir responsabilidade pelo que faz. Geralmente, quando as intenções e o comportamento são incompatíveis com juízos éticos, o indivíduo talvez sinta culpa.

Este modelo, embora não seja uma guia sobre a maneira de decidir, fornece uma visão geral sobre os processos de tomadas de decisão e de fatores que as influenciam, para que a organização possa preparar ambiente e oportunidades para atitudes mais adequadas às suas intenções.

Como partes extremamente relevantes deste processo de tomada de decisão ética apresentado, a Cultura e os Relacionamentos Organizacionais são aprofundados no próximo tópico deste trabalho.

2.6 Cultura Organizacional

A partir da importância apontada à cultura organizacional para a construção do clima ético que será um dos maiores influenciadores do comportamento moral, é importante conhecer a dificuldade de seu planejamento intencional e aspectos de seu desenvolvimento.

Marchiori (2008) aborda o aspecto de formação natural da cultura

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e o discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. Marchiori (2008, p. 76)

E complementa que

Para mim, cultura organizacional é o reflexo da essência da organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja culturas em uma organização. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social.

As definições de cultura trazem elementos importantes a serem avaliados do ponto de vista da construção moral, como nesta afirmação que vincula a cultura ao *ethos* da organização

As organizações criam seu *ethos*, aqui entendido como a cultura que define a forma de ser e de agir de seus membros, pois os agrupamentos humanos possuem culturas diferentes e formas de agir também diferentes. Como as culturas variam de sociedade para sociedade, do mesmo modo para as organizações, como fenômenos culturais que são. Como nos diz Morgan (1996, p. 116), 'as organizações são realidades socialmente construídas' (PASSOS, 2004, p. 170)

E nesta abordagem, de cultura como o caráter da organização

Uma organização é, pois, uma construção social que se articula com a cultura a partir do que define suas relações interpessoais e empresariais, seus objetivos, compromissos e formato administrativo. "A cultura delineia o caráter da organização (MORGAN, 1996, p. 121)

Além da abordagem forte no aspecto histórico impactando a cultura e a moral, como nesta definição de Brown (1998, apud MARCHIORI, 2008, p. 88), que afirma

a cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros.

Este aspecto da história da organização é extremamente relevante ao contexto da cultura abordado por Schein (2001). O autor avalia que a análise da cultura de uma organização dá-se em três níveis:

- Artefatos (nível mais fácil de observar – Estrutura e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar)
- Valores Casados (Estratégias, objetivos, filosofias – Justificativas adotadas)
- Certezas Tácitas Compartilhadas (Inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos – última fonte de valores e ações) (SCHEIN, 2001, p. 31)

Estes níveis representam, respectivamente, o que vê-se na organização ao observá-la, no segundo nível, a justificativa dada pelos agentes da organização de porque as ações percebidas no nível um são tomadas, e no terceiro nível, o motivo real, a essência, a aprendizagem compartilhada que mostra de fato porque as pessoas agem de determinada forma, e que pode explicar casos de inconsistência entre as justificativas do nível dois e as ações do nível um.

Schein (2008, p. 35), avalia que a construção da cultura, no nível das certezas tácitas compartilhadas, do modo pelo qual uma organização efetivamente irá comportar-se, está intrinsecamente ligado à história da mesma

Para compreender este nível mais profundo, você terá que pensar nessas organizações do ponto de vista histórico. Por toda a história da empresa, quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida?

E completa

Em outras palavras, a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso.

Maria Schuler (2009), em seus estudos sobre cultura organizacional, nos traz a análise de que a cultura refere-se ao modo de agir e pensar de uma organização – e a coloca como definido por Morgan (2002), como “o que expressa o padrão de desenvolvimento organizacional”. Essa visão de desenvolvimento traz uma ótica educativa e evolutiva à cultura, tendo em vista que ela se forma “a partir da necessidade que os seres humanos têm de administrar sua existência”.

E assim como os seres humanos apresentam graus de desenvolvimento e motivação por meio de níveis de satisfação de necessidades, as organizações também podem ser avaliadas pelos fatores perceptíveis em cada nível de representação de suas culturas.

Cultura organizacional é definido por Schuler (2009, p.170) como

processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante (ou diferente, se compararmos grupos)” atribui um fator de sucesso organizacional ao grau de desenvolvimento da cultura, pois “compartilhar essa visão coletiva [...] permite e facilita a comunicação, de uma forma muito ampla, desde o uso das linguagens até a adequada decisão sobre comportamentos que visam algum resultado.

Esse sucesso organizacional, obtido por meio do desenvolvimento da cultura, pode ser alcançado com o processo de geração ou modificação da cultura, ou seja, por meio do compartilhamento de significados, por meio da comunicação que tornará os significados comuns aos integrantes de um grupo. Esse processo, contudo, como aborda a autora, não é tarefa fácil e nem tampouco rápida.

Antes de entrar no estudo de evolução cultural, com enfoque organizacional e da comunicação, a autora destaca alguns fatores e impactos que a cultura pode trazer ao comportamento e às inter-relações, entre eles a segmentação e a homogeneidade, o etnocentrismo, os mitos e estereótipos e o choque cultural. Todos estes fenômenos, que podem causar dificuldades e filtros no relacionamento e no diálogo efetivo intra e inter organizacional, porque nosso modelo de tomada de decisões e de comportamento está amplamente pautado na cultura.

Em estudo multidisciplinar realizado por Schuler (2009), sobre cultura organizacional e a comunicação, ela mapeou o processo individual e coletivo pelo qual passam as mudanças humanas objetivadas por meio de ações comunicacionais nas organizações: a partir da visão da cultura como uma manifestação multidimensional, apresenta o estudo do comportamento, que tem uma abordagem multidisciplinar e envolve os estudos de Maslow nos anos 1950 e que foram ampliados por Ken Wilber em 1996. Este estudo integrado, assim como os estudos isolados, apresenta um processo evolutivo em níveis que influencia o comportamento humano, e portanto, essencial para o estudo de culturas em organizações. A realidade de um nível acima depende de ruptura de leis básicas que regem cada nível, mas é importante destacar que esse processo não é contínuo, pois eles agem de forma conjunta, interdependente e completamente imbricada, reforçando a sua complexidade multidimensional.

A importância deste estudo para a área de comunicação organizacional reside no pressuposto de que se o objetivo final de qualquer planejamento de comunicação é alterar ou manter um comportamento, é essencial entender os processos de evolução do comportamento humano, e principalmente, quando e se o ser humano estará apto a responder às mudanças desejadas, ou como elas podem ser conduzidas da melhor forma nas organizações, entendendo os perfis e as motivações dos grupos em cada nível.

Os níveis de manifestação da cultura, resultado do estudo dos trabalhos de Maslow e Wilber são 7, sendo eles, a Manifestação da cultura na dimensão física e material, na dimensão emocional, na dimensão mental, na dimensão afetiva, na dimensão expressiva, na dimensão visionária e na dimensão integradora, descritos a seguir e resumidos na tabela abaixo.

DIMENSÕES	REPRESENTADA POR	ENVOLVIMENTO NO NÍVEL RESULTA EM	MOTIVAÇÃO SE DÁ POR
FÍSICA E MATERIAL	Como a organização age no <u>aspecto primário</u> : roupas, formas de necessidades fisiológicas (alimentação, procriação)	capacidade de <u>aprendizagem restrita</u> aos processos de mimetismo e repetição, por obediência e sujeição	Benefícios materiais, relacionados à satisfação das necessidades fisiológicas, ou para evitar punições, físicas ou materiais (multas ou prejuízos).
EMOCIONAL	hábitos, costumes e crenças relacionados à autoestima, emoções, necessidades de segurança e integridade, rituais, etc	Esse é o nível da emoção, segundo a autora, "da disposição de <u>ânimo que conduz ao movimento</u> e à ação definitiva no nível físico. Surgem as manifestações primárias de criatividade.	funcionam muito bem os modelos de liderança carismática, que mesclam repetição mecânica com o enlevo emocional, com dogmas e rituais.
MENTAL	formas de <u>resolução de problemas</u> , por meio da direção específica para a qual se volta a inteligência que rege a vida daquele grupo	o sistema de tomada de decisão, se antes autoritário e centralizado, começa a <u>considerar mais as opiniões de um maior número de colaboradores</u> , por uma gestão mais participativa	questionamento dos modelos mentais pré-estabelecidos, reservando aos líderes a responsabilidade de orientar e conduzir os colaboradores reverem constantemente seus modelos mentais e sua forma de trabalhar
AFETIVA	relacionamentos de <u>estima</u> , (reconhecimento, valorização), aceitação das diferenças individuais, solidariedade e compartilhamento, e ao equilíbrio entre justiça e misericórdia nas relações	<u>compartilhamento da aprendizagem</u> e o incentivo ao compartilhamento. Negação à competitividade. Os líderes neste nível são os naturais, chamados atratores, que tem a capacidade de congregar e orientar, inspirando confiança e acolhimento	motivado a aprender por um alto padrão de exigência, indivíduo sensível a punições e motivado principalmente por evitá-las. Tende a pensar de modo absoluto sobre o que é certo e errado, e por falta de equilíbrio, pode tornar-se rígido, e altamente moralista
EXPRESSIVA	a cultura se manifesta por <u>meio da ética, responsabilidade social, expressão da verdade</u> e da criatividade e da necessidade de manifestação do ser essencial	o indivíduo deseja aprender na busca da verdade e <u>começa a entender de uma forma menos pessoal a necessidade do compartilhamento</u> .	
VISIONÁRIA	por meio da <u>visão de mundo da organização, de futuro</u> , de evolução, à vocação da organização	tem a capacidade de ouvir, <u>fazer leitura de ambientes</u> , de expressão de mensagens	por meio da busca da sabedoria, do acesso ao conhecimento novo, não obediente, evolucionário.
INTEGRADOR A	por meio das <u>vontades, missões</u> individuais e da organização, sentido e significado da vida e do trabalho, <u>aos valores e princípios superiores</u> , espiritualidade, da ecologia.	o indivíduo <u>sente-se profunda e totalmente integrado à organização</u> , imbuído de uma missão existencial que necessita sentir-se representada na organização à qual ele serve	desenvolve-se por meio de assimilação, com habilidades para conceituações abstratas e reflexivas

Tabela 4: desenvolvida pela autora, em uma proposta de resumo do modelo Schuler (2009) - Cultura como manifestação da multidimensionalidade humana.

Esses níveis representam como a cultura pode se manifestar, desta forma, auxilia em uma análise diagnóstico na leitura do ambiente organizacional, para o entendimento do nível de desenvolvimento da organização, e principalmente, como podemos atuar.

A primeira dimensão, física e material, representa a cultura manifestada em todas as realidades alcançáveis pelos sentidos e pelas sensações humanas. Representa o modo como a organização age no aspecto primário: corpos, vestimentas, ambiente físico, como satisfazem as necessidades fisiológicas (alimentação, repouso, procriação), como produzem recursos e como realizam tarefas repetitivas, que não necessitam de reflexão. Neste nível, a cultura se manifesta no *habitat* dos indivíduos desta organização. Este nível é representado pela percepção da materialidade de cultura, o como ela pode ser claramente percebida. Esse nível é o inicial para o desenvolvimento humano, e quando uma organização não preocupa-se com o desenvolvimento destas necessidades das pessoas que formam a organização, não estão preocupando-se com a própria organização, pois se as pessoas não estiverem com estas necessidades iniciais completas, não conseguirão se comprometer com a resolução de problemas da organização. A autora completa que “lideranças autoritário-carismáticas podem submeter algumas pessoas ao trabalho não-recompensado por algum tempo, mas a própria premência das necessidades do primeiro nível tendem a tornar essa ascendência curta, em tempo. Mudanças culturais neste nível implicam em trabalhos de educação e conscientização para a correta utilização dos espaços, materiais e equipamentos. E o envolvimento com grupos neste nível dá-se pela permissão para que eles interfiram no ambiente organizacional material, atribuindo um sentimento de pertencimento, pertinência, e motivação à participação.

Trabalhadores identificados com esse nível de evolução e desenvolvimento tenderão a realizar todas as tarefas de modo automático, apresentando capacidade de aprendizagem restrita aos processos de mimetismo e repetição, por obediência e sujeição. A motivação para a aprendizagem tenderá a ser por ou por benefícios materiais, principalmente os relacionados à satisfação das necessidades fisiológicas mais fundamentais, ou para evitar punições, principalmente físicas ou materiais (multas ou prejuízos).

Na segunda dimensão, emocional, a cultura se manifesta por meio de hábitos, costumes e crenças relacionados à autoestima, emoções, necessidades de segurança e integridade, rituais, etc. Esse é o nível da emoção, segundo a autora, “da disposição de ânimo que conduz ao movimento e à ação definitiva no nível físico. Identificado com a consciência desse nível, o empregado tenderá a envolver-se emocionalmente com seu trabalho, reduzindo seu grau de automatismo. Uma nova carga de energia será dispensada às tarefas, quando, pelo aparecimento das emoções ligadas ao trabalho, também surgirá o prazer da tarefa bem realizada, do desafio bem sucedido. Um novo interesse na aprendizagem despertará”. Se um funcionário não tem consideração e respeito por si mesmo (autoestima), não o terá pela

organização, pois a lógica intrínseca é clara: uma vez que eu me considero de pouco valor, minha contribuição também o será, e não há utilidade em me esforçar para realizar algo benfeito, visto que, de saída, já sei que não vou conseguir. A autoestima equilibrada, bem como as demais competências emocionais apresentadas no mapa proposto por Daniel Goleman, como consciência de si mesmo (consciência emocional, valorização adequada de si mesmo, confiança), autorregulação (autocontrole, confiabilidade, responsabilidade, adaptação, inovação), e capacidade de automotivação (motivação de vencer, compromisso, iniciativa e otimismo); são essenciais para o estabelecimento de contatos e comunicação livre entre os colaboradores de uma organização. Problemas emocionais de líderes, por exemplo, podem impactar o diálogo que ele irá abrir e manter com sua equipe, se ao invés de estar preparado para seu papel de liderança, ele estiver, por carência afetiva, com mais necessidade de sentir-se aceito pelos subordinados. Neste nível surgem as manifestações primárias de criatividade, uma aprendizagem no método de condicionamento, pois o indivíduo pensa de modo sincrético, e funcionam muito bem os modelos de liderança carismática, que mesclam repetição mecânica com o enlevo emocional, com dogmas e rituais.

A terceira dimensão, mental, tem a cultura manifestada por meio do modo de raciocinar dos indivíduos e da organização, do modo de apreender os problemas e do comportamento diante da ação. Estão ligados à dimensão mental o uso da inteligência linear, as necessidades sociais, a hierarquia, ao exercício de poder e liderança, aos processos de planejamento, tomada de decisão (tanto individual quanto coletiva) e aquisição de habilidades e competências. A cultura de uma organização se manifesta, neste nível, por meio das formas de resolução de problemas, por meio da direção específica para a qual se volta a inteligência que rege a vida daquele grupo. Nas organizações em evolução, quando o nível mental começa a ser bem utilizado, o sistema de tomada de decisão, se antes autoritário e centralizado, começa a considerar mais as opiniões de um maior número de colaboradores, por uma gestão mais participativa. Os caminhos para desenvolvimento das organizações neste nível estão no questionamento dos modelos mentais pré-estabelecidos, reservando aos líderes a responsabilidade de orientar e conduzir os colaboradores reverem constantemente seus modelos mentais e sua forma de trabalhar. Segundo Graves (1971, apud Schuller, 2009), quando o terceiro nível emergiu, as aprendizagens instrumentais e por tentativa e erro já são possíveis, e o indivíduo aprende de modo ativo, agressivo, fazendo os movimentos que mais depressa apresentem resultados para relaxar a tensão do desejo que os motivou. O indivíduo pensa de modo egoístico, impulsivo e hedonista, e a experimentação ativa se torna conceituação abstrata, gerando modelos de “é assim que se faz”.

Já na quarta dimensão, a afetiva, a cultura se manifesta por meio dos relacionamentos de estima, como reconhecimento, respeito e valorização dos outros, aceitação das diferenças individuais, solidariedade e compartilhamento, ao dar e receber, e ao equilíbrio entre justiça e misericórdia nas relações. Nos indivíduos neste nível, existe o compartilhamento da aprendizagem e o incentivo ao compartilhamento dos conhecimentos dos demais colaboradores, com valorização da colaboração em detrimento da competitividade no ambiente de trabalho. Os líderes neste nível são os naturais, chamados atratores, que tem a capacidade de congrega e orientar, inspirando confiança e acolhimento. O indivíduo é motivado a aprender por um alto padrão de exigência, aliado à grande compaixão que possibilita aceitar a si mesmo e aos demais como são, no ponto em que estão para trabalhar a aprendizagem a partir daí; e é um indivíduo particularmente sensível a punições e motivado principalmente por evitá-las. Nesse aspecto, tende a pensar de modo absoluto sobre o que é certo e errado, e por falta de equilíbrio, pode tornar-se rígido, e altamente moralista. Esse estágio de uma organização caracteriza-se pelo modo cultural de formação da consideração com os demais, acolhimento, banimento e modo de incorporação de novos membros.

Na quinta dimensão, a expressiva, a cultura se manifesta por meio da ética, responsabilidade social, expressão da verdade e da criatividade e da necessidade de manifestação do ser essencial. Nesse nível, o indivíduo deseja aprender na busca da verdade e começa a entender de uma forma menos pessoal a necessidade do compartilhamento.

Na dimensão visionária, sexta, a cultura se manifesta por meio da visão de mundo da organização, de futuro, de evolução, à vocação da organização. Organizações desenvolvidas neste nível tem a capacidade de ouvir, fazer leitura de ambientes, de expressão de mensagens. Há maestria lingüística é facilitada pela percepção mais realística de todos os cenários e a composição de mensagens é fomentada pela lucidez do que deve ser comunicado a cada público, em cada momento. A motivação para aprendizagem neste nível organizacional dá-se por meio da busca da sabedoria, do acesso ao conhecimento novo, não obediente, evolucionário.

Por fim, na dimensão sétima, integradora, a cultura é percebida por meio das vontades, das missões individuais e da organização, do sentido e significado da vida e do trabalho, aos valores e princípios superiores, da espiritualidade, da ecologia pessoal, social e planetária. Esse é o nível do sentido último do trabalho, dos valores norteadores, da missão, no qual o indivíduo sente-se profunda e totalmente integrado à organização, imbuído de uma missão existencial que necessita sentir-se representada na organização à qual ele serve. A aprendizagem

desenvolve-se por meio de assimilação, com habilidades para conceituações abstratas e reflexivas.

É, portanto, possível e necessário, quando uma organização deseja de fato uma mudança de comportamento, a alteração desta cultura organizacional. É um processo que envolve o desenvolvimento das pessoas que formam a organização, e que ao mudarem seus valores, ascenderem em seus níveis de satisfação de necessidades e galgarem novos objetivos, mudam a cultura e o comportamento organizacional como um todo.

A autora destaca fatores essenciais às organizações que desejam realizar um processo de intervenção cultural, conforme Morgan (2002, apud Schuler, 2009 p. 269):

Estabelecer significados e valores fundamentais que as pessoas possuem e compartilham, em substituição ao controle por regras externas, deixando sempre aberto o espaço de flexibilidade e adaptabilidade às situações, desde que os valores e princípios norteadores, em conjunto com a consciência do objetivo comum maior, possam ser sustentados espontaneamente por todos.

E conclui que cada dimensão ou nível representa uma fase, que precisa ser primeiro atingida, e depois transcendida. Em cada passagem de nível, há, primeiro, muita descrença e dúvida sobre o que o aparecimento de um novo conjunto de necessidades e consciência poderá trazer, em função do medo de abrir mão de posições já conquistadas nos níveis inferiores.

Contudo, somente depois que o novo nível se desenvolve, é que a organização percebe que é possível, e até mesmo mais fácil, ser produtiva e lucrativa quando guiada por valores mais elevados. O aparecimento de novos níveis de consciência, é, então, incremental, e não excludente.

Esta mudança de cultura é apontada pelos estudos de cultura e comunicação interna como responsabilidade das lideranças, formal e informal, pela força reprodutiva destes agentes dentro da organização.

Papel da liderança na cultura corporativa e tomada de decisões éticas

A história e as regras costumeiras fazem parte da cultura e impactam diretamente o comportamento ético ou antiético, mesmo sem um aspecto formal de conduta ética. Os aspectos formais, como memorandos, códigos de conduta, cadernos de diretrizes, manuais, formulários e cerimônias, explicitam o que se valoriza culturalmente na organização. Contudo, os aspectos informais são mais valiosos como influenciadores do comportamento moral de uma organização, ao estarem no nível das certezas tácitas compartilhadas da cultura, como

apresentado no modelo proposto por Shein (2001). Ferrell, Fraedrich e Ferrell, (2001) apresentam fatores transmitidos informalmente, como comentários diretos e indiretos que comunicam os desejos da administração, trajés, valorização de quem faz hora extra, participação de atividades extracurriculares, gestos, expressões, rótulos, promoções, lendas, estilo de gestão, entre outros.

Tendo em vista que autores avaliam que a alta administração sempre proporciona um mapa do que deve ser a cultura corporativa (REIDENBACH, apud FERRELL, FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 116), mesmo quando não há um controle de planos e metas claros a cultura evolui independentemente e ainda assim reflete objetivos e valores da organização. Dessa forma, se a conduta ética não for valorizada pela organização, condutas antiéticas poderão ser recompensadas e sancionadas. E as decisões éticas ou antiéticas da organização produzem forte impacto na cultura corporativa.

Liderança (Motivação, Tipos de poder)

A liderança pode ser definida como a capacidade ou autoridade para orientar e dirigir outras pessoas a fim de alcançar metas, produzir um impacto importante nas tomadas de decisão ética, porque os líderes têm o poder de motivar as pessoas e impor o cumprimento das regras e diretrizes da empresa, bem como de seus próprios pontos de vista.

No aspecto da liderança, a motivação dos indivíduos é um fator extremamente relevante para manter a ética na organização. À medida que um indivíduo ascende na hierarquia das necessidades e motivações, (MASLOW, 1943), do ponto de vista da ética, as necessidades e os objetivos podem mudar, por exemplo, enquanto executivos de baixas hierarquias preocupados em atender as necessidades básicas de suas famílias, podem inflacionar ordens de compra ou venda, aceitar presentes e cobrar em excesso por horas extras, enquanto um indivíduo de maior hierarquia com estas necessidades básicas satisfeitas, pode preocupar-se mais com o mérito e realizações pessoais.

O poder e a influencia correspondem à segunda dimensão da liderança, segundo Ferrell, Fraedrick e Ferrell (2001). "O poder diz respeito à influência que líderes e gerentes exercem sobre a conduta e as decisões de seus subordinados". O indivíduo tem poder sobre outros quando sua presença faz com que eles se comportem de modo diferente. Assim, o poder, de acordo com o modelo de referência de decisão ética, é um fator importante a ser avaliado nas organizações. Um superior em posição de autoridade pode exercer forte pressão sobre os

empregados para que cumpram ordens, mesmo que esta ação possa ser contrária aos valores éticos do funcionário. O uso do poder não é por si, ético ou antiético, mas seu uso pode criar problemas dessa natureza. O poder é apresentado por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) em cinco bases diferentes, sendo eles: Poder recompensador (capacidade de influenciar por recompensa, comissão, prêmio, promoção ou status); Poder coator (oposto ao recompensador, pois o comportamento é influenciado pela penalidade caso o ato não seja realizado, e por este motivo, é caracterizado pelo medo, e comum em casos de desequilíbrio extremo de poder); Poder legitimador (pauta-se no direito de uma autoridade exercer influência e de obrigação do subordinado em aceitá-la, em um ato de pronto atendimento com atos que podem ser contrários às crenças e valores do funcionário); Poder do conhecimento (provém da credibilidade, conhecimento ou percepção de conhecimento que um influenciador tem sobre outras, e pode ser demonstrado por tempo de função, títulos, reconhecimento ou informações específicas de processos); Poder de referência (quando um indivíduo influencia um outro a pensar que tem objetivos e metas semelhantes, e tenta que esta pessoa pratique atos que levarão ambas a alcançarem seus objetivos).

Assim como as lideranças, todos os relacionamentos organizacionais contribuem para as tomadas de decisões éticas. Os chamados terceiros significativos (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001) exercem forte influência dentro do grupo de fatores da cultura da organização. Colegas e administradores de topo serão, ao que tudo indica, os que exercerão maior influência sobre as decisões éticas de pessoas isoladas. Devido à autoridade que lhe é inerente, a alta administração exercerá sobre o indivíduo mais influência do que seus colegas. "Os valores pessoais desempenham, realmente, um papel na decisão final, embora, em questões de negócios, as decisões de grupos sejam frequentemente usadas para resolver tais situações" Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001). A figura a seguir mostra a influência das relações pessoais nas decisões éticas:

Figura 4: Terceiros significativos constituem o fator mais influente nas tomadas de decisões éticas na organização (FERRELL; FAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 142)

Este fator de influência dos indivíduos de relacionamento sobre a decisão ética e a cultura ética demonstram porque muitos programas de ética criam programas de denúncias. A explicitação de que as condutas inadequadas precisam ser denunciadas, age como uma forma de poder coercitivo ou como poder por recompensa de denúncia ou prevenção de atitude antiética. Além de propiciar ao funcionário que percebe atitudes que vão contra seus valores ou aos valores formais declarados pela organização, a oportunidade de contribuir para a correção e minimização destas condutas, de forma anônima.

Marisa Del Pozo Lite, em estudo publicado em 2004, aponta as oportunidades de desenvolvimento da cultura organizacional. Separa as etapas de formação da cultura em 3 grandes estágios da organização, sendo eles a formação, a adolescência e etapa madura ou declínio, nos quais, respectivamente, forma-se a cultura por meio de força positiva de crescimento que precisa de articulação e desenvolvimento por parte da liderança; seguida pela etapa de decisão e consolidação dos elementos que serão modificados ou preservados na organização, e por fim, o estágio onde pontos de mudança devem sofrer transformações para não trazer problemas drásticos à organização.

O papel dos líderes na mudança de uma cultura organizacional é apontado por Lite (2004) como decisivo. Ela destaca que “os líderes são protagonistas na mudança de hábitos profundamente enraizados em suas organizações”, e que devem perguntar-se em primeiro lugar: “Quais são os resultados ou objetivos são desejados?” E em segundo lugar: “Em que momento e lugar atuamos deste modo concreto no sistema empresarial?”, e aponta que o caminho para mudar a cultura não é fazer algo diferente: “Veremos que para alcançar os resultados não precisamos fazer algo diferente, apenas fazendo exatamente o que sempre foi preconizado, mas que raramente foi posto em prática.”. O processo não é rápido, pois a absorção da organização aos novos comportamentos envolve fatores humanos, como já abordado, e é preciso, segundo a autora, praticar o comportamento eficaz, e perguntar-se sempre: “o que fazemos, com nossa função, para ajudar a organização a produzir os resultados que consideramos necessário?” e por outro lado “E o que fazemos que lhes impeça de alcançar estes resultados?”.

Assim como destacou Jackall² (1988, apud SOLOMON, 2006, p. 421) sobre o papel das lideranças no exercício de poder e influência para o desenvolvimento da cultura moral " O que é certo na corporação não é o que é certo na casa de um homem ou em sua igreja. O . que é

² JACKALL, Robert. Moral Mazes. Nova York: Oxford University Press, 1998.

certo na corporação é aquilo que o sujeito que está acima de você quer de você. Isso é que é moralidade na corporação."

Desta forma, a compreensão da complexidade da construção da cultura aponta para a demanda de análise dos caminhos ou diretrizes preconizadas pela área de administração e sociologia para o desenvolvimento da ética organizacional, pautada em aspectos do papel dos líderes, gestão e consistência prática para entrega de identidades organizacionais.

3. MECANISMOS DE PROMOÇÃO E CONTROLE DA MORAL ORGANIZACIONAL - PROGRAMAS DE ÉTICA E OUTROS INSTRUMENTOS

3.1 Governança Corporativa e a ética organizacional

A revisão teórica aponta que “Uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança. Já a recíproca não é verdadeira. A adoção de boas práticas de governança significa também a adoção de princípios éticos” (VILLARES, 2003 apud STEINBERG, 2003, p. 19)

O conceito de Governança Corporativa surge como um caminho para as organizações buscarem o alinhamento de interesses e informacional que caracteriza as delegações de poder. Como elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC),

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2011)

Desde o final da década de 90, surgem os esforços para a delimitação de políticas, práticas e modelos de gestão que de fato consigam alinhar e controlar condutas em benefício das organizações e de seus públicos de interesse. No Brasil, destacam-se alguns modelos norteadores para implementação de uma boa governança corporativa, entre eles o Guia de boas práticas do IBGC, em sua quarta edição, recomendações e regras de órgãos fiscalizadores, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), os critérios do níveis diferenciados de listagem na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), entre outros. A atualização e aprimoramento destes modelos é pautada, sobretudo, pelo surgimento de desvios éticos ou transgressões que se transformam em escândalos corporativos por perdas financeiras, danos às partes interessadas e à sociedade e prejuízos de imagem.

As principais disfunções do sistema organizacional, que são vistas como Disfunções de Governança são: Esforço Insuficiente dos agentes que operam a organização, Investimentos Extravagantes tanto dos agentes quanto dos principais (donos do capital), as estratégias de entrenchamento que no objetivo de manutenção de posições tomam atitudes que prejudicam

a governança, o *Self-Dealing* - o consumo extravagante, a falta de transparência aos *stakeholders*, a elevação exagerada no pacote de remuneração de executivos e as manipulações contábeis. (MACHADO FILHO, 2011, informação verbal)

Estas disfunções e outras, são mensuradas e monitoradas pelas organizações por meio da Gestão de Riscos. Os riscos podem ser de três tipos:

- Riscos Estratégicos - relacionados à tomada de decisão da alta administração e podem acarretar grandes perdas econômicas caso as decisões sejam inadequadas;
- Riscos Financeiros - Risco de crédito, risco de mercado e risco de liquidez. Provocados pelo descasamento de ativos e passivos, por serem mal gerenciados.
- Riscos Operacionais - Risco de perdas por processos internos falhos ou inadequados, pessoas, eventos internos e externos.

Estes, são gerenciados por meio de mapeamento e identificação de riscos inerentes à operação de uma organização, avaliação do risco, monitoramento, controle e mitigação do risco. A gestão tem duas abordagens, sendo uma qualitativa, feita com mapas de relações de eventos e consequências, e a quantitativa, com atribuição de valor para o risco, com um tratamento compreensível para a alta administração. Este gerenciamento é feito de forma prática nas organizações, com a avaliação do perfil do risco, ou seja, o cruzamento entre o apetite do risco da organização (o nível do risco que ela deseja aceitar para realizar sua missão) e à tolerância do risco (nível aceitável de variabilidade na realização da missão).

A partir da Gestão de Riscos, a organização desenvolve áreas e processos com o objetivo de identificar, monitorar, prevenir e solucionar transgressões e riscos. Entre os esforços mais comuns estão a área de controles internos, as já conhecidas auditorias (interna e externa), e a área de *compliance*³.

O Código de Boas Práticas do IBGC, criado em 1999, ano em que o Instituto passou de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) ao nome atual, aplica-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Em sua quarta edição, lançada em julho de 2011, contempla, dentre os seis existentes, capítulo específico para tratar de Conduta e Conflito de Interesses, a saber: Propriedade (Sócios),

³ O termo *compliance* origina-se do verbo "to comply", em inglês, e significa cumprir. É o dever de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos nas atividades organizacionais.

Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

O Código de Conduta recomendado tem a proposta de comprometer administradores e funcionários, abrangendo o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores, demais partes interessadas (*stakeholders*); definindo responsabilidades sociais e ambientais; refletindo adequadamente a cultura da empresa e enunciar com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética. O código delimita ainda, assuntos que devem estar cobertos principalmente: Cumprimento das leis e pagamento de tributos; Operações com partes relacionadas; Uso de ativos da organização; Conflito de interesses; Informações privilegiadas; Política de negociação das ações da empresa; Processos judiciais e arbitragem; *Whistle-blower*; Prevenção e tratamento de fraudes; Pagamentos ou recebimentos questionáveis; Recebimento de presentes e favorecimentos; Doações; Atividades políticas; Direito à privacidade; Nepotismo; Meio ambiente; Discriminação no ambiente de trabalho; Assédio moral ou sexual; Segurança no trabalho; Exploração do trabalho adulto ou infantil; Relações com a comunidade; Uso de álcool e drogas.

Alguns assuntos são detalhados nas recomendações, a saber:

Na área de conflito de interesses, ou seja, quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização, o código destaca que essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular, e caso não o faça, outra pessoa poderá manifestar o conflito. E que é importante prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses. Caso seja percebido, é recomendado o afastamento das discussões e deliberações, inclusive fisicamente.

Em Operações com partes relacionadas, são delimitadas recomendações de monitoramento e administração de potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da organização e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. Sempre que possível, essas transações devem ser validadas por laudo independente, garantindo que sejam benéficas à

organização, por meio de condições iguais ou melhores que as de mercado, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos.

Em Uso de informação privilegiada (*insider information*), recomenda-se que o Código de Conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A organização deve também dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou punir o uso indevido dessas informações.

A Política de negociação de ações precisa estar clara e válida para seus valores mobiliários ou os emitidos por outras organizações com as quais mantenha relações. E recomenda controles que possam ser monitorados para viabilizar o cumprimento, inclusive com criação de área responsável.

No assunto Política de divulgação de informações, recomenda, como forma de materializar o princípio de transparência, a formalização de uma política que contemple a divulgação de informações além das exigidas por lei ou regulamento. A premissa é que a divulgação seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária. Destacando que a organização disponibilize ao mercado seu relatório anual, incluindo as demonstrações financeiras e os relatórios socioambientais, de preferência, auditados.

Em Política sobre contribuições e doações, a fim de assegurar maior transparência sobre a utilização dos recursos dos seus sócios, é recomendado um modelo que envolva as contribuições voluntárias e políticas, com desembolsos aprovados pelo Conselho de Administração, e que no caso de projetos sociais, culturais e ambientais, os mesmos devem apresentar relação clara com o negócio ou contribuir para o seu valor.

Por fim, recomenda-se que a organização deve estabelecer uma política com os conceitos e diretrizes de prevenção e combate a atos ilícitos.

A análise feita por alguns estudiosos e profissionais da área de Governança Corporativa, como Steinberg (2003), é que os modelos, em sua grande maioria prescritivos e normativos, não conseguem dar conta de evitar as transgressões humanas que surgem de formas diferentes, em hierarquias diferentes. Sempre existirão caminhos novos ou já conhecidos em que a moral do oportunismo será colocada acima dos interesses das organizações e de suas responsabilidades sociais.

Esta linha de reflexão traz a necessidade de discussão da dimensão humana da Governança Corporativa. A análise de caminhos que possam orientar as atitudes e comportamentos de agentes, além das prescrições que não conseguem delimitar todas as possibilidades de transgressões. Um instrumento balizador e formalizador dos princípios éticos de uma organização é o Código de Ética, tido como essencial às organizações pelo Guia de Boas Práticas do IBGC.

3.2 Códigos de Ética e Conduta

Os códigos de ética e conduta compõem mecanismo para orientação do aspecto humano da Governança Corporativa. A importância do aspecto humano é defendido por Steinberg (2003, p. 84) “Por trás de todo o procedimento jurídico e financeiro, estão a vontade e o sentimento humano – de quem emana tudo o que é enaltecido e tudo o que é condenável”.

Como apresentado por Tirole (2006), o Risco Moral que envolve uma organização tem origens diversas nas atitudes e comportamentos do corpo funcional, desde esforços insuficientes por divergência de interesses, investimentos extravagantes que fazem uso não responsável dos recursos de uma organização, estratégias “de trincheira” voltadas à manutenção e defesa de posições, status ou cargos e não para o bem da organização, além da busca de vantagens pessoais, os chamados conflitos de interesse dentro das organizações.

No sentido de desenvolver mecanismos que possam estar relacionados ao fator humano das organizações, para uma demanda de alinhamento moral, surgem os Códigos de Ética.

A história, bastante recente, tem início nos EUA, a partir 1970 com diversos escândalos envolvendo subornos e corrupção de empresas americanas. Por pressão da sociedade, em função dos valores éticos individuais, as empresas foram forçadas a adotar iniciativas amplas na área de ética, para evitar ações na justiça e retomar a confiança de clientes e investidores. No início da década de 1990, a quase totalidade das maiores empresas americanas já dispunha de um código de ética (FERRELL; FRAEDRICH, FERRELL, 2001). Na França e Itália, após escândalos, adoção de códigos de ética abrangentes, e fim de pagamento de comissões por grandes empreiteiras. No Brasil, vivemos um processo mais recente, com o início da criação dos Códigos na metade da década de 90.

Hermano Roberto Thiry-Cherques (2008) defende que as pessoas que dirigem uma organização, como seres morais, precisam responsabilizar-se pelos grupos, comunidades e sociedade afetados pelas suas atividades, mas que a consciência destas pessoas é fundamental para a responsabilização, pois só podemos agir moralmente quanto tomamos consciência de um fato. Só assim uma organização irá assumir deveres de caráter preventivo ou reparador.

Neste processo de construção de morais coletivas que regem uma organização, Srour (2008) apresenta que uma moral não é um “dado da natureza”, que é consequência de uma construção social, histórica, que resulta de jogo de forças, e que por este motivo está em constante mudança, em adequações. E que o processo de construção da moral organizacional (coletiva) virá do processo de choque de diferentes morais, que irá gerar repercussão entre os envolvidos e irão gerar manifestações, reflexões, conclusões e mudanças. Esta análise destaca um fator importante sobre a criação dos Códigos de Ética que é a demanda de construção conjunta, validada no aspecto cultural e de princípios da organização.

A reflexão moral e ética de uma organização é uma forma de legitimar as decisões. Elas tem a faculdade de antecipar consequências danosas e evitar retaliações. Serve para trazer respostas consistentes aos dilemas das decisões organizacionais, para elucidar questões que suscitem polêmicas ou controvérsias morais, para não patinar na indefinição e evitar abusos por parte do corpo funcional. Assim, os códigos de ética empresariais

constituem um instrumento importante para a comunicação dos valores, princípios e missão das organizações, tanto para seus funcionários quanto para todos os outros públicos com quem se relacionam. Atuam como comunicadores da filosofia organizacional e como orientadores às ações dos funcionários, à tomada de decisões pela alta administração e às relações das organizações com seus diversos públicos. (ETHOS, 2000, p.13)

Em concordância com a visão de SROUR (2008), o Instituto Ethos defende que

o maior risco na implantação de um código de ética empresarial é o de se tornar um documento vazio, de palavras e ideias que não significam nada para seus *stakeholders*, que não os motivam, que não fazem parte de seu dia a dia e não se traduzem em ações. Por isso, para que um código de ética empresarial seja bem sucedido, sua concepção deve envolver todos os interlocutores com os quais a empresa se relaciona. É essa cumplicidade e transparência que levará os participantes desse processo a contribuir e dar vida às intenções presentes na origem do documento. (ETHOS, 2000, p.8.)

As conceituações sobre o que vem a ser um código de ética e sua utilidade nas organizações passam pela visão de formalizador dos princípios de uma organização e também

de norteador das práticas, ou seja, tanto é resultado de uma construção, como também constrói e guia comportamentos.

As conceituações do Instituto Ethos, por exemplo, destacam o fator norteador do código. "O código de ética empresarial é "um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações". (ETHOS, 2000, p.13.)

As definições de Arruda, Whitaker e Ramos (2009) e Humberg (2008) também convergem neste sentido, a saber: "A declaração formal das expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários" (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009) e "O Código de ética é uma declaração de princípios, e, ao mesmo tempo, um estatuto ou constituição a que todos se obrigam, a começar da cúpula, o que exige envolvimento e a participação geral, desde a presidência e a diretoria, para se tornar efetivo." (HUMBERG, 2008)

Os autores, entretanto, apresentam conceituações que destacam o aspecto formalizador do código de ética, como um registro formal de uma realidade moral ou algo a ser buscado que parte de uma real conscientização de sua demanda, compreendida e disposta por todos os agentes organizacionais. Humberg (2008) e Arruda (2009), discorrem sobre esta percepção

(...) é ingênuo imaginar que o comportamento ético numa organização vai mudar pela simples organização e divulgação de um conjunto de princípios e diretrizes. Da mesma forma, é ingênuo supor que a ética organizacional é algo que simplesmente acontece e que não há nada a fazer a respeito. Claro que ter um piano não transforma ninguém num pianista, mas pode ser um primeiro passo. Do mesmo modo, o código pode ajudar. Mas é apenas um instrumento, nada mais. Pode ser de boa ou má qualidade, e pode-se fazer bom ou mau uso dele. (HUMBERG, 2008)

Se a consciência ética dos integrantes de uma organização, desde os altos executivos até o mais simples funcionário, é um patrimônio dessa organização, há quem dispense a implantação de códigos de conduta, já que da atuação de cada um emergirá um ambiente ético. (ARRUDA, 2009)

A utilidade de um código de ética fundamenta-se na busca de respostas consistentes aos dilemas cotidianos:

O que é justo e injusto?

O que é certo e errado?

O que é lícito e ilícito?

O que se espera dos funcionários e dos dirigentes?

Demarcam padrões culturais validados

Incentivam políticas e valores

Orientam as relações com *stakeholders*

Anunciam o que será recompensado

Inibem racionalizações individuais

Sobre o **conteúdo dos códigos de ética**, diversos autores discorrem sobre as funções do documento e temas que precisam ou que costumam estar contemplados. Destaca-se que os códigos não são instrumentos padronizados às organizações, visto que são a formalização do que ela define como diretrizes para a condução de suas operações. E deve, portanto, além de considerar as particularidades de mercado, segmentos e riscos inerentes ao negócio, ser adequado à cultura e aos valores da organização.

A tabela a seguir demonstra a síntese de assuntos sugeridos na visão de Arruda, Whitaker e Ramos (2009), Srour (2008) e do Código de Boas Práticas do IBGC, apresentada anteriormente.

ESCOPO IBGC	FATOR	Arruda Whitaker Ramos (2009)	Srour (2008)	IBGC (2011)
GERAL	Definir responsabilidades sociais e ambientais		X	X
	Enunciar os princípios em que está fundamentado			X
	Delimitar caminhos para denúncias	x		X
	Delimitar caminhos para solução de problemas de ordem ética			X
RELACIONAMENTOS	Com a empresa			X
	Conselheiros, Diretores e Sócios			X
	Funcionários			
	Direitos - relacionamento e tratamento		X	X
	Deveres - conduta e regras		X	X

	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	X		
	Consumidores / Clientes	X	X	X
	Fornecedores e Prestadores de Serviços	X	X	X
	Acionistas e Investidores	X	X	X
	Concorrência	X	X	X
	Sindicatos	X	X	X
	Imprensa	X	X	X
	Setor Público	X	X	X
	Meio Ambiente e Comunidade	X	X	X
	Órgãos reguladores		X	
	Associações empresariais		X	
	Responsabilidades de cada <i>stakeholder</i>	x		
ASSUNTOS RECOMENDADOS	Cumprimento das leis e pagamento de tributos;	X	X	X
	Operações com partes relacionadas;		X	X
	Uso de ativos da organização;	X	X	X
	Conflito de interesses;	X	X	X
	Informações privilegiadas;		X	X
	Política de negociação das ações da empresa;		X	X
	Processos judiciais e arbitragem;			X
	<i>Whistle-blower</i> ;			X
	Prevenção e tratamento de fraudes;			X
	Pagamentos ou recebimentos questionáveis;	x	X	X
	Recebimento de presentes e favorecimentos;		X	X
	Doações;		X	X
	Atividades políticas;		X	X
	Direito à privacidade;		X	X
	Nepotismo;		X	X
	Meio ambiente;			X
	Discriminação no ambiente de trabalho;		X	
	Assédio moral ou sexual;	x	X	X
	Segurança no trabalho;		X	X
	Exploração do trabalho adulto ou infantil;		X	X
	Relações com a comunidade; e			X
	Uso de álcool e drogas.	x	X	X
	Honestidade nas comunicações de negócio	x		
	Entretenimento e viagem	x		
	Propriedade de informação e intelectual	x	X	
	Transparência na prestação de contas		X	

	Contratos governamentais			
--	--------------------------	--	--	--

Tabela 5: Elaborada pela autora. Comparação de assuntos a serem abordados nos códigos de ética .Srou (2008), Arruda, Whitaker e Ramos (2009) e IBGC (2011).

A respeito da linguagem e teor dos códigos, os autores apontam a demanda da clareza nas informações.

Arruda, Whitaker e Ramos (2009) destacam que alguns códigos são bastante específicos nos problemas e riscos enfrentados, e outros fornecem apenas diretrizes gerais. Exemplificam o caso de recebimento ou oferecimento de presentes em relações comerciais, que enquanto uma organização pode afirmar "que é proibido presentear fornecedores ou clientes", outra pode delimitar "não devem ser oferecidos presentes acima de determinado valor". Neste sentido, apontam que a explicação da razão de uma diretriz ou norma é fundamental para a compreensão do indivíduo, sendo importante a organização esclarecer as vantagens ou o risco em determinada atitude.

Srou (2008) propõe um modelo de diagnóstico que permite avaliar os fatores de não eficácia dos Códigos de Conduta Moral, ligados ao conteúdo, forma e formato, conforme abaixo:

RAZÕES	CONTEÚDO	FORMA	FORMATO
1	Confusão com políticas disciplinares (estabelecem normas administrativas)	Assumir feições de sermão não analisando diferentes interesses, linguagem prescritiva dura.	Muito sucinto e genérico
2	Confusão com deveres maniqueístas	Retóricas dissonantes com práticas efetivas que levam ao ceticismo	Muito extenso e pormenorizado em calhamaço de difícil leitura e assimilação
3	Mesclar políticas de gestão com fatos morais		

Tabela 6: Elaborada pela autora, sobre diretrizes de diagnóstico negativo de códigos de ética proposto por Srou (2008, p. 274)

Os processos de construção e revisão dos códigos de ética serão abordados no próximo tópico, dedicado aos Modelos de Programa de Ética, tendo em vista que a construção do código é uma de suas etapas.

Por fim, para a aplicabilidade e validade do documento Código de Ética, estas apenas serão possíveis se o documento for acompanhado de um processo de construção e promoção de uma moral coletiva, ou do clima moral como veremos adiante, discutidos no plano de esforços chamado "Programa de ética".

3.3 Programas de Ética organizacionais

Em face aos fatores apresentados nos tópicos anteriores - a urgência ética das organizações para a gestão de suas externalidades e da reputação; a profundidade do tema no aspecto humano e da complexidade moral; em sua vinculação ao desenvolvimento da cultura organizacional ética; e no papel apenas formalizador, mas não condutor do documento Código de Ética - emerge a demanda do estudo sobre modelos e propostas de alguns autores sobre o desenvolvimento da ética organizacional.

Existem diversos autores que discorrem sobre os processos de desenvolvimento dos Programas de Ética, que tem a função de envolver os funcionários de uma organização para a atitude e o comportamento adequado às diretrizes éticas propostas. Entre eles podemos citar Srour (1998, 2008), Thiry-Cherques (2008), Arruda, Whitaker e Ramos (2009), Humberg (2006), Ferrell, Fraedrich, Ferrell (2001) e Passos (2004).

Os principais apontamentos destes autores, bem como a sequência de esforços sugerida por eles serão brevemente apresentados a seguir.

Arruda, Whitaker e Ramos (2009)

Destacam que no processo de construção de programa de ética, é necessário envolver todos os integrantes da empresa e que passa pelas etapas de:

- 1) sensibilização,
- 2) conscientização,
- 3) motivação,

4) capacitação,

5) adoção de um código de conduta baseado em princípios e valores perenes.

E que as fases de um programa de ética envolvem:

1) Liderança Ética e comprometimento da alta administração;

2) Declaração de valores e crenças;

3) Elaboração e implantação de um código de ética;

4) Criação de um comitê de ética;

5) Treinamento em ética;

6) Comunicação envolvendo a ética no trabalho;

7) Auditoria em ética;

8) A ética na avaliação de desempenho;

9) Relatório sobre as violações éticas.

E que após adotado o Código de Ética, torna-se essencial a organização estabelecer um comitê de ética, com a função de aconselhamento na tomada de decisões, investigação e solução de casos à medida em que os conflitos surgem na organização. Este comitê, destacam os autores, é essencial para estabelecer a análise idônea e sob diferentes perspectivas as questões apresentadas. A autoridade é avaliada como determinante para legitimidade do grupo e para a valorização da ética na cultura organizacional, e geralmente pode ser alcançada com a participação do presidente da organização no grupo e até mesmo presidindo o comitê.

O profissional responsável pela implementação e gestão do programa de ética é apontado como o Gestor da Ética, que como objetivos de seu trabalho estão a manutenção da aplicabilidade e atualização do código de ética e a promoção dos meios necessários para a formação contínua dos funcionários. O desenvolvimento de treinamentos em ética para lideranças, para todos os funcionários é entendido como auxiliares do desenvolvimento de raciocínio crítico necessário à solução de dilemas éticos na organização.

Humberg (2006)

Apresenta os cinco passos para a construção de um programa de ética, que envolve:

- 1) Discussão no nível diretivo e definição dos valores atuais e que demandam aprimoramento;
- 2) Estabelecimento de um pré-código para ser discutido com todos os níveis de funcionários, finalização e divulgação do código;
- 3) Orientação sobre os públicos de relacionamento para os quais o código deverá oferecer respostas aos funcionários;
- 4) Estabelecimento de um programa de treinamento e reciclagem permanente e
- 5) Criar sistemáticas de acompanhamento da ética empresarial.

Srour (2008)

No aspecto da gestão da reputação, o autor aborda aspectos como o cultivo a sólidas relações com públicos de interesse, a adoção de padrões internacionais de responsabilidade socioambiental, a gestão de riscos incorridos, a administração de marcas, a gestão de informações sobre o ambiente interno e externo e a "prática da inteligência ética", por meio da capacidade de discernimento dos fatos morais, da disposição de diretrizes éticas consensuais, da tradução de diretrizes em práticas reais, do estabelecimento de mecanismos de controle interno, da análise de desvios e correção de práticas em curso.

E pontua esforços importantes para convergir em prática esta gestão, que inclui:

- Estabelecimento de um código negociado e elaborado previamente com os funcionários;
- Discussão periódica com os funcionários sobre situações emblemáticas de riscos de conduta, coletados na mídia e nos estudos de ética empresarial;
- Definição de responsabilidades na gestão da ética;
- Elaboração de controles preventivos e corretivos;

- Transformar as praticas de gestão em exemplos reais das orientações e normas adotadas;
- Exemplos de gerentes e líderes;
- Incluir a valorização de *stakeholders*, como clientes, em políticas e regras claras de avaliação de performance e desempenho.

O autor destaca ainda três fatores essenciais para a utilidade dos Códigos, e que vinculam-se à implementação dos programas de ética, que são:

- 1) a importância dos exemplos da alta direção;
- 2) a necessidade dos mecanismos de controle e promoção de reporte
- 3) A explicação aos colaboradores da razão de ser de cada norma, desenvolvendo a compreensão de vantagens e riscos de sua atitude.

Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001)

Estes autores destacam que são positivos os esforços das organizações ligados à criação de estruturas e cultura interna para fomentar essas condutas e a adoção de estratégias que incluem os valores éticos. Destacam o modelo sugerido em 1990 pela *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, pois avaliam que é condizente com o processo de tomada de decisão ética apresentado (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, p. 93). Listam os fatores a seguir de importância crucial para o desenvolvimento de um programa de ética, destacando que o objetivo não é controlar as convicções morais de cada indivíduo, até mesmo para não infringir direitos básicos individuais, e sim, garantir o cumprimento da política da organização.

1. Códigos de ética e padrão de cumprimento de normas

Pontuam que o código ou as declarações sobre a política da empresa devem ser específicas o bastante para poder, razoavelmente, coibir má conduta, por meio de orientação suficiente ao empregado para que evite riscos associados à sua linha especial de negócios. Deve permitir que os empregados adotem suas filosofias morais diferentes e que tenham origens e formações diversas, mas com padrões uniformes para eles saberem o que é conduta aceitável na companhia. Deve refletir o desejo da alta administração de que a organização cumpra os valores que sustentam o clima ético, e precisa da participação e enajamento do presidente da empresa, diretoria e gerentes que o implementarão. Os códigos podem exigir cumprimento de leis e mais estritos que os da legislação. Pode vir acompanhado de orientações e facilitação à

compreensão, como o uso de caderno de perguntas e respostas, ou o "teste rápido de ética", para ajudar em momento de decisão, como por exemplo o da Texas Instruments (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, p. 165)

Esse ato é Legal? Está de acordo com nossos valores? Se você o praticar, vai sentir-se mal? Como você ficaria se esse ato fosse divulgado nos jornais? Se você sabe que é errado, não o pratique! Se não tem certeza, pergunte. Continue a perguntar, até obter uma resposta.

2. Responsabilidade da alta administração pelo cumprimento do programa e delegação de autoridade

Apontam que embora cada líder da organização, independente de seu nível hierárquico, seja responsável por contribuir e exigir o cumprimento do programa, a alta administração bem como um gerente sênior tem papel fundamental na implementação do programa. No caso da alta administração ou proprietário da empresa, os autores abordam fatores como o exemplo, a abordagem do tema com os funcionários, entre outros, descritos na lista de Redgate e Rion (1998, apud FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, p. 167), "maneiras de um CEO comunicar seu apoio a iniciativas éticas":

- Reunindo-se informalmente com gerentes e empregados e conversando com eles sobre o programa de ética da empresa.
- Usando termos e expressões espontâneas, e não discurso "enlatado".
- Ilustrando o modelo de conduta ética com histórias de sucesso e , nos casos de violações éticas, dizendo o que evitar.
- Aplicando de cima para baixo os mesmos padrões de comportamento e disciplina - sendo firme e claro em suas tomadas de decisão.
- Elogiando o funcionário que identificou e solucionou um problema ético, por ter tomado a atitude certa, ainda que por esse motivo deixasse de cumprir um objetivo financeiro.
- Promovendo gerentes eticamente conscientes e responsáveis.
- Conversando a intervalos regulares com os empregados, ouvindo suas opiniões sobre políticas, supervisão, etc.

E destacam as responsabilidades essenciais e inerentes aos gerentes responsáveis pela implementação do programa de ética, e que pode incluir uma comissão especial de gerentes ou diretores para supervisionar o programa (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 166 e 167):

- Coordenar o cumprimento do programa com a alta administração, a diretoria e os gerentes graduados.
- Elaborar, revisar e divulgar o código de ética.
- Instituir um sistema eficaz para comunicar a todos os padrões exigidos pela empresa.
- Estabelecer sistemas de auditoria e controle, a fim de verificar a eficácia do programa.
- Conceber meios consistentes de cumprimento dos códigos e dos padrões.
- Rever e modificar o programa para aumentar a sua eficácia.

Levantamento feito pela *Ethics Officer Association* (1998, apud FERREL, 2001, p. 167) demonstrou que estes executivos membros descrevem seu trabalho com forte responsabilidade por um sistema de comunicações que abrange todos os níveis da empresa, de forma interativa e coordenada, a avaliação de riscos e as iniciativas éticas eficazes e de alta qualidade.

3. Comunicações eficientes e programas de treinamentos

Nesta etapa, são abordadas a comunicação e os treinamentos, bem como os resultados que eles podem trazer ao programa.

No aspecto comunicacional, apresenta-se a visão de Peter Drucker (1998, apud FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 168),

o guru da administração prevê que a empresa do futuro estará fundada conhecimentos e comunicações e será constituída principalmente de especialistas que dirigirão e ajustarão seu desempenho por meio de feedback recebido de colegas e clientes (...) entende que os empregados serão ligados por uma visão e um conjunto de valores comuns, e não por tarefas e produtos específicos", e completa " a comunicação que parte dos altos executivos mantém a empresa em um curso ético, cabendo-lhes ainda providenciar para que o clima seja compatível com os objetivos gerais da companhia

A comunicação é apontada como meio para a promoção de padrões e orientação de atividades éticas que integrem toda a organização, e também é destacada a importância da comunicação não apenas com o público interno, mas com todos os públicos de relacionamento, para demonstrar a política ética da organização.

Contudo, os autores trazem uma colocação sobre a importância da objetividade das discussões sobre ética, e que podem ir contra ao aspecto cultural de construção do clima ético, a partir do senso compartilhado da organização, conforme descrito na revisão teórica sobre o tema

Os princípios éticos podem ser implementados nas empresas por meio de programas de treinamento. Debates conduzidos nos programas transformam-se às vezes em foros de opiniões pessoais sobre o que deve ou não ser feito em determinadas situações. Para ter sucesso, o programa precisa educar os funcionários sobre estruturas e modelos éticos formais para analisar questões dessa natureza. Assim, os empregados ficam habilitados a basear suas decisões no conhecimento de opções, e não nas emoções. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, p. 169)

Por fim, ressaltam que as iniciativas de treinamento e comunicação precisam refletir as características próprias da empresa, como porte, cultura, valores, estilo de gerência e recursos humanos, e que possam estabelecer distinção entre ética pessoal e organizacional.

Entre os tipos de treinamento em ética possíveis, destacam palestras, vídeos, CD-ROM, simulações, jogos, casos, manuais, e material disponível na intranet.

4. Implantação de sistemas de monitoração, auditoria e cumprimento de padrões éticos

Os autores apontam a importância da verificação do cumprimento do programa por meio da comparação do desempenho do funcionário com os padrões éticos da organização. Esta comparação pode ser feita por meio de diversos mecanismos, como observação, investigação e comunicação. No caso de observação e investigação, estão principalmente os sistemas de auditoria externa e/ou independente, os casos de colocação do funcionário em situações de conflito ético, como técnica de representação de papéis, para aferir seu comportamento e visões, e os questionários de verificação da percepção dos funcionários sobre a ética organizacional. No âmbito da comunicação, estão os sistemas internos de denúncias e/ou ajuda e orientação de ordem ética.

Sobre as ações corretivas e valorativas da conduta ética pelos funcionários, os autores destacam que o comportamento ético deve ser parte das avaliações de desempenho, e que

a ação corretiva implica premiar empregados que cumprem as políticas e os padrões da empresa e punir os que não o fazem. Quando os empregados os cumprem, essa conduta deve ser premiada com reconhecimento público, gratificações, aumento de salário ou outros meios. De igual modo, quando eles se desviam, devem ser repreendidos, transferidos, descontados no salário, suspensos ou mesmo despedidos da organização (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 171)

5. Aprimoramento contínuo do programa de cumprimento de normas éticas

O aprimoramento deve ser pensando, a partir da implementação das estratégias. No caso da ética empresarial, corresponde à elaboração de atividades destinadas a alcançar objetivos empresariais, usando recursos disponíveis e levando em conta as limitações porventura existentes. Traduz-se em um plano de ação em termos operacionais e estabelece um meio pelo qual o desempenho ético pode ser monitorado, controlado e aprimorado.

6. A influência dos valores pessoais nos programas de ética

Embora participem das decisões, os valores pessoais são um dos componentes fundamentais que orientam as decisões, ações e políticas das organizações, pois os valores das empresas tendem a dominar a maioria das culturas organizacionais, e que guiará o comportamentos dos funcionários. Assim o ônus da conduta ética, segundo os autores,

relaciona-se mais com os valores e tradições da empresa, do que com os indivíduos que tomam as decisões.

Eles trazem a teoria da "maçã podre/barril podre" para ilustrar esta relação de valores pessoais e a cultura ética da organização.

O argumento da maçã podre - a ideia de que a culpa pelo comportamento antiético geral cabe a uns poucos indivíduos de má índole - pressupõe que as pessoas sejam éticas ou antiéticas, dependendo do desenvolvimento moral de cada uma, e implica que as empresas pouco podem fazer para influenciar o comportamento delas. Se o princípio da maçã podre é verdadeiro, então as empresas deverão tentar identificar esses indivíduos e evitar contratá-los ou, então, demiti-los. A ideia do barril podre é que nele há alguma coisa que estraga as maçãs boas. Em outras palavras, a cultura da empresa influencia negativamente as pessoas corretas. Essa tese supõe que os indivíduos não sejam inerentemente éticos nem antiéticos, mas influenciados pela cultura da empresa que os envolve, incluindo colegas, superiores e o sistema de recompensas. A empresa poderia influenciar o comportamento criando condições que incentivem a boa conduta e desestimulem a má conduta. Esse enfoque é favorável ao emprego de códigos de ética e programas de treinamento. (...) A companhia que quiser promover comportamento ético poderá adotar ambos enfoques, como tentar contratar pessoas com padrões socialmente aceitos e criar um clima interno sadio. Em outras palavras, o sistema funcionará melhor se houver boas maçãs e bons barris. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 174)

7. Auditoria quanto ao cumprimento de normas éticas

Trata-se de uma avaliação sistemática do programa de ética da empresa, de seu desempenho e eficácia. Importante para identificar os principais fatores que influenciam a maneira como são tomadas as decisões. A auditoria deve fornecer um levantamento sistemático objetivo das condições éticas reinantes.

Mapear a cultura da empresa, incluindo colegas, chefes e gerentes de nível mais alto e sistemas formais de recompensa e castigo, exerce uma influência importante sobre o comportamento dos empregados. Compreender as questões éticas levantadas em um trabalho de auditoria pode ajudar na elaboração de códigos e de outros programas para obter boa conduta. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 175)

Recomendam ainda, a auditoria por meio de empresa terceirizada, com ampla participação da organização para certificar-se de que as questões decisivas que enfrentam foram incluídas no levantamento.

Passos (2004)

Elizete Passos (2004) também discute alguns fatores importantes para a implementação da ética na organização, embasada na questão humana, colaborativa, focada no aspecto social. Pontua a ética como essencial ao desenvolvimento organizacional, como o estímulo-resposta dos funcionários na colaboração para o alcance de objetivos.

- O ser humano deve ser o fim.

As organizações devem dedicar à ética o mesmo cuidado dispensado às questões ditas organizacionais, não só porque ela é condição de sobrevivência das mesmas, mas porque o ser humano deve ser seu valor maior, seja ele parte da estrutura interna da organização - gerentes, funcionários e demais pessoas relacionadas à equipe de trabalho -, ou sua clientela externa - parceiros e clientes em geral, assim como toda a sociedade. O ser humano precisa ser visto como fim, que não deve ser negligenciado, nem mesmo dentro da estrutura organizacional mais tecnicista e lucrativa possível. Como dissemos, as empresas não podem ser colocadas acima dos indivíduos, ao contrário, elas devem existir para eles e por eles. (PASSOS, 2004, p. 75)

- Exemplo da alta direção

A responsabilidade dos líderes no processo de geração da cultura e clima "À alta direção compete dar o exemplo, portando-se de forma correta todos os momentos, estimulando comportamentos éticos, promovendo e implantando um clima ético na organização" (PASSOS, 2004, p. 72)

- Prevenção fundamental, por meio da busca de identificar os perigos e desestruturar as cadeias.

Investir em programas de incentivo ao comportamento ético que ultrapassem as exortações vazias e superficiais, assim como os treinamentos pontuais, pois não se pode treinar o indivíduo a ser ético" 'As ações efetivas devem ser em prol do uso de linguagem ética no ambiente de trabalho e na vida, de tornar o comportamento ético uma rotina com a qual as pessoas possam se acostumar e investir em ações que atinjam o âmago do ser humano, que o faça refletir e tomar consciência das consequências dos seus atos [...] Para que introduzir ou reforçar a ética empresarial, a empresa precisa rever a relação que estabeleceu entre meios e fins, colocando o ser humano como o centro de tudo; eleger a ética como parte do negócio; estabelecer novas relações entre os bens públicos e privados, assumindo que é seu dever, pelo poder que possuem, participar da construção de uma sociedade com mais justiça social (PASSOS, 2004, p. 71)

Passos (2001) cita a visão do autor Chanlat (1992, apud PASSOS, 2004, p. 72) "o argumento do autor é que as pessoas respondem em sua forma de se comportar dentro da empresa ao mesmo tipo de tratamento recebido".

- Importância da Cooperação

As empresas, para conseguirem realizar tais propósitos, também precisam da cooperação de todas as pessoas envolvidas, de liberdade de ação e de solidariedade. Sem liberdade elas não terão condições de agir. (...) Quanto à cooperação, sem o empenho de todos que dela participam não terão condições de atingir os objetivos previstos, do mesmo modo, se elas não tiverem uma visão de futuro, com objetivos éticos que envolvam o ser humano e o meio ambiente, não conseguirão estabelecer-se no mercado (PASSOS, 2004, p. 73)

Moreira (1999)

O advogado Joaquim Manhães Moreira (1999), em sua carreira como diretor e ombudsman de organizações e sócio de escritório de advocacia, pesquisou e propôs um modelo de implantação de um programa de ética, que seja, como ele afirma, "encarregada de motivar a empresa a praticar os princípios, inclusive através de treinamentos, e de rever as práticas continuamente, propondo ajustes e tomando outras providências". E destaca que esta proposta é adequada inicialmente à uma empresa de grande porte.

O programa de ética é dividido pelo autor entre as cinco etapas listadas abaixo, e cada uma delas contém uma tabela com as ações a serem implementadas, como um roteiro detalhado de atividades, que chama a atenção pela processualidade que ele propõe adaptar-se a todos os tipos de organizações. Será apresentado, como exemplo, um dos check-list de atividades, dentro da etapa número um.

1) Criação e adoção do código de ética

Entre os objetivos do procedimento, além do envolvimento da organização como um todo, estão a motivação de adoção de princípios éticos, permitir que os profissionais meditem sobre como aplicar os princípios éticos a cada uma das suas atividades e a cada grupo de relacionamentos e fazer com que o código seja reconhecido como expressão da cultura do grupo e nunca tido como um texto imposto.

Os princípios aplicáveis ao procedimento envolvem a decisão tomada pela alta administração, a escolha e redação do código ser coletiva, por funcionários e administração, a especificidade do texto, com linguagem clara e objetiva, e a responsabilidade de todos pelo conhecimento e cumprimento do código.

Como exemplo, será apresentada a sugestão do roteiro de trabalho para a criação do código de ética, que envolve 25 ações, sendo elas:

Numero	Descrição da ação	Responsável(eis)
1	Decidir e informar aos funcionários a decisão de seguir (ou continuar seguindo) princípios éticos constantes de um código.	Sócios ou acionistas
2	Determinar a elaboração do código de ética e nomear a comissão do código com o número de 5 e máximo de 16, sendo recomendável que pelo menos um deles seja um advogado. O prazo máximo para conclusão do código é de 60 dias.	Conselho de administração ou diretoria
3	Realizar a primeira reunião e eleger o presidente da Comissão, vice-presidente, secretário Executivo e Redator.	Membros da comissão
4	Atribuir a responsabilidade ao presidente de coordenar todas as reuniões até o final do Código. Ao vice a tarefa de substituir o presidente em caso de ausência.	Membros da Comissão
5	Atribuir a responsabilidade ao secretário Executivo de tomar providências administrativas e obter recursos humanos e materiais ao projeto.	Membros da Comissão
6	Atribuir ao redador (preferencialmente um advogado) a missão de dar a redação final aos textos elaborados pelos grupos de trabalhos e pela comissão	
7	Elaborar a lista preliminar de princípios éticos, por tipo de relacionamento, que serão levados à primeira Sessão Plenária. utilizar a Primeira parte desse trabalho como guia	Membros da Comissão Membros da Comissão
8	Definir se a comissão conseguirá sozinha dar conta do trabalho no prazo estabelecido pela administração, ou se precisará contratar uma assessoria especializada.	Membros da Comissão
9	Elaborar e submeter à aprovação da administração a lista dos participantes das Sessões Plenárias, que deverão ser pessoas de todos os níveis e de todas as áreas, até o limite de 200 participantes.	Presidente da Comissão
10	Definir local, data e hora, alocar os recursos necessários e convocar os participantes da Primeira Sessão Plenária, enviando-lhes comunicação explicativa.	Secretário Executivo da Comissão
11	Analisar, debater e decidir se deverão constar no código cada um dos princípios selecionados na ação n. 7.	Membros da Primeira Sessão Plenária
12	Submeter as decisões da Primeira Sessão Plenária à apreciação da diretoria e conselho de administração. Em caso de mudanças em conceitos, informar aos participantes da Plenária.	Presidente da Comissão e Secretário Executivo
13	Atribuir a cada membro da Comissão um grupo de princípios, preferencialmente por tipo de relacionamento (fornecedores, clientes,	Presidente da Comissão

	empregados, etc.)	
14	Nomear grupos de trabalho para cada grupo de princípios, constituídos pelo membro da comissão e mais 4 pessoas escolhidas entre os integrantes da Plenária	Membros da Comissão
15	Dividir o trabalho entre os membros do grupo, atribuindo a cada um uma unidade de regulamentação como, por exemplo: vendas, ou marketing ou compras.	Membros da Comissão
16	Fazer com que cada membro dos grupos de trabalho tenha acesso aos recursos, informações e aconselhamentos que necessite, para produzir seu texto proposta de Secretário Executivo da Comissão regulamentação.	Secretário Executivo da Comissão
17	Obter os textos-propostas de cada membro e discuti-los e aprová-los em cada grupo de trabalho.	Membros da Comissão
18	Discutir e aprovar os conceitos dos textos-propostas dentro da Comissão.	Membros da Comissão
19	Elaborar o projeto do Código, com base nos textos-propostas aprovados pela comissão.	Redator
20	Revisar, discutir e aprovar o projeto.	Membros da Comissão
21	Definir local, data e hora, alocar os recursos necessários e convocar os participantes da Segunda Sessão Plenária, enviando-lhes comunicação explicativa, com cópia do projeto.	Secretário Executivo da Comissão
22	Analisar, debater e aprovar o texto do Código.	Membros da Segunda Sessão Plenária
23	Submeter o texto aprovado à análise e aprovação da diretoria, conselho, sócios e acionistas.	Membros da comissão
24	Dar aprovação final e determinar o cumprimento.	Sócios ou acionistas
25	Determinar os meios de divulgação (livreto, multimídia, etc.) e providenciar a sua feitura, posterior distribuição e entrega a todos os empregados.	Membros da comissão

Tabela 7: Sugestão de roteiro de trabalho (Check-list) (MOREIRA, 1999, p. 187-189)

2) Atribuição de responsabilidades

Nesta etapa, o autor delinea a importância de existir um profissional responsável pela coordenação geral das atividades relacionadas com a ética. Descreve possíveis cargos, tempo de dedicação, que seja aconselhado por advogado do departamento jurídico, que tenha reporte direto ao nível mais elevado da organização, e lista as atribuições, sendo elas: que todos possuam e conheçam o código de ética, que haja adequado treinamento a todos, que os canais de comunicação sejam eficientes, que ele coordene haja auditorias de ética sempre que necessário, que todas as dúvidas e problemas sejam encaminhados e apreciados pelo advogado responsável pela ética e que sejam realizadas revisões periódicas das práticas.

Destaca a organização deva realizar um estudo de O&M para dimensionar a quantidade de horas deste profissional para a escolha adequada.

3) Canais de comunicação

Os canais de comunicação dizem respeito ao que o autor descreve como "Comunicação de ética", e relaciona-se às denúncias que pode ser feitas pelos funcionários, descrevendo a importância do fluxo de comunicação entre funcionários, superiores, diretores e o gerente de ética. Aponta a necessidade da liberdade dos funcionários fazerem as comunicações sem temer represálias, contudo, destaca que o anonimato deve ser desestimulado.

Entre as etapas para a implementação dos canais de comunicação, aponta o estabelecimento de número de telefone, o abrir a possibilidade de encontro com o Gerente de Ética, se necessário fora da organização, para garantir a confiança do funcionário, a proteção à pessoa que faz uma comunicação de ética, e após o processamento do relato, informar ao funcionário o resultado da informação enviada.

4) Treinamento

No que diz respeito aos treinamentos, o autor aponta que esta etapa tem como objetivos a familiarização dos funcionários com o código e que eles se acostumem a ter o código como limitadores de suas ações, a promoção à leitura, conhecimento, meditação e aplicação do código, a percepção de dever do funcionário pelo cumprimento do código e a compreensão de que as metas operacionais só devem ser cumpridas em obediência ao código.

A respeito dos treinamentos especificamente, aponta que o gerente de ética e o advogado de ética devem ser responsáveis pelo conteúdo e com o envolvimento da diretoria e lideranças da organização, e que os métodos de exposição devem permitir a participação do grupo que está sendo treinado, inclusive com a apresentação de dúvidas e solução de problemas. Atenta para o prazo máximo entre os treinamentos ser de no máximo 18 meses.

5) Revisões das práticas

Nesta etapa, sugerida que aconteça no máximo a cada 18 meses, o autor aponta que devem ser realizados quatro grupos de ações, a saber: avaliação de documentos como livros, contratos, campanhas de marketing, rotinas de relações com fornecedores, métodos de relações com concorrência e forma de obtenção de informações, critérios de seleção de

pessoal, registros de processos de relacionamento com o governo, mecanismos de proteção à saúde, segurança e meio ambiente, registros contábeis e financeiros para avaliar o cumprimento ético; a realização de entrevistas com pessoas de todos os níveis para averiguar o grau de conhecimento e comprometimento com os princípios éticos, o testemunho por parte dos diretores, gerentes e supervisores de que a área de sua responsabilidade está de acordo com os princípios éticos, e que o Gerente de Ética possa realizar mudanças e aperfeiçoamento ao programa de ética.

Reforça que é de suma importância a motivação da alta direção e lideranças para que a organização participe das revisões de práticas, e que o apoio ao Gerente de Ética seja avaliado nos desempenhos individuais, até com finalidade de remuneração, promoção e premiação.

Por fim, deve resultar em um relatório final com vistas a próximos passos de melhorias.

Percebe-se a tendência ao olhar jurídico e à preocupação legal, tendo em vista que na composição da comissão do código, não faz-se ressalva sobre demais áreas essenciais, apenas sobre a importância de um advogado.

Neste roteiro de trabalho fica clara a preocupação com os procedimentos de funcionamento do grupo, de cunho operacional, atentos à rotina de metas e resultados da organização. Há incentivo à participação das pessoas desde a elaboração do código de ética, participação nos treinamentos, incentivo para que façam as "comunicações de ética" e que apoiem o processo de revisão da ética organizacional. Contudo, não apontam caminhos de construção para o que objetivam de "familiaridade", de "usar o código de ética como limitador das ações", e de como os gerentes podem preparar-se para garantir que suas áreas estejam atuando de acordo com os princípios éticos estabelecidos.

A partir desta revisão de modelos propostos pelos autores pesquisados, e somados aos desafios ao desenvolvimento da ética organizacional, será proposto, no próximo capítulo, um quadro resumo com as principais recomendações para a promoção da ética organizacional.

3.4 Desafios ao desenvolvimento da ética organizacional

A imperfeição dos modelos implementados pelas organizações para preparar os sujeitos para as decisões éticas é questionada por muitos autores. As críticas à imperfeição da reflexão ética, por fatores psicológicos, humanos, da não capacidade de refletir racionalmente um

problema moral é discutida nesta dissertação a partir da visão de Morin (2005) e Bazerman e Tenbrussel (2011). Estes apontamentos emergem clara dificuldade às recomendações informativas e processuais dos programas de ética.

Morin (2005, p. 55) aponta que o ser humano tem uma insuficiência de senso crítico e de eleição de informações pertinentes à uma decisão, que causam uma auto-cegueira, ou a self-deception, em um processo de seleção natural do que satisfaz ou justifica a decisão humana.

Todos os desvios éticos vêm certamente de uma insuficiência de senso crítico e de uma dificuldade de obter conhecimento pertinente; (...) a consciência é extremamente frágil; o espírito humano sabe rejeitar o que lhe é desagradável e selecionar o que lhe satisfaz. A memória e o esquecimento seletivos são também operadores de ilusão.

O autor destaca ainda a impossibilidade de encontrar a lucidez ética, frente à ilusão de uma reflexão ética que mascara nossa busca por uma boa resposta para uma decisão

As dificuldades do autoconhecimento e da auto-análise crítica correspondem à dificuldade da lucidez ética. A maior ilusão ética é crer que se obedece à mais alta exigência ética quando, na verdade, se está agindo pelo mal e pela mentira. Como escreveu Théo Klein, 'a ética não é um relógio suíço cujo movimento nunca se desajusta. É uma criação permanente, um equilíbrio sempre prestes a ser rompido, um tremor que nos convida a todo instante à inquietude do questionamento e à busca da boa resposta' (MORIN, 2005, p. 55)

E complementa que o caminho para buscar uma reflexão mais real, que avalie impactos do comportamento moral está, vinculado à consciência desta problemática da incerteza e de um conhecimento que envolve condições da ação em um processo realizado antes e depois da ação moral

Como já escrevi, 'sobrevive à lucidez somente a moral que contempla o conflito ou a incompatibilidade das suas exigências, ou seja, uma moral inacabada, frágil como o ser humano, problemática, em combate, em movimento como o próprio ser humano'. Portanto, em cada uma das nossas intenções, em cada um dos nossos atos, a nossa ética está submetida à incerteza, à opacidade, ao dilaceramento, ao confronto [...] Precisamos de um conhecimento capaz de levar em consideração as condições da ação e a própria ação, de contextualizar antes e durante a ação (MORIN, 2005, p. 59)

Alinhado ao problema central percorrido por Morin (2005), os autores Max Bazerman e Ann Tenbrussel (2011) em recente publicação fazem uma crítica às estruturas dos programas de ética empresariais.

Os autores concentram-se nas situações perigosas - momentos em que inconscientemente, nos comportamos de maneira antiética. Avaliam que as pessoas não reconhecem os problemas

éticos e tem respostas psicológicas diferentes às esperadas. Logo, os treinamentos em ética que pautam-se e informação para basear as decisões dos executivos são vistos como falhos.

As intervenções éticas falharam e continuarão a falhar porque estão baseadas no pressuposto falso de que as pessoas reconhecem um dilema ético quando se defrontam com ele. [...] Esse paradigma deixa de reconhecer nossas respostas psicológicas inatas quando nos confrontamos com um dilema ético (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 4)

Apresentam que os padrões cognitivos não intencionais - a eticidade limitada - conduzem até as pessoas boas em incorrer em comportamentos antiéticos. O processo da eticidade limitada "entra em jogo quando os indivíduos tomam decisões que causam danos a outros e quando esses danos são inconsistentes com as crenças e preferências conscientes dos que tomaram tais decisões." (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 5) Pois no momento de tomar decisões, excluímos informações relevantes, fechamos o campo de relevância, como destacou Morin (2005).

A noção de que existem lacunas entre aquilo que acreditamos ser e quem realmente somos está relacionada ao problema da percepção consciente limitada. Essa percepção limitada refere-se à tendência comum de excluir informações importantes e relevantes no momento de tomar uma decisão, circunscrevendo nossa definição de um problema a um campo que limitamos de forma arbitrária e desfuncional. A percepção consciente limitada resulta do fracasso sistemático em ver informações relevantes para nossas vidas pessoais e nossas obrigações profissionais. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 8).

Essa eticidade limitada traz as lacunas éticas, que podem ser analisadas para os indivíduos, para a sociedade e para as organizações, reforçando o impacto destas no contexto organizacional. Pois o contexto organizacional traz valores informais, políticas e sistemas que retiram a demanda de reflexão sobre um determinado ato

A lacuna ética existente numa organização é mais que apenas a soma das lacunas individuais de seus empregados. O trabalho de grupo, que é o constituinte básico das organizações, cria lacunas éticas adicionais. A preservação da identidade grupal, ou seja, a tendência que têm os grupos coesos em evitar uma avaliação realista de cursos de ação alternativos para não comprometer a unanimidade, pode impedir que os grupos contestem decisões questionáveis. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 16)

Em função da segmentação das decisões por departamento nas organizações, as pessoas não conseguem avaliar o impacto ético de suas decisões, e acabam avaliando que trata-se de uma decisão gerencial, departamental, e não ética da organização. A este sistema, os autores chamaram de "escoadouros éticos" existentes nas organizações, e que geram o esmaecimento ético. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 17)

certos aspectos da vida de trabalho cotidiana - incluindo metas, recompensas, sistemas de conformidade e pressões informais - podem contribuir para o esmaecimento ético, aquele processo pelo qual as dimensões éticas são eliminadas de uma decisão (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 29)

Crítica às abordagens tradicionais da ética

Sobre as abordagens, fala da dificuldade de aplicações das teorias éticas, e como há potencial inconsistência em segui-las, em função da lacuna entre o nosso comportamento e a nossa percepção desse mesmo comportamento, não abordadas pelas teorias éticas. Como exemplo, cita o problema filosófico da passarela e da chave de desvio do vagonete, no qual nos dois casos, pergunta-se se você mataria um operário para salvar uma família com 3 crianças, mas que na primeira, você teria que empurrar o operário que está com uma grande mochila de ferramentas sob uma passarela entre o trem e a família, e que com o peso, o trem iria reduzir muito sua velocidade; e na segunda, se você desviaria o trem para um trilho lateral onde encontra-se um operário para salvar a família que está no trilho principal por onde corre o trem. A avaliação da falha das teorias é que, no primeiro caso, a maioria das pessoas não jogaria o operário da passarela, focamos na corrente deontológica, do dever, mas que no segundo caso, usariam a corrente utilitarista para desviar o trem.

Concentra-se no aspecto de discussão empírica de como as pessoas realmente se comportam e como comportamento ético pode ser aprimorado - que pode entender como emergiram as crises éticas e econômicas da década passada.

A maior parte das abordagens à ética presume que as pessoas sabem reconhecer um dilema ético e que respondem a ele intencionalmente. Em contraste, os pesquisadores da eticidade limitada examinam o comportamento antiético que não é produzido por uma intenção antiética (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 28)

Discutem que no momento de uma decisão moral, o "eu" egocêntrico, do "querer" surge de forma ameaçadora sobre o "eu" racional do "dever", e o como pensávamos que "deveríamos" nos comportar porque sabemos que é o correto, é suprimido pelo como eu "quero" agir. Avalia que "O "eu que deve" domina antes e depois de tomarmos uma decisão, mas o "eu que quer" é, muitas vezes, o que vence no momento exato da decisão" (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 66) Entende que estas diferentes motivações são guiadas tanto pelas distintas motivações que atuam nesses dois momentos quanto pelo processo de esmaecimento ético.

A pesquisa desenvolvida por Ann e David Messick mostrou

que o esmaecimento ético também pode ser um fator que produza a diferença entre como pensamos que nos comportaremos e como de fato nos comportaremos. Na primeira fase, podemos ver claramente o aspecto ético de determinada decisão. Nossos valores morais são evocados, e nós acreditamos que nos comportaremos de acordo com esses valores. [...] os modelos de processo decisório ético elaborados por filósofos muitas vezes predizem que a percepção moral deflagará um comportamento moral. No entanto, no momento da decisão ocorre o esmaecimento ético, e já não vemos sua dimensão ética. Em vez disso, poderemos estar preocupados em tomar a melhor decisão financeira ou legal. Os princípios éticos não nos parecem relevantes, e então não entram em nossa decisão; isso nos leva a nos comportarmos de maneira antiética (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 69)

Abordam também que o tempo da tomada de decisão não contempla a reflexão desejada, e que o "querer" prevalecerá, e que muitas vezes a reflexão será tomada após a decisão, com a proposta de justificar a decisão

Quando enfrentamos dilemas éticos nossas ações muitas vezes ocorrem antes da reflexão. Em outras palavras, tomamos decisões rápidas com base em sentimentos efêmeros, e não em considerações cuidadosamente pesadas. Nossas respostas viscerais são tão dominantes no momento da decisão que elas eclipsam todas as outras considerações. Queremos ajudar nossa empresa a manter sua quota de mercado. Queremos ter lucros e receber gratificações. Como resultado disso, o "querer" sai vencedor e o "dever" perde. Somente mais tarde, argumentam os pesquisadores que trabalham com ética comportamental, nos engajamos em algum tipo de reflexão moral. E o propósito dessas reflexões morais não é chegar a uma decisão - é muito tarde para isso -, mas justificar as decisões que já tomamos. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 71)

Autores falam da "limpeza psicológica" que fazemos sobre o momento da decisão que tomamos, que nossas lembranças de nosso comportamento não correspondem ao que pensávamos no momento real da decisão. Nossas lembranças são distorcidas, nossa memória é seletiva; especificamente, nós nos lembramos de comportamentos que apoiam nossa autoimagem e convenientemente esquecemos aqueles que não o fazem. E nos tornamos "historiadores revisionistas" e recordamos os momentos da forma como desejamos, destacando nossa correta decisão moral. A questão da culpa aos outros também é central neste processo de tomada de decisões nas organizações. A atribuição de culpa à lei, ao chefe, à organização, ao procedimento, entre outros fatores.

Apontam a "cegueira motivada", quando as pessoas tem a tendência de fazerem vista grossa para o comportamento antiético de outras quando não é de seu interesse notar a infração, ou a "incapacidade comum das pessoas de notar o comportamento antiético de outras naquelas situações em que o observador seria prejudicado de alguma forma caso visse tal

comportamento" (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 81). E da "Cegueira indireta", ou a tendência de não notar ações antiéticas quando as pessoas fazem o trabalho sujo por meio de outras. Do "slippery slopes" (rampa escorregadia), quando um ato em particular, aparentemente inocente, quando tomado de forma isolada, pode levar a um conjunto futuro de eventos em crescente malefício. Aborda também a tendência em valorizar os resultados, e não os processos, e acaba afetando o modo como uma pessoa avalia a eticidade das escolhas de outras.

Assim, os autores criticam os programas de ética empresariais, se os mesmos não levarem em conta os conceitos de eticidade limitada, pois os programas que não o fazem, presumem que os funcionários têm uma percepção consciente das regras e sabem o que fazer para obedecê-las, o que não acontece. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 104). E destacam a importância de se estudar a ética comportamental e os sistemas informais que impactam a conduta dos funcionários, ou seja, a cultura organizacional em suas relações de construção com liderança e poder, como descritos anteriormente

A ética formal e os programas de obediência representam apenas uma parte minúscula da "infraestrutura ética" de uma organização. Subjacentes aos sistemas formais existem normas informais e pressões invisíveis cuja influência sobre o comportamento de um empregado é muito maior do que a que poderia resultar de qualquer esforço formal. Além de explorar como os indivíduos reagem aos incentivos dos sistemas de conformidade, a ética comportamental investiga profundamente as organizações: vai além de seus programas de ética formal até descobrir os sistemas informais que ensinam aos empregados qual o comportamento que realmente se espera deles. (BAZERMAN, TENBRUSEL, 2001, p. 104)

Apontando que a compreensão dos fatores das decisões morais na organização pauta-se na compreensão dos sistemas informais da cultura

Tal como ocorre com políticas e comunicações formais, as culturas organizacionais informais enviam sinais sobre comportamentos aceitáveis, incluindo os comportamentos éticos. Os programas de ética formal, com código de conduta, treinamento em ética e declarações de missão, tendem a estar bem documentados. Em contraste, os sinais transmitidos por meio de culturas informais não vêm de pronunciamentos ou ações oficiais; em vez disso, eles são "sentidos" pelos membros da organização. Conduzindo mensagens ouvidas, mas não vistas, as culturas informais contêm as mensagens não oficiais relativas às normas éticas da organização. É por meio de mecanismos informais que os empregados aprendem os "verdadeiros valores" da organização. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 119)

O aspecto histórico, das narrativas informais da organização são apontados como compositores e demonstradores deste processo de construção moral, reforçando a importância

deste tema no estudo da comunicação nos programas de ética, a ser percorrido em capítulo a seguir.

Em contraste com normas e regras formais, as normas informais são difíceis de identificar com clareza. Elas encontram-se incorporadas às histórias contadas pelos empregados, nos eufemismos que usam, nos métodos de socialização que encontram e na exigência informal de cumprimento das normas (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 124)

Por fim, os autores apresentam caminhos para usar o conhecimento adquirido para alinhar as decisões individuais e das organizações com os pontos de vista ético, divididos em "mudando a si mesmo" e "mudando as organizações".

Mudando a si mesmo:

Para que uma pessoa tome decisões éticas, é necessário que reconheça sua vulnerabilidade às suas próprias distorções inconscientes. Se não o fizer, não terá consciência de seus pontos cegos.

Remoção de pontos cegos: certificar-se de que o indivíduo está planejando adequadamente e refletindo de modo realista sobre o seu comportamento, mais próximo do sistema de decisão 2 (processos mais lentos, conscientes, laboriosos, explícitos, lógicos e ponderados) que do sistema 1 (processos decisórios rápidos, automáticos, espontâneos, implícitos e emocionais).

Preparando-se ao "eu" egocêntrico: A importância de conhecer as motivações pessoais que podem emergir em um processo decisório, e preparar-se para elas. "Pensar sobre quais serão suas motivações no momento de uma decisão pode ajudar a tirar o "eu" egocêntrico do esconderijo durante o estágio de planejamento e, assim, a fazer previsões mais exatas sobre o seu comportamento." (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 155)

No momento da decisão, destacam que é importante ajudar a reforçar a voz do "eu que deve", e sugerem que se tente evitar o pensamento na compensação imediata de uma escolha antiética, e desloque o pensamento para os valores e princípios que você acredita que devam guiar a decisão e dar ao "eu" ético a chance de participar da decisão. Ex. "Qual o elogio póstumo que você gostaria que fosse escrito sobre você e suas ações" ou "Você se sentiria confortável compartilhando esta decisão com sua mãe?", entre outras reflexões. Neste caso, o código da XEROX busca ajudar os empregados a refletirem desta forma, por meio das 4 reflexões principais.

Além disso, sugere que ao invés de apenas duas opções, que se considere outras, de forma a encontrar alternativas éticas nos processos.

Por fim, sugere que criem-se processos que ajudem as pessoas a fazer a correta avaliação e reinterpretar de suas ações antiéticas, para evitar que na busca de sermos pessoas éticas, tendemos a distorcer nossas memórias focando em aspectos que consideram nossa decisão ética.

Mudando as organizações

Para fechar a lacuna ética em uma organização é importante, inicialmente, de uma completa auditoria das decisões e comportamento dos líderes. Um líder ético é condição essencial para uma organização ética, mas contudo, não é suficiente. É importante:

Identificar os valores informais ocultos e poderosos:

- Compreender: "Que processos motivam as decisões dos empregados? que tipo de decisões a organização de fato premia? quais qualidades caracterizam os que chegam ao topo?"
- Quem de fato manda na organização: os vendedores, os engenheiros? Onde estão os "bolsões de poder". Isso ajuda a revelar muito sobre os verdadeiros valores da organização. Quais são as zonas mortas, ou sem voz ou valor na organização?
- Prestar atenção ao que se fala e ao que não é falado, para identificar os reais valores. Quais histórias e "slogans" as pessoas repetem inúmeras vezes? Quais valores que essas histórias enfatizam? "As histórias são um mecanismo sobretudo poderoso para alertar os empregados sobre os valores informais de suas organizações. Existe algum caso na empresa de alguém que já tenha enfrentado a liderança com uma questão ética (...)? Ou será que corre a história de alguém que foi rechaçado por um líder por haver mencionado suas preocupações éticas? Os dois tipos de histórias revelariam enfaticamente os verdadeiros valores de uma organização e conduziriam os empregados a manter crenças muito diferentes sobre os comportamentos esperados e os critérios de decisão"

- Avaliar como o comportamento antiético é descrito ou disfarçado pela organização, pois se o comportamento antiético não é rotulado como tal, é improvável que se tente uma intervenção e menos provável ainda que seja bem-sucedida.

Identificando "escondouros" éticos na organização:

A difícil tarefa de identificar como os valores informais de uma organização diferem de seus valores desejados pode ser facilitada pela identificação das características que tornam mais prováveis os desajustes. (...) a observação das áreas caracterizadas por incerteza, pressões de tempo, horizontes de curto prazo e isolamento. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 165)

E eles finalizam, eliminando a esperança da pesquisadora de apresentação de uma solução:

Uma vez que uma organização tenha identificado seus "escondouros éticos", ela precisa promover valores éticos dentro dessas áreas. Esses valores devem ser comunicados por indivíduos que ocupem posições relevantes, especialmente aqueles com acesso a informações e pessoas e que exerçam funções de controle; os assistentes de administração, por exemplo, são muitas vezes descritos como estando entre as pessoas mais poderosas de uma organização. A comunicação de valores desejados a esses empregados e a descoberta de modos de fazer com que esses valores "peguem" fornecerão os melhores retornos quando se tratar de reformar a cultura informal da organização. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 166)

Ou seja, não apresentam um modelo de implementação de programa de ética para a organização, apenas destacam algumas premissas importantes, o que reforça a demanda do contexto organizacional para o desenvolvimento de qualquer atividade para a promoção da ética. A forte contribuição está no aspecto buscar reduzir os pontos cegos nos momentos de decisão. Contudo, alguns deles inclusive já são observados em programas de ética não tão recentes, como por exemplo o famoso código de ética da XEROX, que em tinha um guia de reflexão no momento de uma decisão ética, que justamente busca retirar o agente da situação de cegueira motivada por desejos e o colocar em reflexão de consequências de atos, voltados ao "dever". O guia contempla perguntas como: "Como você se sentiria se sua decisão fosse comunicada à sua família?" "Sua decisão poderia ser colocada como modelo de decisão em situações como esta" "Como se sentiria se sua decisão fosse estampada na primeira página de um jornal?"

2.5 Modelo Síntese das Recomendações para Programas de Ética

A partir das propostas dos autores sobre as etapas e esforços ao desenvolvimento da ética organizacional, fez-se a unificação das recomendações, separadas por grandes temas.

Ressalta-se que os autores selecionados discorrem sobre todas as etapas sugeridas para a implantação dos programas de ética. E os autores Srour (2008), Passos (2004) e Bazerman e Tenbrussel (2011) destacam algumas premissas essenciais, sem prescreverem uma sequência de etapas a serem desenvolvidas pelas organizações.

	Arruda, Whitaker e Ramos (2009)	Humberg (2006)	Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001)	Moreira (1999)	Srour (2008)	Passos (2004)	Bazerman, Tenbrussel (2011)
Engajamento Alta Administração	X	X	X	X	X	x	X
Diagnóstico valores éticos da cultura		X					
Definição de Princípios	X	X		X			
Processo de criação do código participativo	X	X	X	X			
Engajamento de <i>Stakeholders</i>		X	X				
Papel Comitê de Ética	x		x				
Treinamento	X	X	X	X			
Comunicação	X	X	x	X	X		
Inculturação			X				
Mecanismos de controle, monitoramento, reporte e denúncias	X	X	X	X	X		
Mensuração resultados	X		X	X			
Área gestora da ética	X			X			
Seleção e Avaliação de desempenho alinhados à ética	X		x			X	
Mecanismos para controle da eticidade limitada							X

Tabela 8: Quadro síntese de recomendações ao Programa de Ética. Elaborado pela autora.

Este quadro síntese nos mostra a força de alguns esforços para o sucesso do desenvolvimento da ética organizacional.

O primeiro aspecto, o Engajamento da Alta direção, é apontado por todos os autores como determinante, que destacam aspectos como a importância da liderança ética (ARRUDA, WHITAKER E RAMOS, 2009), a discussão desde a alta direção dos valores desejados (HUMBERG, 2006), a força dos exemplos (SROUR, 2008) e a responsabilidade pelo cumprimento do programa e delegação de autoridade pela Alta administração (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001).

Alguns autores destacam uma etapa anterior à definição de princípios, que é o diagnóstico dos valores éticos presentes na cultura da organização. Conforme destacado na revisão teórica, o sucesso do plano depende da menor distância entre os valores atuais e os valores objetivados, sob o risco do plano ficar desacreditado pelos funcionários, que vivenciam uma realidade muito distinta na organização. Dessa forma, é importante o processo de diagnóstico, que pode ser realizado por meio de pesquisa com funcionários de todos os níveis hierárquicos e áreas ou mapeamento de cultura. Como visto, o discurso formal da organização, ou seja, suas justificativas para atuar, presente nos “valores casados” podem estar dissonantes dos valores que guiam as práticas nas organizações, dentro das “certezas tácitas compartilhadas”, como destaca Schein (2001). Assim, apenas ouvir a alta administração sobre os valores desejados no comportamento da organização, embora seja o principal norte, pode não permitir traçar os caminhos certos para alcançá-los, frente ao contexto cultural da organização. E este diagnóstico é apontado ser realizado não apenas com funcionários, mas também com os demais públicos de relacionamento da organização, para a compreensão clara de como a empresa é percebida.

Após o diagnóstico, apresenta-se a etapa de discussão e definição dos princípios que devem balizar o código de ética e as posturas desejadas na organização. Esta discussão, segundo os autores, também deve ser compartilhada em todos os níveis hierárquicos e áreas, para que as percepções de aplicabilidade e valores desejados seja o primeiro passo para a gestão de mudança que se iniciará. Este processo pode ser orientado por consultor em ética organizacional.

Definidos os princípios, e para alguns autores trata-se da mesma etapa, inicia-se a construção do código de ética ou conduta da organização. Para a construção deste documento, a organização precisa compreender claramente suas demandas de comportamento ético, as

áreas e atividades de risco por meio de mapeamento minucioso, a compreensão de seus públicos de relacionamento e seu mercado, as fragilidades e particularidades de seu ambiente de atuação, entre outros fatores que demandam orientação e clareza para conduta. O Guia de Boas Práticas do IBGC prescreve muitos assuntos e temas que o código deve contemplar, e que são utilizados por muitas organizações listadas no mercado de capitais..

Contudo, uma forte recomendação dos autores é sobre o processo de construção deste documento, um instrumento norteador, que não pode ser fruto de simples *benchmarking* de outra organização, ou de desejos da alta administração, mas que seja fruto de um processo participativo dos públicos da organização, principalmente funcionários. Esta conduta, conforme orienta os autores, garante a aplicabilidade e é o primeiro fator de discussão e início da mudança cultural a ser provocada.

Tanto na etapa de diagnóstico quanto na construção do código, dois autores destacam a essencial participação dos públicos de relacionamento da organização, tanto no processo de escuta para compreender demandas e status de relacionamento, quanto para engajá-los nas causas e orientações que a organização deseja implementar. Este processo garante um compromisso moral alinhado às contrapartes, que determina impactos a todas as áreas da organização, desde o cumprimento de sua responsabilidade corporativa, facilita a obtenção do alinhamento necessário a algumas certificações e modelos de preenchimento de balanço, como GRI, e aproxima o relacionamento.

Após a definição do conteúdo do documento norteador, o código de ética ou de conduta, o processo de apresentação e engajamento dos funcionários, é dividido em treinamentos e comunicação. No que tange aos treinamentos, os autores apontam para o processo complexo de se “treinar uma pessoa a ser ética”, e tendo em vista este fato, o treinamento deve ter um caráter reflexivo e de discussão, com ampla clareza e objetividade, tendo em vista a retirar o componente emocional, e orientando os funcionários sobre os riscos da conduta transgressora na organização e apontando os nortes do comportamento desejado. No que se refere aos desafios da conduta moral desejada, e da influência da “eticidade limitada” ou da “cegueira motivada” (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011), traz-se a necessidade de promover a reflexão, nos momentos de decisão, que possa levar o indivíduo a sair do processo individual e egocêntrico de pensamento, e ir para o pensamento altruísta, coletivo. Esta reflexão, é orientada pelos autores como por exemplo, por meio de perguntas-teste que convidam o indivíduo a refletir sobre a decisão a tomar, como: “Essa atitude é correta? Essa atitude é

permitida na organização? Esta decisão poderia ser recomendada a outra pessoa na mesma situação? Como me sentiria se minha decisão fosse colocada na primeira página de um jornal?”, entre outras. Os autores apontam também para a importância da periodicidade dos treinamentos, que precisa ser atualizado para novas demandas de risco na organização, e terem reforço com frequência. Com relação à abrangência, os autores destacam a necessidade dos treinamentos envolverem todas as áreas e níveis hierárquicos da organização, e prioritariamente as lideranças, que serão fonte de cascadeamento das informações e conduta.

No aspecto da etapa Comunicação, ela não é definida como um esforço pontual em uma fase do programa de ética, mas sim, permeia todo o processo, de forma cíclica, respondendo à demanda de tornar comum, de disseminar as informações do programa, e de mantê-lo vivo na organização. Os autores não destacam, nas matérias relativas a programas de ética, modelos de comunicação ou estratégias principais, exceto relativo à demanda de uma comunicação explicativa, da razão de ser de cada norma, que possa desenvolver a compreensão de vantagens e riscos à atitude (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001).

Todos os autores destacam o desenvolvimento da ética como um fator cultural, e certamente compreendem que as sugestões de esforços proposta levarão à transformação cultural desejada. Contudo, apenas o modelo proposto por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), destaca a questão cultural, da forte influência dos valores pessoais no programa de ética, em todo o seu desenvolvimento, e traz recomendações ao seu desenvolvimento, pautadas no papel da liderança.

Os Mecanismos de controle, monitoramento, reporte e denúncias são destacados por todos os autores em seus guias. Destacam-se nesta categoria as auditorias, os controles internos promovidos por áreas de *compliance*, por exemplo, os sistemas de consulta e aconselhamento, os canais de denúncias e as pesquisas com funcionários.

Em mensuração de resultados do programa, apontam a adoção de relatórios sobre violações éticas (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2009), e a avaliação sistemática do programa, incluindo avaliação de cultura relativa aos valores desejados (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001). Contudo, em função das discussões sobre a importância e papel dos programas de ética para as organizações, entende-se que os resultados excedem a avaliação de cultura e índices de transgressões. Os resultados de um desenvolvimento ético organizacional desejado atingem a responsabilidade corporativa da organização, seus relacionamentos com *stakeholders* e sua reputação.

Sobre a gestão do programa de ética, os autores não apontam formações ou áreas mais adequadas para a tarefa, embora destaquem a necessidade de criação de uma responsabilidade clara pela implementação e desenvolvimento do programa, com clara atribuição de responsabilidades, e que deve atuar em conjunto com o comitê de ética, sendo este também responsável pela condução do programa. Destacam, contudo, a essencial participação de um Comitê de Ética na gestão imparcial das questões da ética, bem como a importância do órgão para o desenvolvimento da área (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)

Os autores pontuam a necessidade dos programas de ética impactarem a forma de recrutamento e de avaliação de desempenho nas organizações, como forma de convergir os valores dos indivíduos com os esperados e orientar claramente as atitudes que serão valorizadas e ou recompensadas.

Por fim, incluiu-se neste quadro síntese, as recomendações de Bazerman e Tenbrussel (2011) desenvolvidas pós pesquisa, sobre controle da eticidade limitada do ser humano. A organização deve atuar de forma a buscar reduzir este impacto na organização, por meio de dois esforços centrais: A mudança dos indivíduos e a mudança das organizações. Na mudança dos indivíduos, recomendam que os indivíduos trabalhem para reduzir os pontos cegos que prejudicam a análise abrangente em dilemas éticos, por meio da reflexão das motivações pessoais egocêntricas que podem emergir em processos decisórios, e por meio do planejamento das decisões dos indivíduos de forma mais racional, do dever, e menos do "Querer", com processos de decisão mais lentos, laboriosos, explícitos e lógicos, no lugar de processos decisórios rápidos, implícitos e emocionais. E nas organizações, sugere que ela identifique claramente seus valores informais ocultos presentes na cultura, o que Schein chama de "certezas tácitas compartilhadas" - refletir sobre: as motivações da organização, o que de fato ela premia, as relações de poder presentes nas hierarquias, onde estão os bolsões de poder ou as zonas mortas, e a identificação das histórias contadas na organização, que refletem de fato a cultura instalada.

4. DESAFIOS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA ÉTICA

4.1 Novos paradigmas da comunicação organizacional

A comunicação nas organizações passa por fortes mudanças de visão, conceitos e paradigmas a partir da avaliação de resultados e não resultados obtidos nos últimos anos.

Os modelos de teoria da comunicação que a viam como um processo que envolvia emissor – receptor – mensagem – feedback e minimização de ruídos, que pressupunham a possibilidade de controle, ou seja, uma comunicação instrumental, de transmissão de informações, não encontram nenhum respaldo nos estudos atuais, embora parecerem continuar sendo utilizados pelas organizações, como destaca Kunsch (2010). Modelos de comunicação informativa ou persuasiva, com a proposta de tornar comum e sensibilizar públicos para uma causa não conseguem alcançar os resultados esperados. Pesquisas no campo da comunicação, como serão descritas adiante, demonstram que cada vez mais, os funcionários recebem informações e aparentam entender ou concordar, mas não respondem com mudanças de comportamento esperadas, por estarem agindo no “ambiente do cinismo”.

A revisão teórica sobre ética organizacional mostrou os riscos de não sucesso na implantação de programas para o desenvolvimento da ética organizacional. O risco do Código de Ética virar um “documento de gaveta”, como destaca Humberg (2008), no qual colaboradores recebem manuais de ética quando ingressam em uma organização, que ao máximo são lidos na atividade de integração, mas que depois em sua maioria ficam guardados na gaveta do escritório, e apenas são vistos na organização de armários ou no processo de juntar os pertences no desligamento. Eventos para discutir ética entre os funcionários são realizados, com a exposição de valores e diretrizes éticas esperadas para sensibilizá-los, mas se no dia seguinte as pressões pelos resultados de negócio superam os valores preconizados, o esforço cai no esquecimento, ou descrédito. Os autores criticam que os esforços que buscam convergir os valores éticos da organização nas atitudes dos funcionários, muitas vezes não se atentam para questões humanas, e no momento do não resultado, o foco de análise não deveria estar no julgamento da não vontade humana, mas sim, no conhecimento sobre como e porque agimos, para a gestão de esforços que considere estes fatores do desenvolvimento da ética organizacional.

Duarte e Monteiro (2009) apontam que o potencial da comunicação ainda não foi despertado pelas organizações, e que

De modo geral, as queixas são de que a comunicação ainda é considerada um instrumento simplesmente tático ou operacional; os assessores têm pouca influência na gestão; as políticas da área permanecem no papel (quando existem), os dirigentes não assumem seu papel na liderança em comunicação; a comunicação transparente, integrada e estratégica fica no discurso; não se faz avaliação dos resultados; o envolvimento com a qualidade da comunicação fica apenas com a equipe da área (DUARTE; MONTEIRO, 2010, p. 335).

O ponto de análise aqui, não está centrado na ineficiência destas ações, mas na pressuposição de que o processo de envolver, engajar e conquistar participação é mais complexo do que as organizações imaginam em termos de comunicação. Estamos falando da visão essencial da comunicação, organização e cultura, dos novos paradigmas do processo de tornar algo comum em uma organização, que se não forem entendidos, a organização não conseguirá alcançar não apenas os objetivos de programas de ética e sustentabilidade, mas nenhum outro que dependa da ação refletida por pessoas.

O primeiro pressuposto que precisamos conhecer é a concepção de organização, e seu vínculo indissociável da comunicação. Organização é a comunicação entre os agentes que a formam (BALDISSERA, 2008). A definição de organização, por diversos autores, pode ser entendida como um agrupamento de pessoas que tem algum propósito que as une, com uma finalidade conjunta. A consecução do objetivo fim de uma organização apenas será alcançado por meio das relações que forem construídas entre estes agentes, que irão, por meio da expressão de suas ideias, valores, interesses, e todo repertório que forma um indivíduo como único, construir o ser e o agir organizacional – como a organização será construída, como irá agir, a partir de quais pressupostos irá decidir, qual o objetivo será buscado entre tantos outros fatores que caracterizam uma organização. Essa relação entre a comunicação, a organização e cultura, de uma formar a outra, é defendida por diversos autores. Marlene Marchiori (2008, p. 178) destaca que

Cultura é resultado da interação social e é formada em comunicação. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de uma determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos.

Nesse sentido, os autores também convergem na análise de que a cultura não é fixa, estanque, ela é fruto da comunicação, das relações, e ela se transforma constantemente por meio dos atos comunicativos dos agentes da organização.

Duarte e Monteiro (2010, p. 334) apontam, no sentido do papel da comunicação para o desenvolvimento da organização, que

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo.

A comunicação produz a organização. Avaliar esse pressuposto tão intrínseco e natural da formação de uma organização, abre espaço para a análise dos novos paradigmas da comunicação, que a vêem como complexa, multidimensional e como espaço de diálogo.

A partir da teoria da complexidade, discutida por Baldissera (2008) no âmbito da comunicação e das organizações, as organizações são apresentadas como efeitos da comunicação, e não como suas predecessoras. Ao analisar o paradigma da simplicidade, no qual as ciências são estratificadas, isoladas, e que tem a capacidade de responder a perguntas segregadas, faz a relação com a comunicação e as organizações. Pois ao avaliar a comunicação no contexto da complexidade, é preciso observar não apenas mensagens e meios, mas a análise do todo, dos sujeitos, da identidade e dos processos identificatórios, da cultura, da comunicação como um todo e da significação.

Pois a comunicação não é apenas um processo intencional ou técnico, ou seja, ela envolve de forma decisiva fatores alheios à sua mensagem ou canal. Duarte e Monteiro (2009, P. 340) discorrem sobre a impossibilidade de não comunicar.

Atividade ou inatividade, palavras ou silêncio têm significado, transmitem mensagem em dado contexto, influenciam e, portanto, comunicam. (...) Um indivíduo ou uma instituição não é autor(a) da comunicação, mas dela participa em determinado contexto, uma vez que a transmissão de mensagens informa e mostra a natureza da relação entre os envolvidos. Nessa perspectiva, as organizações existem em um ambiente de comunicação ao mesmo tempo em que o constituem.

e que “A mensagem deve ser considerada no formato e conteúdo com que é transmitida, assim como no contexto em que se realiza” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 340). Esta questão dos ‘contextos’ mostra as influências e o papel da cultura organizacional, dos sujeitos, dos símbolos emitidos pela empresa em seu operar, e que comunicam mais que os atos comunicativos formais, quando estão dissonantes.

Assim, é importante revisitarmos também, o processo de construção da opinião pública, ou do resultado da percepção dos funcionários de uma organização sobre as diretrizes da postura ética. Lippman (2011), em livro com primeira edição em 1922, discorre sobre todo o

processo de formação da opinião pública, principalmente sobre os grandes temas da sociedade, sobre o papel da mídia e dos canais de comunicação para a formação da mesma, e em como os aspectos humanos tornam vulneráveis a compreensão da sociedade sobre os eventos que a cercam, e como os processos de julgamento que vivenciamos diariamente estão mais relacionados aos nossos **marcos sociais** e nossa percepção moral, que de fatos conscientes e racionais sobre as fatos e mensagens que recebemos. Dentro das organizações, este processo acontece de forma similar na comunicação interna, consideradas as diferenças de abrangência e impacto das comunicações de massa.

Do ponto de vista humano, as organizações precisam considerar que os funcionários que a formam, embora tenham em seus contratos formais um desejo macro de trabalhar para o alcance dos objetivos da organização, são indivíduos que pertencem a diferentes marcos sociais. Os sujeitos tem repertórios de vida, imaginários, cultura, valores, sentimentos e interesses diferentes, e significam as mensagens recebidas de forma distinta, e interpretam isso de forma conjunta segundo seus marcos sociais.

O processo de discussão coletiva é de extrema significância para a construção de um significado compartilhado na organização. Como afirma Lippman (2011), o aprendizado nunca é individual, pois “O mundo onde vivemos é vasto e complexo para que cada um de nós possamos aprende-lo sozinho” e as opiniões surgem de debates “De um processo de discussão coletiva, implícito ou explícito. Discussão com amigos, parentes, participação de seminários com especialistas, leituras”

Ou seja, no processo de comunicação descrito por Baldissera (2008), que acontece não na transmissão e recepção da informação, mas sim no processo de troca realizado entre os sujeitos, os marcos sociais tem forte influência como pré-significadores, por meio dos estereótipos, das mensagens. Os marcos sociais são agrupamentos, segundo Lippman (2011), que os seres humanos constroem, de forte vínculo com o aspecto moral similar, e que constituem a maior parte dos estereótipos que usamos para significar as mensagens que recebemos, previamente. “Nosso marco social consiste daqueles que figuram como pessoas na frase “as pessoas estão dizendo (...) são as pessoas cuja aprovação nos importa intimamente. (LIPPMAN, 2011, p. 58)

O autor destaca ainda, que

É no marco social que as ideias derivadas das leituras e palestras do círculo de conversação convergem e são apresentadas , aceitas, rejeitadas, julgadas e

sancionadas. Lá é finalmente decidido em cada fase da discussão que autoridades e que recursos de informação são admissíveis, e quais não. (LIPPMAN, 2011, p. 58)

Ou seja, as comunicações feitas pelas organizações, estão sujeitas a influências que vão desde os repertórios individuais, os estereótipos dos marcos sociais, e aliados à escassez de tempo e atenção dedicados às mensagens que recebemos, porque o ser humano é, em sua essência, egocêntrico e focado em seus próprios interesses. Assim, delineia-se uma sucessão de fatores a impactar o complexo fenômeno comunicativo que geram uma opinião “coletiva”. E determinam que os motivos pelos quais os funcionários de uma organização decidem, ou refletem, muitas vezes não são os essencialmente racionais ou construtivos, mas sim, morais.

Uma vez que posição e contato tem um papel importante em determinar o que pode ser visto, ouvido, lido e experimentado, assim como o que é permissível se ver, ouvir, ler e conhecer, não surpreende que o julgamento moral seja muito mais comum que o pensamento construtivo. (...) Estamos preocupados com os assuntos públicos, mas imersos em nossos privados. O tempo e a atenção são limitados para serem gastos no trabalho de não se considerar as opiniões como um fato dado, sendo ainda submetidos a constante interrupção. (LIPPMAN, 2011, p. 62)

Este processo é tão automático, que precisa ser compreendido pelas organizações na definição de objetivos e metas de comunicação

Na maior parte dos casos nós não vemos em primeiro lugar, para então definir, nós definimos primeiro e então vemos. Na confusão brilhante, ruidosa do mundo exterior, pegamos o que nossa cultura já definiu para nós, e tendemos a perceber aquilo que captamos na forma estereotipada para nós por nossa cultura (LIPPMAN, 2011, p. 85)

As palavras, símbolos, imagens e mensagens utilizadas pelas organizações nas comunicações sofrem, pelas diferenças humanas descritas, diversas interpretações e significações, e aí surge um grande desafio das organizações, em trabalhar um processo de ouvir extremamente eficaz para compreender percepções, e trabalhar diálogos de forma a buscar a compreensão de seus interesses, conforme destaca Lippman (2011, p. 70) “Não há qualquer certeza de que a mesma palavra evocará exatamente a mesma ideia na mente do leitor como a produzida na do repórter”.

Assim, os processos históricos anteriormente significados na organização pelos indivíduos, tem uma força maior, que resultam nos estereótipos, que “inundam a visão fresca com imagens antigas, e projetam no mundo o que tem reaparecido na memória.” (LIPPMAN,

2011, p. 90). Estes atuam como comandadores dos nossos relatos pelo nosso código implícito em nosso marco social.

Assim como discorre Lippman (2011), sobre a demanda de ajuste e adaptação do ser humano a um grupo, a ter uma opinião e ser aceito em determinado grupo de percepções, nas organizações acontece o mesmo processo. Quando uma mensagem é enviada pela organização, os estereótipos de cada marco social, seja o marco dos funcionários, ou de determinados grupos hierárquicos ou de funções, atuam na mente das pessoas para reforçar esta demanda, para criar uma imagem e sentimento de grupo ao qual as pessoas se adaptam

Podem não ser uma imagem completa do mundo, mas são uma imagem do mundo possível ao qual nos adaptamos. Naquele mundo as pessoas e as coisas têm seus lugares bem conhecidos, e fazem certas coisas previsíveis. Sentimo-nos em casa ali. Enquadramo-nos nele. Somos membros. (LIPPMAN, 2011, p. 96)

O processo de diálogo, de construção de sentidos acontece justamente porque quando uma organização emite uma mensagem, seja ela um fato ou uma comunicação, ela é sentida de formas diferentes pelos indivíduos que compõe a organização, a partir de seus imaginários e estereótipos diferentes, e que, quando estas percepções forem trocadas intra e extra marcos sociais, irão promover a reconstrução de percepções entre os indivíduos. É discutido por Lippman (2011), que neste processo de entrada de novas percepções, há uma tendência clara do indivíduo compreender isso como um risco, e buscar manter seu fundamento inicial “Qualquer distúrbio dos estereótipos parece ser um ataque nos fundamentos do universo. É um ataque nos fundamentos do nosso universo, e, onde grandes coisas estão em risco, não admitimos facilmente que haja uma distinção entre o nosso universo e o universo” (LIPPMAN, 2011, p. 96)

No processo de construção de opinião pública de temas abrangentes na sociedade, a mídia, ou dos meios de comunicação exercem influência extremamente relevante para o que, e como os assuntos serão abordados. E neste processo da opinião pública, a proximidade do fato, ou o nível de especialidade que um indivíduo tem sobre um tema, impacta diretamente em como ele será menos afetado pelos meios de comunicação, e será um influenciador de determinado marco social a que faz parte. Assim, no caso das organizações, a proximidade com o fato, ou seja, o fato do funcionário fazer parte da organização e vivenciar em seu dia a dia a prática do discurso organizacional, o transforma, junto com seus colegas, em agentes mais influenciados pela discussão e significação coletiva que desenvolvem, que dos meios

comunicação que os impactam. E aqui reside a maior relevância da comunicação informal e da cultura instalada, que das comunicações formais e institucionais promovidas.

Essa visão nos permite ampliar nosso campo de reflexão, e entender que as pessoas buscam e precisam, a partir de sua identidade, encontrar os processos identificatórios, e que neste sentido, a comunicação é vista “como processo de construção e disputa de sentidos”, como relação, como campo de encontros, tensões, dualidades, como diálogo para a realização da organização. “É na e através da comunicação que se materializam os processos organizadores, tornando a comunicação comunicante, comunicada e fazendo com que seja reconhecida”, coloca Baldissera (2008).

Essa visão é compartilhada por Marcondes Filho (2008), ao discutir sobre o processo de comunicação que vai além da transmissão de informações, e até da troca e compartilhamento; e sim como um fenômeno que é reconstruído de acordo com as significações ou afetos gerados e com as transformações causadas no interior dos sujeitos.

Baldissera (2008) nos traz uma essencial visão da comunicação como algo não controlável, de que não é um instrumento, e que neste sentido, precisa ser muito bem planejada na construção de programas de ética e sustentabilidade. Assume alteridade como agente da organização e reorganizador da comunicação organizacional, ao afirmar que “a comunicação é o lugar de sujeitos em relação que (re)tecem o ser organizacional, muitas vezes, independentemente da vontade e dos objetivos da própria organização” (BALDISSERA, 2008, p. 169). Ou seja, a comunicação será desenvolvida entre os sujeitos e as alteridades organizacionais, neste processo de busca e disputa de sentidos, e pode sim, construir o ser organizacional independente da vontade que a organização planejou inicialmente. Essa vulnerabilidade exige uma visão extremamente estratégica do comunicador e dos dirigentes, e eleva a importância da comunicação ser discutida como fator de sucesso dos altos escalões organizacionais, ao lado de planejamentos estratégicos de negócios.

É preciso de forma extremamente consciente, entender este processo de formação da comunicação, da construção de sentidos por parte dos indivíduos de uma organização, para não existir a expectativa de controlar mensagens informativas ou persuasivas com a proposta de alcançar a sensibilização, engajamento e ação.

O processo precisa ser construído e acompanhado por meio da comunicação que respeita as alteridades, que respeita o processo de discussão das mensagens e a produção do

sentido coletivo, que abre para o feedback e que o entende não como uma resposta, mas como um processo ativo de construção do sentido. A organização precisa compreender que as pessoas não apenas fazem parte de uma organização, mas que são a organização, e neste sentido, caso o processo não seja criado, desenvolvido e não fizer sentido para elas, as ideias individuais da liderança não se transformam na realidade organizacional.

O entendimento desse processo pelo qual a comunicação acontece de fato altera todos os planejamentos de comunicação tradicionais, por mais inovadores em mídias eles o sejam. Altera a compreensão da incerteza necessária no processo comunicativo, e que não necessariamente é ruim, mas pode, sem dúvida, trazer resultados acima do esperado inicialmente pela organização. Objetivos iniciais, após abertura de diálogo, participação e construção de um projeto com a participação coletiva, podem ser ampliados e serem motivo de surpresa pela direção da organização.

Esta complexidade da comunicação pode ser também entendida ao observar que quando se deseja alcançar um objetivo de ação ou mudança de comportamento organizacional, mais do que um processo informativo, trabalha-se com mudança da identidade, mudança da cultura organizacional. Que não é um processo rápido e tampouco simples de ser construído.

Assim, este capítulo irá discorrer brevemente sobre fatores decorrentes dos novos paradigmas da comunicação para este estudo, como a dimensão humana da comunicação, o papel da história e da memória organizacional, as narrativas organizacionais e por fim, as reflexões dos autores acerca da comunicação interna, espaço onde o fenômeno comunicacional é efetivado.

4.2 A dimensão humana da comunicação

É preciso compreender a dimensão humana da comunicação. Margarida Kunsch (2010), ao tratar da dimensão humana da comunicação, afirma

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam (2010, p.48)

e complementa com a visão de James Taylor (2005, p. 215, apud KUNSCH, 2010, p. 49), destacando que a organização é comunicação e se auto-organiza com e graças à

comunicação, "as organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional"

A respeito da palavra humanismo, Passos (2004) faz resgate de uso do termo por filósofos, teólogos e demais pensadores, ligado no início, ainda especulativo, à valorização humana, às artes, à invenção. Do ponto de vista antigo (Gregos e Romanos) ligado à beleza, harmonia, a força e a virtude do ser humano, e do ponto de vista cristão ligado ao valor do ser humano como pessoal, à plenitude do ser. Em um caráter sociológico, que colocou o homem e sua realização em primeiro plano e não como um meio para se atingir um fim exterior, a emancipação humana. Assim, aponta que o humanismo não consiste em reconhecer o ser humano abstrato e ideal, mas real, histórico e circunstancializado. Como citado por Basbaum (1977, apud PASSOS, 2004, p. 90)

o humanismo se preocupa tanto com o presente, a análise da sociedade capitalista e de suas condições de vida, que oferece ao homem, quanto com o futuro: ele aponta aos homens uma sociedade ideal possível, uma perspectiva de libertação e de desalienação.

O humanismo nos traz a demanda essencial de avaliarmos o objetivo desta "valorização humana" nas organizações. Não mais voltada a um meio utilitarista de alcance de resultados, mas a valorização humana como finalidade "O caminho que estamos assumindo é ético, pois toma o ser humano como fim. Valor absoluto que se busca por si mesmo e não como meio para atingir outro objetivo." (PASSOS, 2004, P. 91)

Pontua que a valorização do aspecto humano não pode estar dissociada da reflexão, do pensamento dos seres humanos, em detrimento à apenas a ação desejada. E que esta reflexão que poderá promover as mudanças desejadas,

A verdadeira liberdade precisa ser conquistada, pois não basta dizer que o ser humano é livre, é preciso que ele seja de fato. A prática humanista leva a essa liberdade, pois ela é pensamento e ação. Não um ou outro separadamente, mas os dois de forma articulada. É verdade que o ato de pensar já consiste em um caminho para a mudança, entretanto ela não se concretizará se não tomar o rumo da ação. [...] Assim as empresas que pretendem ser verdadeiramente éticas devem romper com os modelos de humanismos que se contentam com boas intenções ou em praticar algumas ações virtuosas e investirem em ações que levem seus membros ao *pensar*, ao *querer* e ao *agir*. Porque cada uma delas aponta para a humanização, mas ela só se concretiza na totalidade, uma vez que a essência humana revela-se no pensar, no querer e no agir. [...] Do mesmo modo que o pensar não se reduz a si mesmo, o agir não se dá sem finalidade; há uma dialética entre eles. Agir não é fazer coisas; deve ser um ato crítico, de análise e de reflexão. Essa é, por sua vez, a mais alta expressão do ser humano, e a mais alta afirmação da humanização [...] Através da crítica, o

ser humano defende sua individualidade, procura fugir da alienação ao mesmo tempo em que reivindica o respeito à consciência coletiva, ao propor mudanças a partir de suas críticas que visem elevar a qualidade de vida do ser humano. Também é uma forma de humanização ao colocar o ser humano na posição de sujeito, de quem pensa e decide e não de quem é manipulado [...] o lugar que os seres humanos ocupam nas organizações decorre da cultura e das condições histórico-sociais; entretanto, depende muito dos próprios seres humanos. São eles que configuram o "clima" organizacional e criam as teorias que visam explicar e estabelecer as relações e a rotina dentro de uma organização, incluindo aí a forma de tratar os indivíduos (PASSOS, 2004, p. 119)

E este aspecto da perspectiva humana, mais que um interesse das organizações, seja do ponto de vista utilitarista, ou de real valorização e reconhecimento de sua responsabilidade, é cada vez, também mais cobrada pelos indivíduos. Kunsch (2010) discorre sobre os questionamentos e desejos dos indivíduos sobre os aspectos que compõe esta perspectiva comunicacional

o relacionamento entre o controle e a liberdade organizacional, a natureza do poder e da autoridade, o individualismo e o coletivismo, a informação e o conhecimento. A responsabilidade, a estrutura social, a tecnologia e, principalmente, o comportamento dos seres humanos são cada vez mais questionados pelas organizações, pelas sociedades e pelas pessoas (KUNSCH, 2010, p.11).

Neste sentido, Duarte e Ramos (2009, p. 355) apontam para a diferença da comunicação humanista e da comunicação funcional, que

na primeira, prepondera o sentido de compartilhar, de compreender, de intercambiar desejos e expectativas para a construção conjunta do compromisso institucional. Na segunda, é mais forte a intenção de transmitir e difundir informações em uma perspectiva instrumental, na qual o que pesa é o atendimento aos interesses da organização em obter lucros ou uma boa imagem institucional, sem considerar as necessidades de quem nela trabalha

e pode se avaliar que esta consideração das necessidades dos funcionários, ou dos demais públicos de relacionamento, é condição indispensável não apenas para o alcance dos resultados de negócio, mas para a valorização do ser humano como fim. Os interesses não podem ser assimétricos no contexto atual, como já discutido, tanto por uma questão de responsabilidade quanto por uma questão estratégica.

Contudo, Kunsch (2010) aponta que as organizações em sua maioria, ainda atuam com modelos de comunicação da dimensão instrumental, que utilizam as estratégias e canais de comunicação de forma funcional e técnica, pautadas na transmissão de informações de um emissor central, linearmente, em um pressuposto assimétrico de interesses e perspectivas.

4.3 A memória e a história organizacional

Por história empresarial, Paulo Nassar, comunicador dedicado ao estudo das narrativas, memória e história organizacionais, conceitua "os acontecimentos sobre as organizações, os seus integrantes e dirigentes, bens e serviços e seus relacionamentos com a sociedade e os seus públicos" (NASSAR, 2007, p. 111)

Essa história não retrata uma única verdade. Assim como exposto por filósofos, as percepções morais são particulares de cada indivíduo, e como discutido por estudiosos da semiótica e da recepção, cada sujeito tem no seu imaginário uma percepção da realidade e constrói e reconstrói essa significação por meio das suas relações. Assim, o processo histórico também, como afirma Nassar (2007, p. 111),

é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais." e ela é uma "narrativa possível entre muitas outras narrativas (...) alicerçada naquilo que foi (ou é) relevante para cada indivíduo, o grupo ou a organização - a memória.

Assim, a memória é seletiva, pois os indivíduos escolhem as inúmeras experiências que os públicos tem com a organização e que será narrada por eles. Este fator de seleção traz a complexidade e a não possibilidade do controle pela organização de suas retóricas organizacionais como discursos formais e intencionais de valorização de atributos desejados. Como exposto por Nassar (2007, p. 111),

este aspecto seletivo tem uma conexão direta com o presente da organização, traduzido em questões bastante objetivas com que ela deve se defrontar diante dos públicos e da sociedade: como lidou com as adversidades em sua trajetória; como tratou os funcionários em tempos de "vacas magras"; como se relacionou com a comunidade, como se comportou quanto ao desenvolvimento do país

e podemos estender esta análise para "Como a organização é vista, do ponto de vista moral, pelos seus funcionários e públicos de relacionamento? As decisões que ela tomou ao longo de sua história, independente da corrente ética de pensamento, foram benéficas ao bem comum? Foram pensadas a garantir o lucro com responsabilidade social ou apenas à maximização dos lucros? E os impactos de suas atividades para as pessoas, que representam a máxima do pensamento moral?

Cabe aqui destacar, então, que não será possível "apagar" da memória coletiva destas organizações os fatos relevantes a estes públicos, como pode se pensar algumas lideranças que acreditam que podem contratar serviços de comunicação voltados a criar ou reconstruir

histórias da organização para que os públicos de relacionamento tenham ou criem identificação com os valores desta, em um caráter exclusivamente funcionalista.

Esta memória é reconstruída continuamente, como apresenta Halbwachs (2004, apud NASSAR, 2007, p. 115) apontando a participação do grupo na construção e reconstrução desta memória

A memória é o presente na medida em que ela é revivida com os materiais do que está na consciência presente do narrador: imagens, palavras, sentimentos e experiências atualizadas. O autor não focaliza os seus estudos na memória individual, mas no que ele chama de quadros sociais de memória. Ou seja, a memória é um produto dos outros

A história e a memória precisam estar vivas na organização, como composto da construção do sentido do ser e do agir organizacional, para significar o presente. É preciso ter cuidado para que esta memória não se perca, como afirma Nassar (2007, p. 116) "na realidade das organizações, são inúmeros os fatos, os documentos e as pessoas que não alcançam o status de memórias, em razão da engenharia do esquecimento, (...)

A reflexão entre a história, a cultura, a identidade e a imagem da organização é apresentada por Nassar no trecho abaixo, que pode ser analisado do ponto de vista que a história não apenas traduz a cultura e a identidade da organização, como a formam.

O conhecimento da história pode dar pistas, inspirar, apontar caminhos. A sua história traduz a cultura e a identidade da organização, para dentro e para fora dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços. O consumidor e o funcionário têm na cabeça uma imagem, que é histórica. Uma imagem viva, dinâmica, mutável, ajustável, que sofre interferências de toda a natureza. A imagem, somada à reputação, é determinante para o cidadão, nas inúmeras situações em que se relaciona com a empresa, e para o empregado, na hora de se aliar à causa da empresa (NASSAR, 2007, p. 139)

Schein (2001), como abordado anteriormente em tópico específico de cultura, afirma que a cultura é o resíduo de aprendizagem do sucesso organizacional. Uma organização inicia-se com a visão e os valores de um fundador, que, ao agrupar-se com outros agentes para constituir a organização, inicia um processo de organização social por meio da comunicação, que ao responder às pressões internas e externas e demandas de mercado, toma decisões, que, com resultados positivos ou negativos, traduzem aprendizagens e valores que passam a significar a personalidade, a essência que justifica o agir organizacional. Desta forma, o presente organizacional é justificado e compreendido pela sua história.

Os líderes utilizam continuamente as histórias da organização para reforçarem comportamentos ou valores desejados com suas equipes. Aguilar (1996, p. 90) aponta que "as histórias dão aos gerentes da empresa meios poderosos para definir e estimular a conduta ética"

Contudo, a questão do uso e da amplitude desta história, em como ela foi de fato buscada ou reconstruída pela organização, podem não legitimar a história, como afirma Thompson (2000, apud NASSAR, 2007, p. 137-138)

quando uma companhia ouve seus funcionários e clientes, tem de ser corajosa o suficiente para encarar as respostas. Geralmente as histórias que as empresas contam de si mesmas são muito brandas e glorificadoras. A história oral pode acrescentar mais visões

Assim, a história torna-se fator intrínseco à comunicação das organizações, e o papel dos comunicadores precisa ser amplamente discutido. Não como construtor de imagens e reputações sólidas, tendo em vista toda a impossibilidade teórica e prática desta ignorância de percepção. Mas como profissional que tem a simples responsabilidade, dado certo contexto histórico, de facilitar e promover o agir comunicativo entre os agentes que formam e se relacionam com a organização, e que, por meio desta significação construída entre estes agentes, a organização criará sua cultura, seu modo de agir, sua personalidade, seu sentido, suas práticas, e os públicos terão suas percepções - dinâmicas e continuamente resignificadas a respeito da organização, formarão imagens, voláteis e emocionais, e ao longo prazo, racionalmente, perceberão uma reputação.

Assim, destaca-se também o papel do retor organizacional descrito por Halliday (1998, apud Nassar, 2007, p. 128)

O comunicador empresarial é um retor. Aquele que usa palavras e outros símbolos para argumentar em favor da organização. O conceito de argumentação é o cerne da ação retórica. Argumentos não são apenas assertivas para persuadir, mas conjuntos de razões apresentadas, nunca somente com palavras, sempre envolvendo todos os recursos e comportamentos que validem as palavras

Nassar interpreta esta visão, apontando o retor como "o protagonista organizacional concretizado na pessoa de um gestor ou numa área da empresa ou instituição que alinha as mensagens organizacionais em relação a tudo que os públicos e a sociedade percebem como competente, compatível e transcendente" (NASSAR, 2007, p. 128) Nesta visão, pensa-se apenas na titulação de protagonista atribuída ao comunicador, que, na visão desta

pesquisadora, deva estar distribuída entre todos os agentes organizacionais que falam e fazem a organização. Embora o comunicador seja o responsável pelo discurso "formal" e "intencional" da organização e possa ser o facilitador dos relacionamentos.

Cabe aqui traçar a relação intencional da pesquisadora, ao buscar olhar para conceitos relacionados como cultura, comunicação, história, memória, moral e ética. Uma organização é formada por atos comunicativos entre seus membros, que ao construírem suas histórias de sucesso e fracasso significam seus valores e crenças e a personalidade da organização, que será a máxima como esta organização irá agir, porque irá agir, e como irá justificar seus atos. Se estas certezas tácitas compartilhadas pelos agentes organizacionais envolverem um clima ético de favorecimento à conduta antiética, de nada adiantarão as formalidades de programas e códigos de ética.

Assim, como caminho, não único, frente aos desafios apresentados ao desenvolvimento da moral organizacional, destaca-se a importância da construção de sentidos entre os sujeitos que formam a organização, da história da organização ser legítima moralmente para os seus públicos de relacionamento, do processo humano de transformação organizacional, e não apenas burocrático, para que as narrativas sejam integradas ao que a organização espera.

4.4 As narrativas organizacionais

As narrativas da organização, em todas as suas formas discursivas, irão legitimar e construir a cultura e o senso moral da organização. A narrativa formal ou informal, intencional ou não, pressupõe uma experiência, que é um fato relevante segundo a visão de algum agente organizacional, e são essas experiências que darão o tom das narrativas. Walter Benjamim, ao tecer considerações sobre a obra de Nikolai Leskov, (1987) afirma que "a narrativa pressupõe uma experiência, e que a baixa da narrativa explica-se pela baixa das experiências e intercâmbio delas"

E fala da dimensão utilitária da narrativa "Essa utilidade pode consistir seja num ensinamento moral, seja numa sugestão prática, seja num provérbio ou numa norma de vida - de qualquer maneira, o narrador é um homem que sabe dar conselhos" (BENJAMIM, 1987, p. 200) e completa "Mas, se 'dar conselhos' parece hoje antiquado, é porque as experiências estão deixando de ser comunicáveis".

Esta questão da função da narrativa, como o relato da memória de um indivíduo sobre uma experiência que tem a função de aconselhar, e que neste "aconselhamento" contém algumas certezas fundamentais que formarão a cultura e o clima ético da organização; nos leva a compreender que uma organização não conseguirá construir uma moral coletiva desejada se ela não tiver experiências morais positivas que legitimem as narrativas.

Sobre o poder das histórias da organização para a validação do clima ético, vale destacar as seguintes observações de Benjamim (1987) que destaca que a narrativa não se perde, que é revivida continuamente, ao contrário da informação

Essa história nos ensina o que é a verdadeira narrativa. A informação só tem valor no momento em que ela é nova. Ela só vive nesse momento, precisa entregar-se inteiramente a ele e sem perda de tempo tem que se explicar nele. Muito diferente é a narrativa. Ela não se entrega. Ela conserva suas forças e depois de muito tempo ainda é capaz de se desenvolver (BENJAMIN, 1987, p. 204)

e conceitua narrativa, destacando o papel dos sujeitos organizacionais na construção das percepções e cultura da organização

uma forma artesanal de comunicação. Ela não está interessada em transmitir o puro em si da coisa narrada como uma informação ou um relatório. Ela mergulha a coisa na vida do narrador para em seguida retirá-la dele. Assim se imprime na narrativa a marca do narrador, como a mão do oleiro na argila do vaso" (BENJAMIN, 1987, p. 205)

Assim, neste enfoque do narrador que realiza as suas falas no mundo organizacional, é importante destacar que "a narração é um discurso [...] isto é, uma sequência de enunciados que remete necessariamente a um sujeito de enunciação" (JAKOBSON, 1963), e que a instância narrada é necessariamente percebida pelo receptor, em um processo de circuito de comunicação, no qual a codificação de um emissor é decodificada com forte influência pelo receptor.

Paulo Nassar (2011) coloca que a narrativa organizacional deve ser a expressão da cultura organizacional que incorpora, também, os pontos de vista dos inúmeros públicos e redes relacionais, principalmente na forma de suas memórias e conhecimentos que demonstram o comprometimento da empresa com a sociedade e revelam a sua responsabilidade histórica. Assim, o compartilhamento, a participação dos indivíduos na atuação organizacional e também na construção da narrativa torna-se essencial, ao possibilitar não apenas a consecução da

proposta da narrativa descrita por Nassar mas por representar a responsabilidade histórica e por conseguinte, ética e moral de uma organização.

Neste contexto, cabe discutir o componente central das narrativas das organizações, que, em uma perspectiva funcionalista, é tomado por informações objetivas descendentes e assimétricas, muitas vezes concorrentes e que não permitem a eficaz compreensão e significação dos sujeitos. Como as organizações podem favorecer o espaço para a realização destas narrativas, individuais, significadas particularmente, mas que ao serem contadas, revividas e resignificadas, compõe o fator central da cultura organizacional e do clima ético?

4.6 A comunicação na construção da organização ética

A comunicação para o desenvolvimento da ética organizacional apresenta-se como um forte desafio, a partir do que foi discutido ao longo da revisão teórica deste trabalho.

Os estudos do campo da ética organizacional demonstraram a complexidade de construção de uma moral coletiva, visto que ela se consolida na cultura organizacional, a partir de forte posição das lideranças, desde as mais altas até as ligadas aos funcionários operacionais. E que seu desenvolvimento demanda um processo orquestrado de exemplos, princípios discutidos e bem definidos, treinamentos, preparação de lideranças, um processo de monitoramento e controle bem desenvolvidos, mecanismos de gestão e mensuração de resultados, e tudo gerido por um forte processo de comunicação institucional e de gestão que assegure a consolidação dos princípios na cultura e prática dos funcionários. A questão humana, do egocentrismo, e da dificuldade de gerar a visão coletiva e altruísta que oriente as decisões na organização é um forte desafio a ser vencido, e neste aspecto, delegam à cultura organizacional a responsabilidade essencial para a organização ser “um bom barril com boas maçãs”. Cultura esta, como discutido, construída a partir da comunicação que gera cultura e que gera organização.

Os estudos do campo da comunicação organizacional, por sua vez, apontam para a demanda de percepção das organizações sobre o contexto humano, dialógico e complexo da comunicação. Na busca pela eficácia comunicacional, os modelos funcionalistas pautados em ferramentas, e na assimetria de interesses, não garantem os resultados esperados, e desponta-se a urgência da percepção menos controlável da comunicação, e que ela configura-se como um fenômeno natural da organização, para sua operação e realização de suas funções. Neste

sentido, para que ela entregue sua missão, e para que efetive as diretrizes éticas desejadas, objeto deste trabalho, emerge a adequada gestão da comunicação, que compreende e deve envolver a história da organização, as memórias de quem a vivenciou, os exemplos, o papel das lideranças, a importância dos espaços de diálogo, a participação dos sujeitos em suas alteridades, e as narrativas formais e informais geradas neste processo organizacional.

E esta comunicação discutida neste trabalho é imbuída de forte dimensão ética. Ao mesmo tempo que o fruto de seu desenvolvimento colabora para que a organização alcance seu desenvolvimento da ética, ela é, em sua essência, um esforço ético de abertura e negociação entre os agentes que formam a organização. Oliveira e De Paula (2009) argumenta sobre as relações entre ética e comunicação e destaca que

O modelo de interação comunicacional dialógica configura-se também como um lugar de discussão ética, uma vez que reconhece a possibilidade de um espaço comum para a partilha de normas, interesses e decisões públicas que dizem respeito a todos os atores da interação negociada. A partir da negociação, a ação entra em curso, abrindo possibilidades de discussão de diferentes pontos de vista, assim como de diversas práticas (OLIVEIRA, 2009b, p. 331)

Conscientização sobre o papel da comunicação

Faz-se necessário as organizações compreenderem o caráter mais humano e natural, porém dispendioso em tempo e atenção, destinado à comunicação organizacional. A compreensão de que a “Comunicação é construção de significado e inter-relação” e que “A comunicação cria a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa”, segundo Marlene Marchiori (2009) e que “Diálogo é uma prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e que, quando as organizações começarem a integrar esta prática a suas operações, serão realizadas as formas de trabalho no século XXI.”, como aponta Sidnéia Gomes de Freitas (2008), é a única alternativa de construção de um ambiente organizacional, identidade e cultura sólidos e realmente consistentes capazes de mudar comportamentos e pautar o ser e a reputação organizacional.

O aspecto apenas informacional, como visto, é muito criticado pelos pesquisadores da área de comunicação. É necessário haver um equilíbrio entre a informação e o diálogo, e mais do que isso, em como esta informação é compartilhada. Do ponto de vista da comunicação de ética, apontada pelos autores de ética organizacional, é essencial que ela seja clara, objetiva,

explicada, que vá direto ao ponto do que a organização espera. Isso pode fazer da comunicação de ética, em alguns momentos, extremamente assimétrica, e linear, por representar um objetivo claro da organização junto a seus funcionários. Contudo, o processo completo de um programa ou planejamento de desenvolvimento da ética organizacional envolve processos de participação, compartilhamento, diálogo e reflexão que sustentam esta comunicação informacional. Assim como destacaram Duarte e Monteiro (2009, p. 339), “Informação é condição indispensável ao exercício do poder de planejar e agir. Informações oferecem suporte para a tomada de decisão. Elas, entretanto, não são necessariamente suficientes ou úteis. As informações podem ser irrelevantes, ‘chegar atrasadas, ser mal-interpretadas ou distorcidas’ (PIDD, 1999, p. 169, apud DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 339).

Assim, é importante, que haja, conforme discutido pelos autores, um adequado equilíbrio entre a comunicação informacional e a comunicação dialógica. O processo comunicativo precisa ser compreendido como um fluxo cíclico e extremamente dinâmico em suas significações e resignificações pelos funcionários. A organização precisa compreender que informar não significa comunicar. Como aponta Duarte e Monteiro (2009),

os avanços serão significativos quando tornarmos a comunicação um desafio de toda a organização, dos dirigentes ao mais novo contratado, bem como quando ela for encarada em sua acepção original: *comunicare*, tornar comum, ou seja, viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento e a atenção ao outro.

Este processo não é alcançado com um simples e-mail de uma liderança ou corporativo, com uma palestra, com uma campanha on-line ou com uma única reunião dialogada. A grande questão não é se o canal ou a mensagem utilizada são adequados, e sim, que o sucesso comunicativo dá-se com a complementaridade de diversos processos de troca, abertura e significação. A expectativa de resultados imediatos do processo comunicativo precisam ser substituídos pela compreensão do processo, para o adequado gerenciamento do fenômeno multidimensional que envolve informação, significação, feedback, diálogo, troca e resignificação continuamente. A comunicação não finaliza. A comunicação se inicia. Os resultados (esperados pela organização ou não) vão sendo alcançados, no decorrer deste processo, assim como a organização também vai se desenvolvendo/reestruturando e novas demandas de comunicação vão surgindo, e são incluídas neste diálogo contínuo. É preciso ter abertura para a continuidade do processo de diálogo, no momento em que as organizações geralmente afirmam “a comunicação não funcionou”, porque as pessoas não tiveram o comportamento que esperavam.

Duarte e Monteiro (2009) apontam caminhos para as organizações alcançarem o que chamam de uma *consciência comunicativa*, que pode evoluir para a *competência comunicativa*, na qual “todos os integrantes são agentes autônomos de comunicação (...) que todas as áreas estejam aptas a assumir o protagonismo de bem comunicar, com a finalidade de, à semelhança dos organismos vivos, capacitar a organização para se adaptar ao ambiente em que vive e tornar-se mais competitiva”. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 346).

Esta competência comunicativa está pautada na constatação clara de que a organização competitiva, eficiente, reconhece que sua capacidade de adaptação, inovação e desenvolvimento está ligada ao processo de como ela recebe os insumos e informações do meio externo, como ela os processa e como ela os devolve ao meio externo.

A organização é um sistema aberto, que, permanentemente, troca material, energia e informação com o meio ambiente, afetando-o e sendo afetada por ele. Ao mesmo tempo, possui seus próprios subsistemas, também em constante interação. E em um sistema nada ocorre fora das redes de relações, assim como não existem ações absolutamente desconectadas. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 356)

Esta visão sistêmica da organização é que reconhece o papel fundamental da comunicação é apresentada por Yanaze (2006), em seu modelo sistêmico dos três ‘PUTS’, no qual a organização recebe os *Inputs* do mercado e da sociedade, como recursos financeiros, recursos humanos, recursos materiais, informações e tecnologia. Estas informações são de toda origem, desde reclamações sobre qualidade de produto, de atendimento, novas demandas de legislação, pressões de contrapartes, etc. E a organização, ao receber estes *Inputs*, faz o processamento, que são a operação interna, tangibilizados nos processos, sistemas, políticas criadas pela organização, logística, e tudo isso envolto na cultura e clima organizacionais da organização. E a organização entrega os resultados de seu processamento, de seus *Troughputs*, por meio dos *Outputs*, que são produtos e serviços, precificações e remunerações, distribuição e vendas e comunicação externa.

Figura 5: Modelo Sistêmico dos 3 Puts – Yanaze (2006, p. 47)

A compreensão da organização como um sistema contínuo de troca constante de informações e recursos que precisam ser compartilhados, processados e respondidos com rapidez e eficiência emerge a importância da comunicação para este composto.

Assim, a qualquer estudo da comunicação e organizações, não apenas a questões relativas à ética e à reputação organizacionais, a eficiência da comunicação interna assume papel fundamental.

Competência e consciência comunicativa

E a partir deste olhar da comunicação, como um processo natural para a eficiência organizacional, que os autores Duarte e Monteiro (2009) discorrem sobre a *Competência Comunicativa*, como citado. O primeiro passo, antes da competência, é a organização desenvolver a *consciência comunicativa*, vinculada a uma cultura organizacional que promove um ambiente de transparência, confiança e estímulo à cooperação. Os autores destacam a busca da cooperação neste ambiente gerado por uma consciência comunicativa, e não o consenso, visto que o objetivo não é a discussão para gerar discordâncias e cessões que originarão o resultado final. O objetivo é a colaboração, independente de suas percepções individuais, para a consecução de uma meta comum.

A **consciência comunicativa** é descrita como a acreditação, envolvimento e apoio dos dirigentes para encorajar experiências, recompensar esforços, e alocar recursos que incentivem

a prática comunicacional. O processo envolve o empoderamento em comunicação, patrocinado e promovido de forma clara no sistema organizacional, pela direção, e que é alcançado quando todo o grupo de funcionários se sente agente ativo e participante efetivo da organização, considerando-se dessa maneira, comprometido e responsável por seu sucesso ou seu fracasso. Esse empoderamento é alcançado, inicialmente, pelo acesso dos funcionários à informação, que tem um efeito fundamental do processo decisório, como afirma Duarte e Monteiro (2009, p. 343)

Ao ter acesso a informações, indivíduos e equipes têm oportunidade de sair da condição de beneficiários para serem agentes ativos dos processos de tomada de decisão”. O empoderamento comunicacional representa a distribuição e conquista de poder entre muitos de realizar ações de comunicação, não como uma mera realização de tarefa, mas “a ação conectada a um senso de responsabilidade pelo trabalho, pela aquisição de conhecimento e pela capacidade de produzir mudanças a partir dele, demonstrando pertencimento à organização e compromisso com seu sucesso (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 344).

Os autores apontam que a consciência comunicativa está pautada em cinco pilares, sendo eles: 1 – Informação compartilhada e integrada, como disposição para trocar informações, respeitando as diferenças de atribuições, interesses e capacidades, buscando articular uma rede de envolvidos, integrando-os por meio de metas; 2 – Pertencimento em estar ligado à organização, em uma participação cooperativa; 3 – Empoderamento com formação de pessoas e grupos com capacidade de refletir, compreender, decidir, avaliar e recriar o mundo que a cerca; 4 – Autonomia e estímulo à liberdade de pensamento e ação, com responsabilidade, compromisso e autocrítica e 5 – Governança no reconhecimento de que a responsabilidade da comunicação organizacional é tarefa de todos.

Assim, a **competência comunicativa** tem espaço para iniciar seu desenvolvimento. É essencial, neste contexto, os fatores já apresentados sobre a consciência do processo comunicativo como apresentados por Baldissera (2008), e consequentemente, o reconhecimento da importância dos contextos informais (naturais) e formais (institucionalizados) de comunicação nas organizações. Os contextos formais são essenciais às organizações, uma vez que estabelece padrões e orienta sobre práticas desejadas, e que não são necessariamente apenas descendentes, podem ter sido definidas de maneira participativa. Estes contextos, contudo, não são completamente controláveis pela organização, como se imagina, e podem mascarar a qualidade dos resultados da comunicação. Os contextos informais, por sua vez, tem essencial papel na construção da cultura organizacional e dos

sentidos que serão compartilhados pelos sujeitos. Duarte e Monteiro (2009) destacam a importância do conhecimento dos profissionais mais velhos e experientes na organização ser passado para os mais novos ou recém-contratados. As experiências positivas, os sucessos empreendidos também podem ser acompanhados por situações de frustrações e que os experientes podem “com certo enfado e superioridade, sobre como aquela ideia inovadora já foi tentada e não deu certo, liquidando no nascedouro o entusiasmo de um recém-chegado menos perseverante.” Neste sentido, apontam que os canais e contextos informais sejam acompanhados e aperfeiçoados constantemente, e não controlados – nem é desejável que sejam - para que cumpram seu importante papel junto aos funcionários.

Para o desenvolvimento da *competência comunicativa*, os autores apontam a importância das orientações institucionalizadas, a criação de espaços de comunicação e a educação para a comunicação.

As **orientações institucionalizadas** referem-se à organização formal de políticas, normas e recomendações sobre as práticas comunicativas da organização, que são o primeiro passo para fortalecer a comunicação e podem ser definidas em conjunto por profissionais de diversas áreas, já estimulando a integração e fortalecendo a cultura informacional. Estas orientações podem ser oficializadas em políticas, manuais, guias, vídeos e outros produtos.

A **criação de espaços de comunicação** tratam da criação de oportunidades para a troca de informações, conhecimento, experiências e diálogo, de forma sistematizada na organização. Esses espaços podem ser reuniões para divulgação e discussão de informações externas que chegam à organização, e que impactam todas áreas e setores de atividade, como os relatórios da ouvidoria, da central de atendimento, ações da assessoria de imprensa, eventos realizados no mês, pesquisas, entre outros. Destacam que

é importante que todos entendam que os clientes, a imprensa, a comunidade e os demais públicos de interesse pensam sobre os produtos e serviços oferecidos pela organização e como essas informações afetam o que ocorre na produção, na distribuição, no marketing, na contabilidade, enfim, em cada área da empresa. (...) e esse tipo de compartilhamento de informação pode tornar-se uma ferramenta importante para cada um dos funcionários (...) uma vez que passa a dispor de informações qualificadas sobre como a sociedade percebe a organização e como seu trabalho influencia esse processo. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 350).

Essa etapa da construção da competência comunicativa alinha-se com a já citada ideia de Drucker (1998), que aponta que a organização do futuro está fundada em comunicação e conhecimento, e que será gerida por profissionais que ajustarão seu desempenho por meio de

feedback recebido de clientes e demais públicos, e que a comunicação que parte dos altos executivos mantém a empresa em um curso ético.

Por fim, destacam que é essencial a educação para a comunicação, que configura programas sistematizados e esforços para a geração de interesse e competência em comunicar melhor aos executivos. Apontam que

a educação para a comunicação lida com as noções de comunicação interpessoal, grupal e midiaticizada, bem como de comunicação formal e informal segundo uma perspectiva dialógica e ética. Ela implica o reconhecimento generalizado na organização, dentro de uma análise lógica e consciente, de que a circulação de informação de qualidade e a interação adequada entre os integrantes e com os diferentes públicos são componentes fundamentais para o sucesso de cada um e da organização (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 352).

A importância da participação dos líderes em todo o processo de gestão da ética organizacional, na construção da cultura, e conseqüentemente em toda a comunicação que acontece nas organizações é pauta defendida amplamente pelos autores em toda a revisão teórica deste trabalho. No caso dos caminhos para a criação da competência comunicativa, os autores Duarte e Monteiro (2009), apontam que a maioria das habilidades exigidas dos gestores para o sucesso organizacional são relativas à comunicação, como capacidade de relacionamento com a equipe, de construção de redes de informação, de monitoramento do ambiente, habilidade de solucionar conflitos, de ouvir críticas, sugestões e transmitir informações. Os Gerentes “são centros nervosos na distribuição de informações e na gestão de relações. Eles interagem com gerentes superiores, com gerentes no mesmo nível e com subordinados” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 353) e neste sentido, é essencial que sejam estimulados, orientados, e capacitados para atuarem como facilitadores da comunicação, na busca da realimentação, e para criarem um ambiente que estimule a troca e o diálogo. Para desenvolver esta habilidade, os autores apontam os esforços em capacitação como treinamentos e orientações para conduzir reuniões, adaptar e passar informações, obter e transmitir *feedback*, criar ambientes de participação para compartilhamento de informações e o principal – incluir na agenda corporativa o tema comunicação, mesmo que com ações indiretas, com a realização de palestras de comunicadores, apresentação de vídeos, encontros que reúnem lideranças e chefias para discussão da importância da comunicação e temas relacionados, painéis, apresentações, entre outros. Uma organização educada para a comunicação tem mais capacidade para adaptar-se às mudanças ambientais e se manterem competitivas no mundo atual.

As relações com *stakeholders*

O estudo de ética e comunicação traz, além do processo constitutivo comunicacional interno que a organização desenvolve, a questão essencial da incorporação da visão dos *stakeholders* nas decisões organizacionais. Estudos sobre a ética organizacional avaliados por Grunig (2009) demonstraram que:

- A estratégia corporativa deve refletir a compreensão dos valores dos membros e dos *stakeholders* da organização;
- A estratégia corporativa deve refletir a compreensão da natureza ética da escolha estratégica. (FREEMAN e GILBERT, 1998, apud GRUNIG, 2009, P. 105)

Assim, se a postura ética da organização está diretamente vinculada à consideração dos valores dos membros e *stakeholders* da organização, e se o relacionamento com estes públicos é função específica dos profissionais de comunicação e relações públicas, Grunig destaca que “A atividade de relações públicas é a função que introduz os valores e os problemas dos *stakeholders* nas decisões estratégicas, e que introduz o elemento moral nessas decisões”. (GRUNIG, 2009, p. 105)

Desta forma, a participação decisiva da comunicação no desenvolvimento da ética organizacional não está apenas, como destacado na revisão teórica de ética organizacional, na disseminação dos programas, e na preparação de lideranças na habilidade de comunicação, mas também de forma significativa, na condução dos relacionamentos e processo de escuta que irão, desde a definição de princípios e diretrizes, orientar a organização sobre as demandas dos públicos, para considera-las, de forma ética, no contexto organizacional.

Grunig (2009) destaca as regras de relações públicas éticas propostas por Pearson (1989, apud GRUNIG, 2009, P. 106), e que se aplicam no desenvolvimento da ética organizacional:

- É um imperativo moral estabelecer e manter relacionamentos de comunicação com todos os públicos influenciados pela ação organizacional;
- É um imperativo moral aperfeiçoar a qualidade desses relacionamentos de comunicação, isto é, torna-los cada vez mais interativos.

Neste aspecto, Grunig destaca que é importante tratar a ética como parte integrante da profissão de relações públicas, com o desenvolvimento de teorias de relações públicas éticas a partir do estabelecimento de teorias da Ética filosófica, mas que isso é “algo raramente encontrado na literatura sobre ética das relações públicas” (GRUNIG, 2009, p. 105), e propõe uma teoria ética de relações públicas a partir dos imperativos de Pearson:

Perspectiva Teleológica: profissionais de relações públicas éticos perguntam quais são as potenciais consequências que as decisões organizacionais têm junto aos públicos.

Perspectiva Deontológica: profissionais de relações públicas éticos têm a obrigação moral de expor essas consequências aos públicos que são afetados e engajar por meio do diálogo os públicos sobre as potenciais decisões organizacionais. (GRUNIG, 2009, p. 106)

Tese de doutorado desenvolvida por Zilda Aparecida de Andrade (2010) demonstrou que os profissionais de relações públicas, mesmo sendo os responsáveis pelos relacionamentos organizacionais, nos programas de ética de seis empresas estudadas, selecionadas por critério de vencedoras de Prêmios da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) de 2004 a 2008 em categorias de relacionamento vinculadas ao tema, concluiu que

não há nas empresas estudadas a participação direta do profissional de relações públicas e de comunicação organizacional no desenvolvimento de um programa de ética. Mesmo as organizações não dispondo de um profissional de comunicação no papel de gestor da ética, os informantes reconheceram de modo amplo que a comunicação é essencial (ANDRADE, 2010, p. 213)

Comunicação interna

O espaço de diálogo da comunicação interna, a partir da demanda de ser a fonte de formação da organização, por ser o local de construção da identidade, da cultura organizacional e do comportamento que determinarão o perfil da organização, precisa ganhar cada vez mais relevância nos planejamentos de comunicação. Não fala-se aqui dos investimentos em produtos midiáticos, mas em investimento de tempo, recursos e planejamento para a abertura e realização do diálogo por todos os indivíduos que formam a organização.

Contudo, a comunicação interna na atualidade assume postura cada vez mais complexa para o alcance dos objetivos organizacionais. As demandas externas, como o cenário social pós-moderno, as novas tecnologias, a mudança de perfil dos anteriormente denominados “receptores” organizacionais, a evolução dos estudos de teoria da comunicação, e a sociedade em rede com multívíduos e multipapéis alteraram significativamente o modo de conceber comunicação interna, para sem dúvida, muito além dos veículos internos funcionalistas.

Os desafios da comunicação interna na contemporaneidade são diversos, envolvem desde situações psíquicas dos colaboradores de uma organização, impactos da tecnologia, pressões externas, descrença do discurso organizacional, entre outros, e podem ser elencados como consequências dos modelos de relações de trabalho e do ambiente social.

O perfil da comunicação interna na maioria das organizações é reflexo das relações de trabalho exercidas. Estudos desenvolvidos por Oliveira e Paula (2009) demonstram que uma relação de trabalho disciplinar, como por exemplo a mecanicista, na qual a autoridade é exercida por meio do Poder disciplinar para sustentar o sistema operacional, na qual há valorização da hierarquia, da norma, e que destaca o emprego como um “porto seguro” trabalha a comunicação informativa, instrumental, a comunicação do “dever ser”. Já em uma relação de trabalho pós-moderna, o poder é exercido através do controle, no qual as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que é boa para elas, e há a força do discurso da sedução nas comunicações internas. Trabalha-se com o fator do risco, no qual o emprego é o local onde se trabalha, com riscos. Neste perfil de relação, “O domínio pela obediência é mais humilhante do que o domínio pelo controle (...) sugere-se então, maior autonomia, já que a organização não manda fazer, mas estabelece metas, que passam a condicionar as relações de trabalho” (Oliveira e Paula, 2009). Assim, as organizações buscam a identificação dos empregados com os valores e princípios da organização, mas sentimentos individuais de temor e insegurança relacionados à instabilidade do mundo do trabalho e ao risco de exclusão transformam-se nos principais desafios à comunicação interna, pois os colaboradores ao mesmo tempo em que não estão receptivos à comunicação ou ao discurso da organização, nem estão preparados para realizar a comunicação do diálogo, base deste sistema de relação de trabalho.

Marlene Marchiori (2009), ao abordar os quatro grandes modelos de relações de trabalho e seus impactos na cultura e na comunicação interna, destaca que o modelo classificado como “sistemas de interação”, explica que a comunicação forma a organização e a cultura organizacional. Esse sistema é um ato de participação, no qual comunicação e cultura influenciam-se reciprocamente.

Além dos fatores de mudanças nas relações de trabalho, somam-se outros relacionados ou consequentes, e que tornam ainda mais complexa a comunicação interna: 1) as organizações passam a conviver com a alta dispersão dos colaboradores, que impactados pelo excesso de informações, selecionam os conteúdos e agem no “ambiente do cinismo”, em vez do entusiasmo esperado na era do controle. Neste ambiente, os funcionários determinam a verdade e a realidade, prestando atenção ao comportamento – e estão prestando atenção, mas escolhendo não escutar; 2) o índice de engajamento cai de forma substancial, conforme apontado pelo índice Gallup de Engajamento de Empregados, que aponta apenas 29% de empregados engajados contra 54% não engajados e 17% ativamente desengajados. Desta forma, a comunicação interna passa a sofrer críticas e juízos cada vez mais fortes, como aponta o Diagnóstico mundial consultoria Booz/Allen/Hamilton (GRATES, 2006, p.9, apud OLIVEIRA E PAULA, 2009), cujo resultado demonstra que 84% dos empregados não acreditam que a informação flua livremente nas suas organizações.

Os pilares do sucesso desta comunicação capaz de transformar de fato um ambiente organizacional em espaço de construção de conhecimento, de inovação, de fortalecimento de uma cultura organizacional que favoreça a identidade da organização, que de fato a represente em todas as suas relações com o ambiente externo e forme sua imagem e reputação, não são definitivamente, ferramentas de prateleira que se possam contratar e “implementar”.

Papel do gestor de comunicação

A partir desta demanda,

os comunicadores precisam pensar o diálogo (comunicação) para: permitir transformar, respeitar alteridade e diversidade, pensar o planejamento como norteador e não como certeza, compreender o conflito como possibilidade de criação e inovação, abandonar as zonas de conforto, aceitar as limitações, potencializar as falas e aprender a escutar. (BALDISSERA, 2008, 173).

E surge o desafio de superar o temor em assumir uma postura humilde frente aos processos de comunicação organizacional, em admitir que os níveis de incerteza presentes nesses processos podem alterar qualquer previsão e desestruturar qualquer planejamento; em reconhecer que a alteridade é agente no processo.

Assim, o papel do gestor de comunicação “seria pedagógico e motivador, orientando sobre práticas eficientes e naturalizando a preocupação com a comunicação, para que todos os integrantes, em todas as áreas, assumam o protagonismo de bem comunicar” (DUARTE;

MONTEIRO, 2009, p. 356), em um processo de além de criar e manter canais de comunicação, produtos e serviços, gerar os espaços de interação e participação, e contribuir para a formação da *consciência e competência comunicativa*.

O comunicador, pela sua expertise, com suas potencialidades, precisa contribuir para que a organização desenvolva sua capacidade comunicativa em cada integrante que a forma, pois as relações da organização com seus diversos públicos não será efetivada pelo comunicador, mas por todos os funcionários, na realização de suas atividades. Assim como discutido no início desta revisão teórica acerca de Ética organizacional, o responsável por entregar a missão da organização e zelar pela sua reputação não são apenas o CEO ou a área que cuida da reputação corporativa, e sim, todos os funcionários, quando decidem pela organização inúmeras vezes ao longo de sua rotina diária. E para a condução deste processo, do ponto de vista comunicativo, o comunicador não é quem comunica pela organização. Ele ajuda a construir, de forma compartilhada, diretrizes, políticas, e o contexto institucional da comunicação, mas é responsável principalmente, por preparar a organização para que ela seja eficaz em sua comunicação interna para entregar sua missão.

Assim como destacam Duarte e Monteiro (2009, p. 358) “Mais do que habilidade disseminadora de informações, entretanto, o comunicador precisa de habilidade dialógica e saber transferir essa mesma habilidade para a organização”.

Mais que uma evolução nos paradigmas comunicativos, a mudança na postura das organizações em ver a comunicação de fato, como estratégica, é essencial para que ela alcance os resultados possíveis. Como afirma Grunig (2009) a partir do Estudo de Excelência, “os relações-públicas não podem atuar nesse papel de gestão estratégica a menos que a organização os habilite para tal.” E que o estudo demonstrou que “o relacionamento das relações públicas com a coalizão dominante de uma organização é uma das características principais das relações públicas excelentes”.

No modelo de mensuração de resultados das relações públicas excelentes, que também funciona como guia de planejamento, Grunig (2005) destaca que uma área excelente consegue, no último nível avaliatório, contribuir para a responsabilidade social da organização, e para que de fato, a comunicação seja simétrica com os públicos.

O modelo divide a avaliação do trabalho de comunicação e relações públicas em 4 níveis, sendo: 1) Programa: Onde são feitas as análises individuais dos programas. Análise do

relacionamento com um público específico; 2) Funcional: Avaliação do Departamento de Relações Públicas. Uma auto análise de estrutura e desempenho; 3) Organizacional: Qualidade dos relacionamentos para o desempenho da Organização. Alinhamento do objetivo e comportamento da organização à demanda dos públicos e 4) Social: Impacto das Ações de RP para a postura ética e socialmente responsável das organizações. Dentro de cada nível, existem as pesquisas formativas, realizadas para o exercício do planejamento, e as avaliativas, de mensuração após a realização da ação. Nas pesquisas avaliativas, elas podem medir processos ou resultados das ações implementadas, pois destaca a importância de se separar avaliação processual, se uma atividade atingiu uma meta esperada, e a avaliação de resultados de comportamento de uma atividade. Dentro do nível 1 (Programa), por exemplo, são avaliadas no âmbito do processo, quantidades de visualizações de uma mensagem, número de participantes de um evento, quantidade de pesquisas respondidas, e no âmbito dos resultados, avalia-se a Exposição (consciência mútua), a Retenção de Mensagens (exatidão), o Conhecimento/cognição (entendimento/compreensão), a Atitude (acordo) e Comportamento (comportamento simbiótico). No nível Funcional, a avaliação do âmbito de processos mediria a quantidade de programas implementados pela área de comunicação e relações públicas, as avaliações da equipe (contratações, dedicação), e no âmbito dos resultados, a participação da função de comunicação e RP na gestão estratégica da organização, como função gerencial, promotora da comunicação simétrica, de fomento à colaboração e integração da comunicação. No nível Organizacional, seriam avaliados os relacionamentos da organização. O adequado mapeamento de ambientes, públicos e o diagnóstico do relacionamento com os mesmos antes e após a implementação dos esforços de comunicação. E que estes relacionamentos seriam avaliados em quatro graus ou estágios de relacionamento, sendo eles: Controle mútuo/reciprocidade de controle entre a organização e seus públicos e vice-versa, Confiança estabelecida nesta relação, Satisfação com esta relação, Responsabilidade e compromisso nesta relação - de ambas as partes. Por fim, no nível Social, seriam avaliados os impactos das ações de comunicação e RP para a postura ética e socialmente responsável das organizações, por meio da gestão das externalidades e demandas sociais, ou seja, até que ponto a equipe de RP auxilia a gestão a cuidar das consequências que a organização tem sobre os públicos e como cuida das necessidades dos públicos; e por meio da Gestão da transparência, a obrigação moral de comunicar o comportamento da organização para os públicos quando há consequências sobre os públicos e quando os públicos esperam consequências.

Assim, o modelo proposto pelo autor demonstra como a comunicação e as Relações Públicas podem contribuir para o comportamento ético da organização, por meio do processo de ouvir e diagnosticar relacionamentos, promover as relações simétricas entre os públicos resguardando os interesses das contrapartes em um processo de gestão de externalidades e transparência que tem alta significação na estratégia organizacional.

NÍVEL	Programa	Funcional	Organizacional	Social
Objeto de análise	Ações	Depto de RP	Relacionamentos	Contribuição social
Pesquisa formativa	Perfil Público, canais	Planejamento	Ambiental, mapeamento públicos e qualidade relacionamentos	Demandas stakeholders e sociais
Pesquisa avaliativa	<ul style="list-style-type: none"> •PROCESSOS •RESULTADOS: Exposição, Retenção de mensagens, Conhecimento, Atitude e Comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> •PROCESSOS •RESULTADOS: Comunicação simétrica, função gerencial do processo comunicativo 	Relacionamentos de troca ou comunal. Níveis de relacionamento: Controle mútuo, Confiança, Satisfação, Compromisso.	<ul style="list-style-type: none"> •Gestão externalidades •Simetria •Transparência

Figura 6: Quadro elaborado pela autora, a partir do modelo de avaliação das relações públicas excelentes (GRUNIG, 2005)

Assim, o gestor de comunicação não pode posicionar-se como construtor de canais de comunicação para cumprir objetivos assimétricos da organização. Precisa posicionar-se como especialista no processo comunicativo, educando a organização na condução do fenômeno, preparando-a a ouvir os públicos de relacionamento para a comunicação simétrica, promovendo espaços de diálogo e compartilhamento, auxiliando a capacitação de líderes com habilidades comunicativas e sendo principalmente, íntegros e honestos com sua carreira e com sua profissão, na responsabilidade de aconselhar e orientar a alta administração nos aspectos da comunicação e reputação.

Como destaca Solomon (2006), sobre a coragem moral necessária aos executivos das organizações, o gestor de comunicação precisa estar imbuído fortemente deste atributo para exercer seu papel consciente e responsável nos relacionamentos da organização

A coragem moral inclui uma compreensão do quadro mais amplo, dos propósitos da organização e dos meios pelos quais a organização ou alguma parte dela frustra suas melhores intenções. Ela significa aferrar-se a essas melhores intenções, estar atento a uma lealdade mais elevada do que aos próprios superiores imediatos ou, por vezes, mesmo ao diretor executivo. [...]

ela não é, como sugere, apenas uma virtude para líderes e para a liderança. É, sob pressão, a virtude que põe os demais à prova. Coragem moral é integridade sob ataque (SOLOMON, 2006, p. 428)

e aponta que este processo de mudança de postura, pelo histórico das organizações e do cenário mercadológico, está acontecendo fortemente

A corporação não é mais (se é que foi algum dia) o monolito destruidor da alma de elimina toda individualidade e liquida a integridade pessoal. Há uma nova geração de cidadãos corporativos, não mais afeitos às vias mais rápidas ditadas pela cobiça dos anos 1980⁴ e não mais dispostos a tolerar a obediência cega que era esperada nos anos 1950. Além disso há os sobreviventes, nos anos 1990, que se viram traídos e assistiram à derrota das velhas regras. Eles compreendem o guru extremamente aristotélico Tom Peters quando ele diz 'Cada um de nós está em última análise sozinho. No fim, depende de cada um de nós, e apenas de cada um de nós, descobrir quem somos e quem não somos e agir de maneira mais ou menos coerente com essas conclusões' (SOLOMON, 2006, p. 431)

O aprimoramento nos modelos de comunicação interna e organizacionais aplicados, com vistas a atingir este objetivo tão complexo é um fato que sem dúvida, será observado, pois como foi colocado, não é uma escolha, é o único caminho para o desenvolvimento tanto da sociedade quanto das organizações. O contexto demanda, a sociedade cobra e o mercado vai responder para se manter competitivo.

⁴ Aqui o autor refere-se às características das décadas Norte-Americanas, que, feitas as possíveis adaptações ao contexto nacional, pós-abertura econômica, poderiam ser atrasadas em uma década.

5. MATERIAIS E MÉTODOS

5.1 Objetivos

Objetivo Geral

Avaliar as estratégias de comunicação, desafios e resultados de quatro organizações brasileiras reconhecidas pela postura ética e sustentável na implementação de seus programas de ética.

Objetivos Específicos:

- Conhecer as motivações e visão das organizações sobre o papel da ética organizacional e dos programas de ética;
- Identificar os modelos de construção de programas de ética utilizados pelas organizações e as premissas valorizadas no planejamento dos programas desenvolvidos.
- Avaliar como as organizações utilizam e comunicam suas histórias, memórias e narrativas para a legitimação de seus objetivos de desenvolvimento moral.
- Discutir os principais desafios das organizações e as possíveis contribuições da área de comunicação e relações públicas para a superação dos mesmos.
- Compreender a estratégia de participação das lideranças no acultramento ético das organizações;
- Avaliar as estratégias de comunicação interna desenvolvidas pelas organizações estudadas na busca de construção de atitudes e práticas alinhadas aos princípios éticos da organização;
- Identificar as ferramentas de gestão construídas e disponibilizadas pelas organizações para apoiar, guiar e acompanhar o desenvolvimento da ética organizacional;
- Compreender as estratégias de acultramento ético desenvolvidas pelas organizações estudadas;
- Avaliar a estrutura dos Programas de Ética e da gestão da ética organizacional das organizações, em comparação com recomendações das teorias pesquisadas;

5.2 Pressupostos

Os pressupostos funcionam como percepções condicionais feitas no início da pesquisa, com o objetivo de orientar o processo de investigação, e que podem ser avaliados, confirmados, rejeitados (total ou parcialmente), ou demandar a construção de novos pressupostos.

Sobre o processo de construção, Coutinho e Cunha (2004, p. 61) destacam que

estes são estabelecidos previamente ao desenvolvimento da pesquisa, com base numa revisão dos estudos anteriores sobre o assunto (...) A partir dos pressupostos iniciais ou de hipóteses básicas, são procurados os caminhos para se atingir a solução do problema central objetivado na pesquisa

E que “nas ciências humanas e/ou sociais, os pressupostos são produtos de inferências mediante observações dos fenômenos a partir das teorias já formuladas, dos métodos e das respectivas técnicas” (COUTINHO; CUNHA, 2004, p. 61)

Por tratar-se de estudo exploratório com a demanda de avaliar premissas do processo de gestão do comportamento ético e da comunicação organizacional, optou-se por escolher pressupostos pautados na motivação da pesquisa e na revisão teórica realizada.

Os pressupostos iniciais, delineou à pesquisadora a demanda de estudar os seguintes resultados desta pesquisa:

1. As organizações selecionadas percebem a ética organizacional como um **valor mercadológico**, do ponto de vista de conquista de reconhecimentos e prevenção de danos à reputação; mas **principalmente como um valor social, de gestão de responsabilidade corporativa** sobre seus *outputs*, e por este motivo, têm consciência da importância do desenvolvimento de uma cultura ética sólida que garanta seu cumprimento.
2. O **comprometimento da alta administração** com a ética organizacional é determinante para o sucesso do desenvolvimento moral na cultura da organização, sendo um demandador e principal patrocinador para os investimentos necessários, vinculação da ética à gestão, promoção de exemplos em atitudes e práticas e discurso alinhado aos valores éticos desejados.
3. As organizações selecionadas **reconhecem os líderes como essenciais** no processo de construção de uma cultura ética favorável, por meio da comunicação interpessoal, gestão e disseminação de exemplos de boa conduta.

4. As organizações selecionadas compreendem o **processo de comunicação como um processo menos instrumental, mais humano, de diálogo e construção compartilhada de sentidos** para a efetiva cultura ética, e por este motivo, promovem e facilitam esta comunicação construtora da organização.
5. As organizações selecionadas, por compreenderem que o desenvolvimento da moral coletiva está fundamentada em um fator da cultura organizacional, trabalham os programas de ética com **esforços de cultura e comunicação integradas**.
6. As organizações compreendem que **suas histórias são decisivas na promoção ou não de uma cultura ética desejada**. A legitimidade está pautada em atitudes e práticas do passado da organização que assegure a coerência e a credibilidade da comunicação no alinhamento ético.
7. As organizações utilizam as **memórias e narrativas formais e informais como estratégia central** para a gestão de suas comunicações, buscando a legitimidade, credibilidade e o processo identificatório junto aos demais públicos e a promoção do compartilhamento de sentido coletivo.
8. As organizações buscam como **resultados de seus programas de ética**, além dos objetivos instrumentais, de certificações/prêmios da área sustentável/governança/ética e a preservação de danos à sua reputação; resultados ligados à **responsabilidade corporativa** e a contribuição da organização para a melhoria ambiente em que está inserida.
9. As organizações **alteram seus processos de gestão e acompanhamento de negócios** para oferecer ferramentas e processos claros que orientem os líderes e todos os funcionários no exercício de suas atividades em uma diretriz desejada.
10. As organizações incluem de forma estratégica a **participação dos stakeholders** no processo de construção do programa de ética, validação e acompanhamento das ações, compreendendo que as demandas precisam ser consultadas com os públicos, em um processo de engajamento.

5.3 Metodologia

5.3.1 Tipo de pesquisa

Este projeto utilizou, em cada fase, um determinado procedimento metodológico.

Na primeira fase, que teve como objetivo revisar as demandas e os modelos existentes de implementação de programas de ética, os desafios e as contribuições da área de comunicação, buscou-se a revisão das principais ações, abordagens e premissas propostas pelos autores.

Na segunda fase, objetivou-se levantar as ações empreendidas pelas organizações neste campo, bem como os desafios, principais resultados encontrados e visões sobre a área. Esta segunda fase foi dividida em dois esforços, com metodologias diferentes. A pesquisa qualitativa desenvolvida, com finalidade exploratória, foi efetivada por meio de entrevistas com executivos responsáveis pela gestão da ética organizacional das organizações selecionadas. De acordo com a revisão teórica apresentada, os agentes fundamentais da gestão da ética organizacional são: alta administração - *Chief Executive Officer* (CEO), Gestor da ética e Diretoria de Comunicação. Objetivou o mapeamento de ações realizadas, desafios, resultados e expectativas ao programa de ética. Dentro do estudo, na descrição dos dados, foi feita análise documental dos códigos de ética na perspectiva de conteúdos sugeridos pelo IBGC.

A partir destes dois momentos da pesquisa, buscou-se a análise convergente entre os resultados das mesmas, possibilitando a discussão de pontos de atenção demandados pela sociedade e pelas organizações na busca de melhor implementação de programas de ética que resultem em benefícios para todas as partes.

Fase 1 - Revisão Bibliográfica

A metodologia escolhida foi a Revisão Bibliográfica, que pode ser definida como o

planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões (STUMPF, 2005 apud DUARTE E BARROS, 2005, p. 32).

O levantamento objetivou abranger as produções descritas no quadro teórico de referência, selecionadas por dialogarem com os objetivos deste estudo.

Fase 2

Estudo de Casos Múltiplos Incorporados com unidades múltiplas de análise

O estudo de caso, como um método qualitativo de pesquisa, pode ser definido como uma “inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, p. 23), que terá um enfoque de proposta prática, como descrito por Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 224-225) que o estudo de caso é uma “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”, e que reúne informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação por meio de diversas técnicas de coletas de informações, sejam elas documentações, entrevistas e observações, que podem ter como objetivo de exploração, descrição ou um objetivo prático e utilitário. Neste projeto de pesquisa, a proposta foi de, a partir do resultado dos estudos de caso, discutir os modelos de implementação dos programas de ética as práticas de comunicação de organizações reconhecidas no tema.

Dentro da metodologia Estudo de Caso, foi utilizado o modelo:

Projetos de casos múltiplos incorporados, no qual podem ser estudados mais de um caso, e dentro de cada caso estudado, serão avaliados além das ações empreendidas pelas organizações, os resultados obtidos com as mesmas e os principais desafios vivenciados pelas organizações.

Estudo documental

Dentro do estudo de caso, foi feita a análise documental dos códigos de ética das organizações da amostra, com identificação de temas e conteúdo e o seu relacionamento com as boas práticas de Governança Corporativa e Modelos de Códigos de Ética. O método de coleta de dados foi a pesquisa dos documentos públicos das organizações - Códigos de Ética e Conduta publicados nos respectivos sites das organizações e disponibilizados pelo entrevistado.

5.3.2 Amostragem

O Universo de Investigação, que se objetiva delimitar por meio das técnicas amostrais, pode ser definido como "conjunto de unidades (pessoas ou não) tornadas fontes de informação ou informantes da pesquisa" (LOPES, 2003, p. 144)

Como este estudo tem um caráter exploratório-descritivo, com profundidade do cenário a ser pesquisado, não justifica-se uma amostragem probabilística. A amostragem adotada foi não-probabilística, ou seja, não é possível fazer uma inferência estatística sobre o comportamento de todas as organizações a partir dos dados observados, mas objetiva-se que o universo tenha forte significação e representatividade social no âmbito do desenvolvimento dos Programas de Ética organizacionais.

Buscou-se o estudo com organizações com atuação nacional, com reconhecimento a partir de critério relevante à adoção de postura ética e responsável. Os instrumentos e certificações exclusivos à área de ética são pouco representativos ou inexistentes, e precisaremos usar, então, a área de Governança Corporativa e os modelos de certificação em sustentabilidade, por englobarem aspectos de postura ética das organizações. Estudou-se, para a escolha, os seguintes critérios:

BOVESPA - NOVO MERCADO - Nível mais elevado de uso das práticas de Governança Corporativa de organizações listadas. A proposta seria das organizações mapeadas, separá-las em segmentos de atuação por CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica e dentro das amostras, por conveniência, selecionar as organizações interessadas em participar do estudo.

IDJS - Índice Dow Jones de Sustentabilidade Empresarial. Classifica as organizações, por segmento de atuação, listadas, pelas práticas de sustentabilidade, e indica as organizações classificadas e as líderes de cada segmento. A dúvida sobre este modelo residiu na restrição do índice estar voltado apenas às organizações de maior porte dentro de cada segmento listadas, o que não pontua por prática, mas por tamanho e prática. O estudo avaliaria as organizações brasileiras classificadas, mesmo que não abrangesse todos os segmentos de atuação do índice.

IBEN - Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios. Instituição que desde 2008 realiza pesquisa para mapear as organizações listadas nas 500 maiores empresas do país que possuem códigos de ética divulgados em seus sites, e desde 2010 realiza pesquisa direta com as organizações, com a proposta de mapear como os códigos de ética são implementados. A proposta seria das organizações mapeadas, separá-las em segmentos de atuação por CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica e dentro das amostras, por conveniência, selecionar as organizações interessadas em participar do estudo. Contudo, a baixa amostragem e a pouca expressividade da pesquisa poderiam invalidar a amostra.

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA - Similar à proposta de utilização do IDJS, o uso deste índice nacional ampliaria o universo de instituições com possibilidade de pesquisa. A proposta seria das organizações mapeadas, separá-las em segmentos de atuação por CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica e dentro das amostras, por conveniência, selecionar as organizações interessadas em participar do estudo.

Entre os critérios avaliados pela pesquisadora, optou-se preferencialmente pelo uso do modelo divulgação pública de balanço social mais reconhecido internacionalmente pelo enfoque de sustentabilidade e postura responsável das organizações, o GRI - *Global Reporting Initiative*. Em função do GRI ser não apenas um modelo de preenchimento de informações financeiras e sociais da organização, e envolver critérios e premissas de engajamento de *stakeholders*, validação de práticas e da responsabilidade corporativa por meio destas contrapartes, e prescrever iniciativas claras de ética organizacional, sendo viável, portanto, considerá-lo como um mecanismo de preocupação com a responsabilidade e ética organizacional.

O GRI dispõe de 3 níveis de classificação de adequação ao modelo sustentável proposto, A, B ou C, que são fruto de uma auto avaliação da organização, mas que quando desejado, esta pode solicitar a auditoria por parte de consultoria certificada pelo GRI que verifica todos os processos e informações. Após este processo de auditoria, a organização pode ser readequada em seu critério auto avaliado, e acresce-se o sinal +, conferindo àquela organização a credibilidade de um resultado auditado.

Neste projeto, a proposta foi de estudar organizações de setores representativos da economia, a serem selecionados entre as organizações classificadas como A+ no preenchimento do balanço no modelo GRI. No Brasil, hoje existem 25 organizações com esta

classificação, e objetivou-se estudar 4 organizações melhor referenciadas. Por critérios de pioneirismo na certificação GRI A+, e maior permanência na categoria entre as organizações brasileiras, chegou-se a 7 organizações:

Organização	País	Setor	Nível	Data classificação
Banco Itaú Holding Financeira	Brazil	Serviços Financeiros	A+	DESDE 2004
Bunge Brazil	Brazil	Alimentos	A+	DESDE 2005
General Electric (GE)	EUA	Conglomerado	A	DESDE 2005
Grupo CPFL Energia	Brazil	Energia	A+	DESDE 2003
Natura Cosméticos	Brazil	Produtos pessoais	A+	DESDE 2000
Petrobras	Brazil	Energia	A+	DESDE 2002
Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (USIMINAS)	Brazil	Mineração	A	DESDE 2004
Vale	Brazil	Mineração	A+	DESDE 2007

Tabela 9: Lista de possíveis organizações a serem estudadas, por critério GRI.

Após a pré-seleção das oito organizações, por conveniência (MALHOTRA, 2008) de contato com a pesquisadora e o orientador, selecionou-se as quatro organizações para contato, a seguir:

ITAÚ UNIBANCO

GENERAL ELETRIC (GE)

GRUPO CPFL ENERGIA

VALE

5.3.3 Instrumento de coleta de dados

Documentação: levantamento das organizações por meio da listagem oficial do GRI, análise dos documentos oficiais das organizações, levantamento de informações nos sites e solicitações diretas de materiais às organizações escolhidas.

Entrevistas em profundidade: Coleta de dados diretamente com os executivos: CEO, COMUNICAÇÃO e GESTÃO ÉTICA, com a proposta de levantar, por meio do discurso direto do interlocutor, os principais desafios, o processo de definição e construção do planejamento, a experiência da organização no desenvolvimento do diálogo e construção do sentido, os mecanismos de aferição de resultados e a análise dos mesmos, bem como os próximos passos previstos e indicativos de tendências para a área na organização.

Roteiro da Pesquisa

O roteiro da pesquisa foi inicialmente dividido em quatro fases, que seriam conduzidas em uma hora de entrevista. Posteriormente, este roteiro global que atendia aos objetivos da pesquisa foi adaptado a cada entrevistado, de acordo com o perfil da organização e informações levantadas previamente nos materiais públicos das organizações; e também para concentração dos temas relativos ao executivo entrevistado. No total, foram desenvolvidos 12 roteiros diferentes, para os três interlocutores das quatro organizações selecionadas.

A seguir, o roteiro global a todas as organizações, e no anexo, os roteiros individuais de cada entrevista:

1 - O ENTREVISTADO

- História do entrevistado na organização. Entrada, áreas, desafios, responsabilidades e como foi a entrada na área de gestão da ética organizacional.
- Percepção do entrevistado sobre o que vem a ser o objetivo do seu trabalho, a ética organizacional para todas as organizações e para a referida organização.

2 - A ORGANIZAÇÃO

- FATOS HISTÓRICOS da organização que contribuíram para o padrão moral coletivo da organização até o momento.
- INICIATIVA e MOTIVAÇÕES – O que motivou o surgimento do código. Se partiu da alta direção da companhia, ou de área específica, ou se foi sugestão/pressão de algum órgão externo.

- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Como a organização está estruturada para o sistema de decisões (hierarquia, autonomia, centralidade ou não de processos, cultura na gestão de pessoas)

3 - O PROGRAMA DE ÉTICA

PLANEJAMENTO – Como foi o processo de concepção da ideia de como seria construído e implementado o programa. Se contou com participação de consultoria, se foi criado comitê interno, e as etapas planejadas.

CONSTRUÇÃO DAS DIRETRIZES OU DO CÓDIGO DE ÉTICA: como foi a construção. Se os valores já existiam e foram formalizados, se houve processo de busca e identificação destes valores norteadores internamente, se foi realizada pesquisa, quais equipes foram responsáveis pela formulação final.

CONTEÚDO DO CÓDIGO DE ÉTICA: O que está contemplado e como é o perfil dos valores norteadores. Análise de conteúdo: norteador ou prescritivo/normativo.

INTEGRAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL – Caso os princípios do código não fossem ainda parte da cultura organizacional, houve algum trabalho no sentido de promover esta mudança?

PROCESSO DE ENVOLVIMENTO DOS LÍDERES – Se e como as lideranças foram preparadas para orientarem suas equipes, desde treinamentos, processos de gestão, engajamento e comunicação.

PROCESSO DE DIVULGAÇÃO – Como foi desenvolvido.

PROCESSO DE ENVOLVIMENTO NO INGRESSO DE NOVOS COLABORADORES – Como é feito.

COMUNICAÇÃO E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE SENTIDO - Como a organização buscou o engajamento dos funcionários no senso moral coletivo. Promoção de reflexão, diálogo.

PAPEL DA HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO – Como a organização avalia e utiliza estrategicamente os fatores históricos na legitimação de seus valores e diretrizes de conduta ética.

MEMÓRIA E NARRATIVAS – Se e como a organização utiliza as memórias das pessoas da organização, para promover narrativas formais ou informais no processo comunicativo.

APLICABILIDADE E ORIENTAÇÃO À CONDUTA: Como a organização engaja os líderes para a aplicabilidade do código junto aos funcionários, com mecanismos de gestão, como processos, avaliação de desempenho, entre outros. Como é este processo, trazer exemplos se possível.

MANUTENÇÃO/ACOMPANHAMENTO/REFORÇO/RESSIGNIFICAÇÃO DOS VALORES – Se são feitos treinamentos, eventos, e ações para reforço dos princípios do código.

REVISÃO DO CÓDIGO: Se com alguma periodicidade, ou não, o código é revisto, por alguma nova demanda.

PUNIÇÕES: Quais as punições previstas no código, e como elas são aplicadas?

MONITORAMENTO: Há monitoramento da conduta dos colaboradores? Como é feito este monitoramento? Há uma área específica? Há um mecanismo de denúncia? Ele é utilizado? Como a organização trabalha para evitar represálias? Quais os casos principais denunciados?

4. REFLEXÕES

DESAFIOS: Quais os principais desafios enfrentados pela organização neste programa?

STATUS DO PROGRAMA: Como a organização avalia que está o envolvimento dos colaboradores ao programa? Ele faz parte da cultura e é utilizado nas decisões organizacionais?

CONDICIONANTES DO SUCESSO: Quais etapas ou ações a organização entende que são/foram determinantes ao sucesso do programa? Como elas foram descobertas e implementadas?

PRÓXIMAS AÇÕES: A organização tem previsto novas ações ou mudanças em algo no programa?

APRENDIZAGENS E REFLEXÕES: Este trabalho trouxe quais novos aprendizados à organização? Algo mudou depois de implementado?

RESULTADOS: São medidos resultados do programa de ética? O que a organização entende como resultados deste programa?

6. RESULTADOS DA PESQUISA – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

6.1 Categorização dos dados

Para a descrição dos dados da pesquisa, torna-se essencial a ordenação dos dados de forma a permitir a seleção e o agrupamento de informações necessários à compreensão e à análise dos mesmos para o resultado da pesquisa. Essa função é alcançada por meio da categorização, que segundo Bardin (2007, p.111)

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, e seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (BARDIN, 2007, p. 111)

Como trata-se de estudo exploratório, as categorias foram definidas a partir da revisão teórica, que determinou o agrupamento de assunto e as variáveis de resultados obtidos, como destaca Coutinho e Cunha (2004, p. 141)

A categorização de respostas de questionário, entrevistas ou outro tipo de observação é frequentemente de duas espécies: classificação de respostas estruturadas e de respostas não-estruturadas. As respostas estruturadas já determinam por si só as categorias para uma classificação objetiva (...) Em coletas de informações com respostas não-estruturadas, a categorização nem sempre é inequívoca e apresenta-se muito complexa, requerendo esforço e cautela na análise e seleção das variáveis e dos respectivos indicadores que vão descrevê-las. (COUTINHO; CUNHA, 2004, p. 141)

E estas categorias foram definidas em um processo de avaliação dos dados obtidos e releitura da revisão teórica, como destaca Coutinho e Cunha (2004, p. 142)

Quando o estudo se inicia com hipóteses operacionalizadas, facilita-se a categorização. No caso das pesquisas exploratórias, ao contrário, o pesquisador deverá colher certo número e variedade de dados até conseguir estabelecer as bases para as categorias segundo um critério elaborado à luz dos informes já colhidos e dos conceitos implícitos nas teorias que compõe o marco teórico

Escolheu-se a divisão por Temas, seguidos por Categorias e por sub categorias, quando houver. Por trata-se de um estudo exploratório que avalia um objetivo dentro de um processo extenso de planejamento e implementação de um programa de ética, as categorias são

numerosas, justamente por buscar avaliar a partir da teoria revista, como as organizações atuam.

Desta forma, apresenta-se a seguinte categorização, proposta pela autora:

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS
1. Visão da organização	1.1 Finalidade ética organizacional	1.1.1 Gestão externalidades e lucro virtuoso (ETHOS, 2004, PASSOS, 2004)
		1.1.2 Superação desafios sociais (curto prazo e fragilidade relações e valores) (BAUMAN, 2001, SENNET, 2010 E MORIN, 2005)
		1.1.3 Reputação organizacional (ROSA, 2006)
		1.1.4 Cumprimento legislação / regulamentações / certificações
		1.1.5 Desenvolvimento organizacional
		1.1.6 Ser humano como fim (PASSOS, 2004)
	1.2 Conceituação ética organizacional	1.2.1 Reconstrução pós-moderna da ética (ZAJDZJNAJDER, 1999)
		1.2.2 Orientação à conduta organizacional (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		1.2.3 Componente da cultura organizacional (PASSOS, 2004; MORGAN, 2006; VAZQUEZ, 2004)
2. Práticas organizacionais	2.1 Governança e Gestão ética	2.1.1 Estrutura da área de Governança e Ética
	2.2 Programas de Ética	2.2.1 Estrutura dos Programas
	2.3 Engajamento da Alta Administração	2.3.1 Participação nas ações do programa (ARRUDA, 2009)
		2.3.2 Exemplo nas tomadas de decisão (SROUR, 2008)
		2.3.3 Gestão ética com os líderes (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.3.4 Contação das histórias de sucesso (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.3.5 Reconhecimento ético x objetivo financeiro (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.3.6 Diálogo direto com funcionários (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
	2.4 Atuação do Comitê de ética	2.4.1 Aconselhamento, Investigação e solução de casos (ARRUDA, 2009)
		2.4.2 Importância da autoridade e autonomia do Comitê (ARRUDA, 2009)
	2.5 Área gestora da ética organizacional	2.5.1 Função de Manutenção, aplicabilidade e revisão do programa (ARRUDA, 2009; FERRELL, FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.5.2 Estrutura de apoio e autonomia (MOREIRA, 1999)
	2.6 Diagnóstico da ética organizacional	2.6.1 Discussão no nível diretivo e definição dos valores atuais e que demandam aprimoramento (HUMBERG, 2006)
		2.6.2 Realização de pesquisa para mapear a cultura, funcionários de todos os níveis, sistemas de recompensa (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
	2.7 Construção do código de ética/conduita	2.7.1 Papel e uso do código de ética para a organização
		2.7.2 Adequação às recomendações IBGC (2011)
		2.7.3 Participação dos funcionários no mapeamento de riscos, definição valores e validação do código.

		2.7.4 Conteúdo do código - clareza políticas (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001; SROUR, 2008), Guia de perguntas reflexivas para decisões (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001), relacionamento com <i>stakeholders</i> (HUMBERG, 2006)
		2.7.5 Participação dos públicos de interesse na construção e validação do código de ética (ALMEIDA, 2007)
	2.8 Comunicação	2.8.1 Interatividade da comunicação, discussão e construção do sentido coletivo da ética na organização (FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2001; BALDISSERA, 2008)
		2.8.2 Comunicação patrocinada pela Alta administração (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.8.3 F15 Comunicação que usa estratégias de narrativas de histórias (NASSAR, 2007; BAZERMAN; TENBRUSSEL, 2011)
		2.8.4 Comunicação massiva, funcional na organização (KUNSCH, 2003)
		2.8.5 Respeito ao sujeito, às alteridades, significados e processos identificatórios (BALDISSERA, 2008)
	2.9 Treinamentos	2.9.1 Abrangência dos treinamentos - funcionários (ARRUDA, 2009)
		2.9.2 Periodicidade dos treinamentos (HUMBERG, 2006; MOREIRA, 1999)
		2.9.3 Conteúdo dos Treinamentos: formais, práticos de decisão, distanciando-se das emoções (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.9.4 Método de exposição que permita a participação (Moreira, 1999)
	2.10 Inculturação	2.10.1 Demanda de inculturação (SCHULER, 2009) Aspecto formal x informal (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011)
		2.10.2 Estratégias de inculturação - Maçã x Barril e história. (FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2001)
	2.11 Preparação de líderes	2.12.1 Importância dos líderes
		2.12.2 Uso da liderança na comunicação do Programa de ética (LITE, 2004)
	2.12 Mensuração de resultados	2.12.1 Percepção sobre o que são resultados do programa
		2.12.2 Criação de relatório gerencial sobre violações e status (ARRUDA, 2009; HUMBERG, 2006; MOREIRA, 1999)
		2.12.3 Certificações obtidas pelas organizações
	2.13 Monitoramento / Mecanismos de controle	2.13.1 Incidência por temas
		2.13.2 Mecanismos de controles internos e auditorias (SROUR, 2008; FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.13.3 Pesquisas de avaliação (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.13.4 Canais de reporte, aconselhamento e denúncia sem temer represálias (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001; MOREIRA, 1999)
	2.14 Ferramentas de gestão em apoio à ética organizacional	2.14.1 Inclusão da ética na avaliação de desempenho (ARRUDA, 2009; FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.14.2 Seleção de funcionários

Tabela 10: Categorização de dados da pesquisa exploratória proposta pela autora.

6.2 Descrição e análise dos dados da pesquisa

6.2.1 As organizações e a coleta de dados

Após a seleção das organizações da amostra, iniciou-se os contatos com os responsáveis pela área de Comunicação, para consulta de possibilidade de participação no estudo. Inicialmente foram feitos os contatos por e-mail, com os roteiros de entrevistas em anexo adaptados, e na ausência de retorno, foi feito contato telefônico para apresentação do estudo. Todas as organizações foram receptivas e aceitaram prontamente a participação na pesquisa.

Os roteiros gerais foram adaptados à cada organização, em função de seus segmentos de atuação e informações disponíveis nos sites sobre a área de ética e responsabilidade das organizações.

Apresentação das organizações

Para esta apresentação das referências e certificações das organizações estudadas, foram escolhidos os critérios de vinculação ao tema estudado, não significando que estas organizações não sejam premiadas ou reconhecidas por outras instituições.

ITAÚ UNIBANCO

- Classificada Nível A+ no *Global Reporting Initiative* desde 2007
- Classificada entre as 150 melhores empresas para se trabalhar (Guia Você/SA)
- Líder na categoria Financeira no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade Empresarial
- Integrante do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA.

VALE

- Classificada Nível A+ no *Global Reporting Initiative* desde 2010 e B+ desde 2007.
- Integrante do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA.

GE

- Classificada Nível A no *Global Reporting Initiative* desde 2006, e auditou seu relatório em 2007 e 2009, recebendo nestes anos a classificação A+.
- Reconhecimento *Ethisphere Institute* como uma das empresas mais éticas do mundo - 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012
- Você S/A - Melhor Empresa para se Começar a Carreira - 2011, 2012
- Revista Fortune - As 20 Empresas mais Admiradas do Mundo - 2012

CPFL

- Classificada Nível A no *Global Reporting Initiative* desde 2007, tendo auditado seu relatório em 2009 e 2010, recebendo nestes anos a classificação A+.
- Integrante do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA.
- Empresa integrante do *Global Compact*.

Entrevistados

Para o alcance do objetivo da pesquisa, conforme descrito na amostragem, o roteiro foi dividido entre três executivos da organização, sendo Alta direção (CEO), Direção de Comunicação e Direção da Gestão da ética organizacional. De acordo com as descrições de cargos e disponibilidades dos executivos das organizações, a efetivação da coleta de dados deu-se da seguinte forma:

	ITAÚ	GE	CPFL	VALE
Gestão Ética	George Barcat, consultor de ética organizacional	Respondeu pela área de <i>compliance</i> a CEO Adriana Machado Taís Garcia Martinez, Gerente de RH	Augusto Rodrigues, Diretor de Comunicação, Ética e Sustentabilidade (em reunião do comitê de ética – FNQ)	Não há área gestora da ética organizacional. Sra. Carla Gama Diretora de Educação e Gestão de Talentos
Gestão Comunicação	Paulo Marinho, Superintendente de Comunicação Corporativa Valerie Cadier Adem, Superintendente de Endomarketing	Alexandre Alfredo, Diretor de Comunicação da América Latina	Augusto Rodrigues, Diretor de Comunicação, Ética e Sustentabilidade (em reunião do comitê de ética – FNQ)	Sérgio Giácomo, Diretor de Comunicação
Alta Direção	Não foi possível o contato	Adriana Machado, CEO	Wilson Ferreira Júnior, CEO (em reunião do comitê de ética – FNQ)	Não foi possível o contato

Tabela 11: Executivos entrevistados no estudo, por área.

Destaca-se que no Itaú Unibanco e na VALE não foi possível o contato com o CEO para realização da entrevista, contudo, os entrevistados, por fazerem parte da alta direção e atuarem segundo as orientações dos CEO's, se disponibilizaram a responder as questões relativas aos altos executivos.

Forma de coleta de dados:

Itaú: Entrevistas presenciais na sede do Itaú Unibanco em São Paulo, com gravação de áudio.

George Barcat, Consultor de Ética Organizacional, em 27 de fevereiro de 2013.

Paulo Marinho, Superintendente de Comunicação Corporativa, em 06 de Maio de 2013.

Valerie Cadier Adem, Superintendente de Endomarketing, em 22 de Maio de 2013.

Vale: Entrevista presencial na sede da VALE no Rio de Janeiro, com gravação de áudio.

Sérgio Giácomo, Diretor de Comunicação Corporativa, em 22 de fevereiro de 2013. Responde para a Diretoria Executiva de Comunicação, Sustentabilidade e RH.

Carla Gama, Diretoria de Educação e Gestão de Talentos, em 22 de fevereiro de 2013. Responde para a Diretoria Executiva de Comunicação, Sustentabilidade e RH. Cuida de cultura, diversidade e engajamento.

GE: Entrevista presencial e por telefone, conforme a disponibilidade dos executivos.

Alexandre Alfredo, Diretor de Comunicação Institucional América Latina, que responde pelas áreas de comunicação interna, externa, relações governamentais, eventos e sustentabilidade. Entrevista presencial em 24 de janeiro de 2013.

Adriana Machado, Presidente e CEO da GE Brasil. Entrevista por telefone, realizada em 15 de março de 2013.

Thaís Garcia Martinez, Gerente de Recursos Humanos. Entrevista por telefone, realizada em 24 de junho de 2013.

CPFL: Obtenção das respostas por meio da participação da pesquisadora na reunião do Comitê de Ética do FNQ (Fundação Nacional para a Qualidade), da qual a CPFL é membro voluntário, realizada em 08 de maio de 2013, na sede da CPFL Campinas. A reunião teve como tema “O Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética – SGDE na CPFL, desafios e experiências”, e na qual fizeram a apresentação os executivos listados. A pesquisadora foi convidada pela organização a participar da reunião, como forma de obter os dados da pesquisa aprovada pela CPFL.

Wilson Ferreira Júnior, CEO da CPFL.

Augusto Rodrigues, Diretor de Comunicação da CPFL.

Cristiano Monteiro Bueno, Gerente de *Compliance* da CPFL.

Panorama geral do Programa de Ética das organizações:

As organizações apresentam processos e estágios de desenvolvimento da ética organizacional bastante diversos, embora o critério de seleção da amostra tenha sido a classificação no relatório GRI A+.

Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco é a organização que apresentou, no desenvolvimento de seu Programa de Ética em 2005, um processo sistematizado e estruturado, bastante alinhado às premissas estabelecidas pelos autores da área de ética organizacional pesquisados nesta dissertação. Foi criada uma área específica, com apenas dois funcionários, mas que hoje conta com 25 pessoas (Ética e Ombudsman), houve um processo de construção do código com engajamento de funcionários, construção de diretrizes, educação e treinamento para alta administrações e coordenadores, comunicação, criação do Sistema de Colegiados de Ética e Indicadores de Mensuração de Resultados. Após a fusão Itaú e Unibanco, a organização está em processo de transição de processos e relançamento de um novo código de ética, que será descrito posteriormente.

General Eletric

A General Eletric tem um processo de gestão da ética organizacional que não é centralizado em uma área específica da organização, embora a área de *Compliance* seja a responsável pela criação de diretrizes de conduta da organização. A gestão da ética é vinculada à Gestão da companhia, como apresentado pela CEO Sra. Adriana Machado.

CPFL

A CPFL, assim como Itaú, tem estruturado seu programa de ética de forma bastante sistematizado desde 2000, quando criou o Plano do Millenium, que englobava ética nos assuntos de negócio e em 2001 criaram o primeiro código de ética. Em 2002, iniciaram um processo de mapeamento de riscos e decisões corretas/incorretas, pesquisas com stakeholders e a partir deste momento, fizeram duas revisões ao código, desenvolveram o Sistema de Desenvolvimento e Gestão da Ética, que conta com discussões, treinamentos, comunicações, mecanismos de controle e faz parte da estratégia central da organização, impactando os resultados de premiações da Alta Direção.

VALE

A VALE dispõe de um Código de Ética, mas não uma área para cuidar da gestão da ética. A gestão dos valores da Vale está sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos, Cultura e Planejamento Estratégico, com o apoio da área de Comunicação. O trabalho está bastante focado em um processo de reestruturação de valores e cultura na organização, que será apresentado na descrição dos dados da pesquisa, e envolve aspectos da conduta ética da organização.

6.2.2 Descrição e análise da pesquisa

A descrição dos dados da pesquisa será feita a partir das categorias já apresentadas, divididas nos temas “Visão da Organização” e “Práticas da Organização”, e separadas por categorias. Em todas as categorias, buscou-se a sistematização de informações por meio do agrupamento de respostas dos entrevistados por tipo de sub-categoria, embasadas por meio de citações diretas dos executivos. A síntese do estudo em cada categoria foi organizada por meio de tabelas na abertura de cada tópico, embora não consigam exprimir a complexidade e a totalidade do resultado da pesquisa, sem o aprofundamento na descrição completa realizada.

Com a proposta de unificar descrição e análise de dados, as categorias foram apresentadas com a releitura sucinta da revisão teórica, analisada com o resultado das pesquisas. Assim, a etapa seguinte deste trabalho, apenas interpretativa, será efetivada na discussão de pressupostos.

TEMA 1: VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

No tema 1. Visão da Organização, a proposta é compreender as motivações e premissas da organização da condução dos assuntos de ética, tidos como essenciais ao sucesso dos programas.

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS
1. Visão da organização	1.1 Finalidade ética organizacional	1.1.1 Gestão externalidades e lucro virtuoso (ETHOS, 2004, PASSOS, 2004)
		1.1.2 Superação desafios sociais (curto prazo e fragilidade relações e valores) (BAUMAN, 2001, SENNET, 2010 E MORIN, 2005)
		1.1.3 Reputação organizacional (ROSA, 2006)
		1.1.4 Cumprimento legislação / regulamentações / certificações
		1.1.5 Desenvolvimento organizacional
		1.1.6 Ser humano como fim (PASSOS, 2004)
	1.2 Conceituação ética organizacional	1.2.1 Reconstrução pós-moderna da ética (ZAJDZJNAJDER, 1999)
		1.2.2 Orientação à conduta organizacional (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		1.2.3 Componente da cultura organizacional (PASSOS, 2004; MORGAN, 2006; VAZQUEZ, 2004)

Tabela 12: Categorias descrição da pesquisa - Visão da organização

1.1 Finalidade da ética organizacional

As principais motivações para o investimento em ações de ética organizacional partem da alta administração, e dão o tom de como o processo será cascadeado. Em duas organizações foi possível ouvir o CEO a respeito da finalidade, e nas duas em que não foi possível, os entrevistados da alta diretoria e os documentos oficiais da organização foram usados para identificar as motivações.

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	ITAÚ	VALE	CPFL	GE
1.1 Finalidade ética organizacional	1.1.1 Gestão externalidades e lucro virtuoso (ETHOS, 2004, PASSOS, 2004)	x	x	x	x
	1.1.2 Superação desafios sociais (curto prazo e fragilidade relações e valores) (BAUMAN, 2001, SENNET, 2010 E MORIN, 2005)			x	
	1.1.3 Reputação organizacional (ROSA, 2006)		x	x	x
	1.1.4 Cumprimento legislação / regulamentações / certificações	x		x	x
	1.1.5 Desenvolvimento organizacional		x	x	
	1.1.6 Ser humano como fim (PASSOS, 2004)				

Tabela 13: Resumo do resultado da categorização - finalidade organizacional

A **gestão das externalidades da organização**, em uma busca de lucro virtuoso, como proposto pelo Instituto Ethos (2004) e por Passos (2004), é apontada por todas as organizações como motivação para as ações de ética organizacional. Traduz-se pelo agir em uma sociedade, buscando minimizar os impactos gerados, como uma “licença para operar”. Paulo Marinho do

Itaú Unibanco, ao ser perguntado do objetivo de ser “Líder Ético”, como está na visão do Banco, destaca a questão do gerar valor compartilhado

Ser líder ético é: "qual é a parte que te cabe no latifúndio?" Qual é a parte do Itaú que cabe no latifúndio? Líder ético formar, é agregar valor, é compartilhar. Por isso que eu falei do "gerar valor compartilhado". Somos banco. Ser Líder ético é ser o melhor banco que a gente puder ser. Ser transparente, ser verdadeiro, ser assertivo, ser contributivo. Por isso o gerar valor compartilhado.

Complementando, George Barcat, consultor de ética, coloca a motivação inicial da alta direção do Itaú, antes da fusão, para o programa de ética

Porque eles gostam disso. A razão é essa. Gostam do assunto. Entendem, ou pelo menos entendiam lá atrás, e que capitaniaram isso. O Roberto Setúbal (presidente executivo) e os Villelas (sócios) gostam da coisa certa, é um banco de processo, um banco de engenheiro. Gostam da coisa bem feita. Um dos valores era a legalidade. Queriam fazer de verdade. Não era só escrever o código.

Para a **CPFL**, a motivação de gestão das externalidades foi inicial, pois hoje a organização busca ser exemplo para a sociedade, o CEO Wilson Ferreira Júnior destaca “Para nós, um compromisso ético era fazer bem o que precisávamos fazer. Hoje, essa visão extrapola, ela é a realização de nossa missão.”. Na **GE**, a CEO Adriana Machado destaca que “fazer o que é certo e da nossa responsabilidade”, como convicção da organização, originou a criação do código de ética “O Espírito e o Texto” em 1993.

A **superação dos desafios sociais**, característicos da Pós-Modernidade em que vivemos, é destacada apenas pela CPFL, como uma forte responsabilidade da organização. Destacam a crise do individualismo, do curto prazo descrito pelos autores Baumann (2001) e Sennet (2010). Nas palavras do CEO Wilson Ferreira Júnior,

Reconhecemos que as crises de 2008 foram crises de individualismo e do curto prazo. Crise causada pela irresponsabilidade (do uso) dos recursos naturais, do uso do trabalho infantil e da visão restrita do "passar o mês". Temos uma responsabilidade em como vamos deixar o país e o mundo. Sabemos que as (organizações) listadas tem o compromisso com o número, com a entrega do resultado, que pode prejudicar as organizações. Mas precisamos educar o mundo com a visão do longo prazo. Precisamos começar a "dar desconto" para o curto prazo, se não, não chegaremos no Longo Prazo. É no curto prazo que alguns fazem bobagem. A organização passa a ter um zelo com tudo quando a ética está na organização. A ética é certamente o maior orientador que a organização tem, e por meio dela pode levar suas causas além da organização.

A **questão reputacional** é apontada por todas as organizações ao longo das entrevistas como motivador das ações de ética, contudo, de forma explícita na explanação de finalidades,

pelas organizações GE, VALE e CPFL. CPFL e GE entendem o ganho reputacional com o comportamento ético como um valor agregado, como vantagem competitiva, e VALE e Itaú Unibanco reconhecem os ganhos de imagem, estando na Introdução do Código de Conduta da VALE

A imagem positiva da Vale é um patrimônio de seus acionistas, administradores e empregados, sendo fruto direto do comportamento e do compromisso de todos esses públicos com os princípios estabelecidos neste Código. Todos os administradores e empregados devem estar comprometidos com os princípios de honestidade, confiança e respeito pelos outros e são responsáveis pela disseminação e prática desses valores (VALE, s/d)

e na mensagem dos Presidentes Executivo e do Conselho de Administração do Itaú Unibanco “Pequenos deslizos podem arruinar em horas uma boa reputação e uma marca construídas ao longo de décadas”.

Augusto Rodrigues, da CPFL, destaca o objetivo e a complexidade de alcançá-lo

nosso desafio é fazer com que nossos 8 mil funcionários não sejam fonte de crises de imagem e escândalos corporativos. Estamos em uma época da economia marcada por escândalos corporativos, então, nosso Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética é uma consequência da visão de que falar em valores é complexo, é difícil.

Adriana Machado, CEO da GE, em resposta sobre o objetivo da “Integridade acima de tudo” explicitada em sua visão, afirma o fator reputacional, com uma construção intrinsecamente ligada ao desenvolvimento cultural da organização:

Temos convicção de que é (a integridade) uma vantagem competitiva. Do ponto de vista do reconhecimento, de Reputação e Marca, acreditamos que a integridade está ligada ao sucesso nos negócios. A reputação, o nome da organização é algo muito importante, e que demoramos 100 anos para construir e alguns minutos para destruir. Como esta reputação é responsabilidade de cada funcionário, o código de ética nos ajuda a manter a cultura da organização. A cultura torna-se um guia. Os valores morais, se forem parte da cultura, ficam vivos dentro da organização, se tornam prática

O **desenvolvimento organizacional**, ou seja, a finalidade de investimento em esforços de ética organizacional para a facilidade de alcance dos resultados e do desempenho, é citada pela VALE e pela CPFL. A Diretora de Educação e Gestão de Talentos da VALE, Carla Gama, apresenta as motivações dos novos valores da VALE:

Os valores que a gente está falando não são os clássicos éticos. Estamos falando em valores associados a comportamentos que desejamos instalar e observar em nossa empresa. Estamos falando em comportamento, para não confundir com valor. Por exemplo, "o crescer e evoluir juntos", do qual espera-se um comportamento de trabalho em equipe, de cooperação entre áreas na

empresa. Queremos atrelar o comportamento a caminhos. Missão, visão e comportamentos para atingir a nossa visão. E isso é chave para alcançar a nossa estratégia. Está ligado. Se não tivermos estes comportamentos instalados, a gente compromete a entrega da estratégia, da nossa visão, de nosso objetivo.

Como destaca Passos (2004, p. 69), citando Aguilár (1996), “o custo da conduta antiética pode ir muito além das penalidades legais, notícias desfavoráveis na imprensa e prejuízos nas relações com clientes. Muitas vezes a consequência mais grave é o dilaceramento do espírito organizacional” (AGUILAR, 1996, apud PASSOS, 2004, p. 69). Dessa forma, avalia-se que a percepção destas organizações sobre a ética influenciar a consecução dos objetivos de uma organização alinha-se com a defesa de Passos.

Duas organizações apontaram as certificações e regulações de mercado como importantes para as iniciativas. A CPFL destaca a listagem na Bolsa de NY e a Lei Sarbanes Oxley, e a GE destaca que as regras de conduta da GE são sempre revistas mundialmente por novas regulações de países onde a organização opera. Contudo, as quatro organizações tem em seus históricos questões de regulação impactando a revisão de seus códigos ou programas de ética.

E como última categoria, a finalidade apontada por Passos (2004) como essencial às organizações, que é o ser humano como fim,

O humanismo nos traz a demanda essencial de avaliarmos o objetivo desta ‘valorização humana’ nas organizações. Não mais voltada a um meio utilitarista de alcance de resultados, “O caminho que estamos assumindo é ético, pois toma o ser humano como fim. Valor absoluto que se busca por si mesmo e não como meio para atingir outro objetivo. (PASSOS, 2004, P. 91)

não foi encontrado explicitamente na fala das organizações. Apenas a VALE, como um valor forte da sua política de Saúde e Segurança, tem o valor “A vida acima de tudo”, que é destacado, na percepção dos executivos entrevistados, como um mantra dito diariamente pelo CEO Sr. Murilo Ferreira.

1.2 Conceituação da ética organizacional

Na revisão teórica realizada, identificou-se fatores conceituais e visões sobre a ética organizacional a partir de diferentes enfoques, não necessariamente antagônicos, mas que podem ser complementares. Zajdsznajder (1999) aborda a questão da reconstrução do objeto

ética na pós-modernidade, ou seja, estamos reconstruindo a percepção da ética em nossa sociedade atual. A conceituação da ética organizacional como orientadora à conduta de funcionários e demais públicos de uma organização é compartilhada por todos os autores, e nesta categorização escolheu-se a conceituação de Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001). Por fim, a também grande maioria dos autores (PASSOS, 2004; MORGAN, 2006; VAZQUEZ, 2004, Schuler; 2009) destacam a ética organizacional como um atributo, um valor da cultura organizacional, e não dissociada para seu desenvolvimento.

A partir das falas dos executivos nas entrevistas, e dos materiais oficiais das organizações – Códigos de Ética, fez-se uma avaliação das percepções das organizações:

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	ITAÚ UNIBANCO	VALE	CPFL	GE
1.2 Conceituação ética organizacional	1.2.1 Reconstrução pós-moderna da ética (ZAJDZJNAJDER, 1999)	x	X		
	1.2.2 Orientação à conduta organizacional (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, L., 2001)	x	X	x	x
	1.2.3 Componente da cultura organizacional (PASSOS, 2004; MORGAN, 2006; VAZQUEZ, 2004)	x	X	x	x

Tabela 14: Resumo do resultado da categoria - fatores conceituais da ética organizacional

Antes da avaliação das categorias, vale destacar que o tema ética, pelo seu componente fundamental filosófico, abarca uma demanda reflexiva das organizações em sua implementação, ainda que Solomon (2006) tenha afirmado, conforme discutido na revisão teórica, que a ética nos negócios é mais um entendimento para ajustamentos que uma área especializada da filosofia.

Duas organizações apresentaram profunda preocupação teórica com o tema. O Itaú Unibanco, que contratou um consultor em ética organizacional com formação em filosofia, e apresentou documento balizador da área com informações teóricas sobre ética organizacional. Segundo o entrevistado Sr. George Barcat,

A ética é prevenção, de evitar que o leite seja derramado. Ela é muito mais geradora de uma motivação positiva, de manter na rota do bem, do que evitar o mal. Quem evita o mal é o direito, basicamente é o direito. Ética vem antes. Justamente (tem o papel de) fazer catracas do comportamento. Na hora de chegar o presentão de 3 mil ou 30 mil, é o "não, obrigado, não posso aceitar", é aí que entra a ética.

Contudo, em função da mudança cultural pela qual passa o Itaú, os demais executivos entrevistados falam de ética como um tema “chato”, “teórico”, com feição de “sermão”, e

buscam, em função da quantidade de funcionários, uma visão mais prática do tema. Como apresentou a entrevistada Sra. Valerie Adem

E com certeza, quando a gente está trabalhando os valores da cultura, eu sei que indiretamente, eu estou trabalhando valores de ética. Eu não preciso falar de ética diretamente para construir os valores que estão ligados a ética. Até porque eu acho que ficar falando ética, ética, ética, é chato, é sermão. Eu não preciso usar a palavra. É igual a palavra sustentabilidade, eu não preciso usar a palavra para falar dela. Então, algumas palavras tem uma conotação ruim que parece o sermão do Padre... a bronca da mãe...

A CPFL destaca-se pela preocupação com o tema, do ponto de vista teórico e de desenvolvimento do mesmo. É membro voluntário do FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, de excelência em gestão, atuando no Grupo Temático de Estudos de Ética Empresarial. A coleta de dados da pesquisa deu-se em uma reunião deste grupo, sediada na CPFL, na qual a organização, por meio do CEO, Diretor de Comunicação e Gerente de *compliance*, apresentou todo o seu Programa de Ética, com os desafios e sucessos. A organização também demonstra a preocupação teórica com o tema por contratar consultores de ética organizacional para a orientação e condução de atividades na organização, como o Prof. Clóvis de Barros Filho e o Sr. Alípio Casali. A organização também busca promover o desenvolvimento da ética organizacional, ao promover em seu programa cultural veiculado na TV Cultura, nomeado “Café Filosófico”, uma série de quatro programas sobre ética empresarial, com o Prof. Clóvis. Na fala dos executivos percebe-se o conhecimento das questões sociais e filosóficas do tema.

Na questão das categorias, duas organizações compreendem a questão da reconstrução da ética na atualidade, e imprimem a ética organizacional aos seus negócios e suas visões do que é ser ético. No Itaú Unibanco, a ética organizacional está ligada a “atitudes corretas e objetivos moralmente justificáveis”, muito vinculadas à atuação financeira. Na VALE, está ligada a ações “justas e responsáveis”, muito traduzidas pela questão de saúde e segurança, em sua atuação de mineração.

No aspecto da ética como orientação à conduta organizacional, todas as organizações assim a vêem, contudo, a CPFL é a que apresenta, independente do valor dessa descrição, um código explícito como orientador aos relacionamentos organizacionais, como um “referencial de conduta moral e ética para nortear as decisões de todos os colaboradores”. A GE apresenta uma visão da ética organizacional como orientação, mas com uma raiz que pode ser avaliada como deontológica, no valor da integridade para sua gestão, ao se reconhecerem e buscarem manter o reconhecimento de “primeiros em integridade e gestão”.

A compreensão da ética organizacional vinculada à cultura organizacional é anunciada, formalmente ou nas entrevistas, por todas as organizações, cientes da necessidade de desenvolverem aspectos culturais para alcançar o sucesso no comportamento ético esperado de seus funcionários.

Do ponto de vista da nomenclatura dos seus documentos, se as organizações denominam “Codigo de Ética” ou “Código de conduta” os seus guias norteadores, apenas o Itaú nomeia como “Código de Ética. GE e Vale denominam “Código de Conduta”, sendo o da GE batizado na organização de “O Espírito e o Texto”, sendo o espírito do seu conteúdo um valor desejado na organização. E a CPFL denomina “Código de Ética e Conduta Empresarial”.

Selecionou-se recortes das apresentações do código de ética ou conduta das organizações que explicitam a visão das mesmas sobre o papel de seus documentos norteadores para a ética empresarial.

ITAÚ:

“A sociedade cobra das grandes empresas transparência e comprometimento com os objetivos e compromissos assumidos. Pequenos deslizos podem arruinar em horas uma boa reputação e uma marca construídas ao longo de décadas. Dentro desta perspectiva econômica e social, eficiência e crescimento andam de mãos dadas com atitudes corretas e objetivos moralmente justificáveis. É preciso valorizar as questões socioambientais inerentes à nossa atividade; gerar benefícios à sociedade; e adotar modelos de gestão que garantam a perenidade da organização.”

VALE

“O Código de Conduta Ética reflete os padrões de comportamento adotados por nossa empresa baseados na nossa Missão, Visão e Valores. Todos os nossos negócios são indissociáveis de sólidos padrões éticos, que se expressam em ações justas e responsáveis do ponto de vista social e ambiental, o que torna nossa empresa respeitada no mercado e a faz gozar de boa receptividade nas comunidades das regiões em que atua.”

CPFL

“O Código de Ética e de Conduta Empresarial da CPFL Energia contempla os elementos essenciais que devem estar presentes nas relações das empresas do Grupo com os seus diferentes públicos – acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, concorrentes, governos, comunidade e sociedade. O Código é composto de Princípios Éticos e Diretrizes de Conduta. É, sobretudo, um mapa de valores, um conjunto de grandes diretrizes, um referencial de conduta moral e ética para nortear as ações e decisões de todos os colaboradores, independente do nível hierárquico.”

GE

“DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Há mais de 125 anos, a GE tem demonstrado comprometimento absoluto com o desempenho baseado na integridade. Ao mesmo tempo em que conquistamos novos negócios e nos expandimos para novas regiões, estabelecendo um marco sólido de crescimento sustentado, construímos uma reputação internacional de conduta legal e ética. Essa reputação é, hoje, mais forte do que nunca. Nas diversas pesquisas feitas entre executivos, a GE tem sido considerada como a empresa mais respeitada e admirada do mundo. Somos os primeiros em integridade e gestão. Porém nada disso terá importância se cada um de nós deixar de tomar as decisões e as atitudes certas. Nestes tempos em que as pessoas estão mais céticas do que nunca em relação às práticas de negócios, a GE deve empenhar-se em obter este alto nível de confiabilidade, a cada dia, com todos os colaboradores. Por isso, solicito que cada integrante da comunidade GE assuma um compromisso pessoal de seguir nosso Código de Conduta. Este conjunto de diretrizes da GE sobre as principais questões de integridade nos leva a renovarmos o nosso compromisso ético. Todos os colaboradores da GE devem cumprir.”

TEMA 2: PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO

No tema 2, a proposta é a descrição das práticas organizacionais relativas a Governança, Gestão de Ética, Comunicação e práticas de gestão realizadas com vistas a desenvolver a ética na organização.

2. Práticas organizacionais	2.1 Governança e Gestão ética	2.1.1 Estrutura da área de Governança e Ética
	2.2 Programas de Ética	2.2.1 Estrutura dos Programas
	2.3 Engajamento da Alta Administração	2.3.1 Participação nas ações do programa (ARRUDA, 2009)
		2.3.2 Exemplo nas tomadas de decisão (SROUR, 2008)
		2.3.3 Gestão ética com os líderes (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.3.4 Contação das histórias de sucesso (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.3.5 Reconhecimento ético x objetivo financeiro (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.3.6 Diálogo direto com funcionários (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
	2.4 Atuação do Comitê de ética	2.4.1 Aconselhamento, Investigação e solução de casos (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)
		2.4.2 Importância da autoridade e autonomia do Comitê (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)
	2.5 Área gestora da ética organizacional	2.5.1 Função de Manutenção, aplicabilidade e revisão do programa (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009; FERRELL, FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
		2.5.2 Estrutura de apoio e autonomia (MOREIRA, 1999)
	2.6 Diagnóstico da ética organizacional	2.6.1 Discussão no nível diretivo e definição dos valores atuais e que demandam aprimoramento (HUMBERG, 2006)

	2.6.2 Realização de pesquisa para mapear a cultura, funcionários de todos os níveis, sistemas de recompensa (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
2.7 Construção do código de ética/conduta	2.7.1 Papel e uso do código de ética para a organização
	2.7.2 Adequação às recomendações IBGC (2011)
	2.7.3 Participação dos funcionários no mapeamento de riscos, definição valores e validação do código.
	2.7.4 Conteúdo do código - clareza políticas (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001; SROUR, 2008), Guia de perguntas reflexivas para decisões (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001), relacionamento com <i>stakeholders</i> (HUMBERG, 2006)
	2.7.5 Participação dos públicos de interesse na construção e validação do código de ética (ALMEIDA, 2007)
2.8 Comunicação	2.8.1 Interatividade da comunicação, discussão e construção do sentido coletivo da ética na organização (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001; BALDISSERA, 2008)
	2.8.2 Comunicação patrocinada pela Alta administração (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
	2.8.3 F15 Comunicação que usa estratégias de narrativas de histórias (NASSAR, 2007; BAZERMAN, 2011)
	2.8.4 Comunicação massiva, funcional na organização (KUNSCH, 2003)
	2.8.5 Respeito ao sujeito, às alteridades, significados e processos identificatórios (BALDISSERA, 2008)
2.9 Treinamentos	2.9.1 Abrangência dos treinamentos - funcionários (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)
	2.9.2 Periodicidade dos treinamentos (HUMBERG, 2006; MOREIRA, 1999)
	2.9.3 Conteúdo dos Treinamentos: formais, práticos de decisão, distanciando-se das emoções (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
	2.9.4 Método de exposição que permita a participação (MOREIRA, 1999)
2.10 Inculturação	2.10.1 Demanda de inculturação (SCHULER, 2009) Aspecto formal x informal (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011)
	2.10.2 Estratégias de inculturação - Maçã x Barril e história. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
2.11 Preparação de líderes	2.12.1 Importância dos líderes
	2.12.2 Uso da liderança na comunicação do Programa de ética (LITE, 2004)
2.12 Mensuração de resultados	2.12.1 Percepção sobre o que são resultados do programa
	2.12.2 Criação de relatório gerencial sobre violações e status (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009; HUMBERG, 2006; MOREIRA, 1999)
	2.12.3 Certificações obtidas pelas organizações
2.13 Monitoramento / Mecanismos de controle	2.13.1 Incidência por temas
	2.13.2 Mecanismos de controles internos e auditorias (SROUR, 2008; FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
	2.13.3 Pesquisas de avaliação (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)
	2.13.4 Canais de reporte, aconselhamento e denúncia sem temer represálias (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001; MOREIRA, 1999)
2.14 Ferramentas de gestão em apoio à ética	2.14.1 Inclusão da ética na avaliação de desempenho (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009; FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)

	organizacional	2.14.2 Seleção de funcionários
--	----------------	--------------------------------

Tabela 15: Categorização - Práticas da organização

2.1 Governança e Gestão Ética

Nesta categoria, objetiva-se apenas a descrição de como estão estruturadas as áreas de Governança/*Compliance* e Gestão da Ética Organizacional.

Entende-se pelas teorias estudadas, que as áreas de *Compliance* são um mecanismo de controle de práticas organizacionais, e que a Gestão da Ética está em uma esfera anterior a esta, de desenvolvimento de cultura, de esforços de liderança, de comunicação para buscar atitudes e comportamentos desejados.

Demanda/Área Responsável	Itaú Unibanco	CPFL	GE	VALE
Gestão ética	Superintendência de Ética e Ombudsman	Área de Gestão Ética - SGDE	<i>Compliance</i>	Não há área específica
Mecanismos de controle	<i>Compliance</i> Auditoria Interna Inspetoria	<i>Compliance</i> e Controles Internos	<i>Compliance</i>	Departamento Jurídico, Auditoria Interna e Ouvidoria Geral

Tabela 16: Resumo resultado categoria - Governança

Na GE e VALE, não existe área específica de Gestão de Ética. Esta demanda está vinculada às áreas de *Compliance* e/ou Departamento Jurídico. Na GE, a apresentação da gestão da ética está muito vinculada à estratégia global da companhia, por este motivo, é gerida pela área de *compliance*, com apoio das lideranças e o Ombudsperson Corporativo, que recebe as denúncias. Todas as informações estão em um website específico chamado www.integrity.ge.com. Na VALE, os entrevistados informaram que a área responsável pelo código de ética seria o Departamento Jurídico, mas que as ações de implantação de novos valores estava sendo desenvolvida pela área de Cultura, Diversidade e Engajamento, que estão dentro da área de Recursos Humanos.

No Itaú Unibanco e CPFL, existem áreas específicas de gestão da ética organizacional, separada das áreas de *compliance*. Nas palavras do entrevistado Sr. George Barcat do Itaú Unibanco,

Se a ética ficar aqui em controles internos, a gente vai tratar o assunto como advogado. 'Se cumpriu a lei, somos éticos'. Mas a ética está em um domínio superior, é mais abrangente, mais englobado. E as regras éticas tem uma diferença das leis porque elas são de adesão voluntária. Se não fosse de adesão voluntária virava norma, virava lei.

assim, desde 2005, a área responsável pela gestão da ética é a de Ética e Ombudsman, uma superintendência do Banco, que trabalha em apoio às áreas de *Compliance*, Auditoria, Controles Internos e Cultura. Contudo, desde 2000, o código de ética estava na área de *Compliance*/Controles Internos. "A área gestora de ética surgiu como 'consultoria de ética', justamente para delimitar que não é uma área operacional, e sim de gestão e apoio a uma postura ética", afirma Sr. George Barcat: "por isso o nome consultoria. Porque ética não é operacional, porque não é ela que carrega nas costas e não é quem torna o banco mais ou menos ético. É uma consultoria. Tem dúvida: consulta a área." Atualmente a área de Ética e Ombudsman conta com 25 funcionários, incluindo o Superintendente.

Na CPFL, a área de Gestão de Ética está sob o guarda-chuva da diretoria de Comunicação, Ética e Sustentabilidade, que trabalha em apoio à área de *Compliance* e Controles Internos da organização. A gestão da ética é de responsabilidade do Comitê de Ética e de um funcionário da Diretoria de Comunicação, Ética e Sustentabilidade, a Sra. Roseli Cordeiro.

2.2 Programas de ética

Aqui objetiva-se a descrição resumida das etapas/esforços que compõe a Gestão da ética organizacional das empresas pesquisadas. O aprofundamento de fatores do programa específicos a esta dissertação serão abordados e descritos em categorias reservadas a esta finalidade.

O período inicial das atividades de Gestão de Ética é próximo nas organizações. A primeira a lançar o código foi a GE, em 1993, e Itaú Unibanco e CPFL lançaram em 2000 e 2001, respectivamente. A VALE, por meio dos entrevistados, não soube precisar o ano de lançamento, mas acreditam que seria após o ano 2000.

Na CPFL, o SGDE – Sistema de Gestão e Desenvolvimento da ética envolve os esforços descritos a seguir, e que, conforme destacou o Sr. Augusto Rodrigues “O nosso Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética é uma proposta operacional. Não é um processo marginal na organização. É uma propriedade. Tem caráter de formalidade, de oficialidade”. Apresentou as etapas e os desafios da implementação de cada uma delas:

1 - Código de Ética - Documento que norteia todas as ações da companhia, desde os contratos com os fornecedores, com a terceira revisão em 2013.

2 - Canais de denúncia – Dividida em: Ouvidoria - Recebida e tratada por Paulo Hoffman / Auditoria - de origem contábil e fiscal - Recebida e tratada pela auditoria interna, ligada ao Conselho de Administração / E o “Fale com o Presidente”.

3 - Comitê de Ética – Formado por 7 membros. Comunicação, Recursos Humanos, Jurídico, Representante da Vice-Presidência, um membro da CRE (Empregados) e um membro da Sociedade Civil, que era o Prof. Clóvis de Barros Filho.

4 - Rede Ética – Grupo de representação e multiplicação da ética nas regiões da CPFL.

5 - Inculturação – Ações voltadas à discussão pública de questões de conflito – Ciclo de Seminários.

6 - Mapeamento de Riscos Éticos - Avaliação de vulnerabilidades, com a orientação de Alípio Casali.

7 - Portal Ética em Rede – Portal com informações sobre o programa SDGE, eventos, agenda de ações, apresentações, canais de denúncias, principais dúvidas e referências de leituras.

Em função de um projeto de reestruturação organizacional promovido com a consultora Betânia Tanure, as ações passam por um processo de revisão e mudanças, conforme será descrito em outras categorias.

A CPFL também é Membro Voluntário do FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Neste sentido, o CEO Wilson Ferreira Jr. pontua

A Fundação tem um trabalho relevante. Existem mais de 6 milhões de empresas no país. Dessas, 90% são de pequenas e micro, que empregam 75% das pessoas no Brasil. E as pequenas e micro não tem acesso à boa informação. O que produzimos de conhecimento aqui pode ser acessado por estas organizações. Cerca de 85 mil empresas têm acesso e participam do

resultado deste trabalho. Na competição desenfreada, é possível fazer melhor e mais se você se atenta à excelência e gestão. Por isso é muito importante esse trabalho. Para a disseminação das pessoas, e como elas fazem esse trabalho. Esse é um trabalho voluntário, que na instituição, traz melhorias práticas e as divulga. O portal FNQ tem mais de 50 mil acessos. Por meio dele a causa é mais visível, mais tangível, mais importante.

Na GE, os esforços de desenvolvimento da ética estão vinculados à área de *compliance*, à estratégia de governança e à própria gestão organizacional. Chamam de Programa de *Compliance*. O primeiro código foi criado em 1993, no departamento jurídico. Nas palavras da CEO Adriana Machado,

A nossa fórmula está pautada no Ritmo Operacional, que envolve um bom time, um projeto e uma governança forte. Todos os meses fazemos uma revisão de negócios, que chamamos de Revisão Mensal com as áreas, e avaliamos o negócio e a função específica das áreas, e anualmente fazemos uma revisão por região ou país. Nesta revisão, temos sempre presente o Programa de *Compliance*.

O Programa de *Compliance* envolve 5 etapas, sendo elas:

- 1 - Avaliação de Risco - Os riscos podem ser maiores ou menores nas áreas. Existem os riscos básicos e os específicos de cada área de negócio.
- 2 - Políticas para cada área específica, por exemplo, relativas a segurança e Meio Ambiente. E os riscos novos geram novas políticas, por exemplo o aumento no índice de acidentes gera novas regras.
- 3 - Treinamentos
- 4 - Comunicação para a equipe
- 5 - Canal de reporte - para checagem de aplicação e dúvidas.
- 6 - Resultados - Avaliam-se as políticas estão sendo aplicadas corretamente, de forma periódica.

No Itaú Unibanco, o entrevistado George Barcat destaca que discutiam, em 2005, uma forma de “fazer as diretrizes e as práticas para enraizar estas diretrizes e as decisões”, então “nasceu a ideia de um programa de ética. Isso não tinha, a gente que inventou”. O Programa de Ética do Itaú foi focado, em 2005, nos seguintes esforços: Diretrizes, Práticas, Gestão e Avaliação.

Conforme documento de planejamento de Ética no Itaú Unibanco entregue pelo entrevistado, nas Diretrizes de Ética estão:

Visão / Nosso Jeito de Fazer (material de cultura pós-fusão Itaú e Unibanco), Códigos de Ética e de Conduta, as Políticas Associadas, as Diretrizes Externas (Pacto Global, BACEN, SUSEP, SOX, DJSI, ISE, GRI, entre outros) e o Planejamento do Programa.

Nas Práticas estão:

- Ética nos negócios: Monitoramento (auditoria interna e externa, *compliance*, controles internos, controle financeiro e Ética e Ombudsman. Programas de Segurança Corporativa, Prevenção à Lavagem de Dinheiro e atos ilícitos, Segurança da Informação, etc.. Avaliações de Cultura Organizacional e Avaliações de Clima ético.
- Engajamento e Diálogo com *Stakeholders*: Programa Todos pelo cliente, Programas de Gestão de Pessoas, Programas de Relações com Investidores, Site de Fornecedores, Ouvidoria para públicos externos, Ombudsman para públicos externos, Norma AA1000 (Engajamento de *Stakeholders*) e Norma SA8000 (Relações no Trabalho).
- Ética no Ambiente de Trabalho: Canais de Whistleblowing, Comitê de auditoria, Colegiados de Ética, Ética e Ombudsman e Inspeção. Consultorias de Pessoas e Avaliações de Cultura e Clima Organizacional.
- Disseminação e Conscientização: Programa de Educação (Educação Continuada) e Plano de Comunicação (Institucional e Interna).

Na Gestão do Programa, estão:

- Os Colegiados de Ética, a área de Ética e Ombudsman e as Parcerias da SEO (Superintendência de Ética e Ombudsman).

Em Avaliação, estão:

A Gestão de Indicadores de Eficácia do Programa e os Planos de Melhoria.

Contudo, o entrevistado aponta que muitos esforços, em função da fusão Itaú Unibanco e demandas de integração, reestruturação cultural, estão suspensas, e ele espera que retomem em breve, mesmo com sua saída da organização, que ocorreria três dias após a entrevista.

Na VALE, os entrevistados apresentaram o processo de reestruturação dos valores da organização, que envolvem os valores de ética, após a mudança de liderança (CEO), que, por estarem muito vinculadas aos esforços de cultura e comunicação, serão descritas nas categorias específicas destes temas.

A partir da unificação das etapas e esforços dos programas de ética na revisão teórica, avaliou-se quais organizações contemplam as etapas prescritas a seguir. Análise das entrevistas demonstrou que as organizações contemplam a maioria das etapas sugeridas, exceto na VALE, que não dispõe de um programa sistematizado de ética.

	Itaú Unibanco	GE	CPFL	VALE
Engajamento Alta Administração	X	x	x	x
Diagnóstico valores éticos da cultura	X	x	x	
Definição de Princípios	X	x	x	
Processo de Criação do Código participativo	X		x	
Comitê de Ética Gestor e autônomo	x		X	
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	não informado	não informado	X	
Treinamento	X	x	X	x
Comunicação	X	x	X	x
Inculturação	X	x	X	x
Mecanismos de controle, monitoramento, reporte e denúncias	X	x	X	x
Mensuração resultados	X	x	X	
Área gestora da ética	X	x	X	
Seleção e Avaliação de desempenho alinhados à ética	X	x	X	

Tabela 17: Etapas de programas de ética recomendadas, realizadas pelas organizações

2.3 Engajamento da alta administração

Apontado como um fator de forte significância para o sucesso da gestão da ética organizacional, buscou-se mapear como as altas lideranças (CEOs) das empresas pesquisadas atuam para esta finalidade, conforme a percepção dos entrevistados.

Esta categoria, de engajamento da alta administração, está dividida em esforços de: 1 - participação nas ações do programa, como lançamento de códigos, palestras e encontros com funcionários para discussão do programa, participação nos comitês, nos programas educacionais ou até como um canal de denúncias direto da organização. 2 – Exemplos nas tomadas de decisão – apontado pelos autores quando o executivo toma as decisões sempre pautadas nas diretrizes éticas que orientam a companhia, de forma consciente, trazendo a discussão para os demais funcionários com quem lida. 3 – Gestão ética com os líderes – quando a alta administração atua na gestão estratégica da organização e na delegação de demandas e cobranças aos líderes pautado e reforçando as diretrizes éticas, ou seja, quando a ética não torna-se um esforço à parte, e sim, integrado à gestão da organização para o alcance de seus resultados de negócios. 4 – Na contação das histórias de sucesso – quando a alta administração usa a história da companhia para reforçar atitudes corretas ou exemplos de má-conduta para reforçar a cultura da valorização de boas práticas. 5 – Quando o Reconhecimento ético é prioridade versus o objetivo financeiro da organização – Quando o líder principal reconhece, diretamente, as boas práticas para o alcance dos objetivos financeiros e não reconhece os objetivos financeiros alcançados com ações não corretas para a organização. 6 – Diálogo direto com os funcionários – quando a alta administração, em seu discurso formal e informal com toda a organização, busca o diálogo direto para promoção das diretrizes e práticas desejadas eticamente.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.3 Engajamento da Alta Administração	2.3.1 Participação nas ações do programa (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)	Antes fusão		x	x
	2.3.2 Exemplo nas tomadas de decisão (SROUR, 2008)	X	X	x	x
	2.3.3 Gestão ética com os líderes (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)		X	x	x
	2.3.4 Contação das histórias de sucesso (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)			x	x
	2.3.5 Defesa da ética em dilemas de negócio (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)	X		x	x
	2.3.6 Diálogo direto com funcionários (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)			x	x

Tabela 18: Resumo do resultado categoria - Engajamento Alta Administração

Conforme a percepção dos entrevistados, duas organizações, coincidentemente as duas com as quais foi possível o contato direto com o CEO, CPFL e GE, apresentaram espontaneamente todos os fatores destacados nas sub-categorias.

Na **CPFL**, a participação do CEO nas ações do programa, bastante onerosa em tempo, é destacada pelo diretor Augusto Rodrigues "E quanto estiver pronto (o novo código de ética), o CEO vai retornar o novo código aos funcionários. Ele vai levar o que avançou. Já assegurou que terá espaço na agenda para fazer todas as apresentações aos funcionários, em todas as localidades." Destaca também a gestão ética com os líderes "E o mais importante, temos um CEO que valida, que cobra. Ele cobra 'não queremos problemas com nossa imagem corporativa. Isso é dinheiro'".

Na **GE**, Adriana Machado, CEO, destaca as três frentes de atuação em que ela demanda esforços

Do ponto de vista INDIVIDUAL, eu também tenho um líder e me reporto a ele, e preciso zelar pelo *compliance* em minha atuação. Do ponto de vista da EQUIPE, eu preciso exigir que eles sejam avaliados por mim, isso precisa ser um recurso de staff. Do ponto de vista dos PROCESSOS, sou responsável pelo Brasil, e preciso constantemente monitorar o que estamos fazendo, e como estamos acompanhando. Não podemos deixar solto o que queremos, tem que existir clareza.

Ao longo da entrevista, tanto da CEO Adriana Machado, quanto do Diretor de Comunicação Alexandre Alfredo, destacaram espontaneamente todos os fatores das categorias: exemplos, gestão de lideranças, participação nas ações do programa, contação das histórias, o reconhecimento ético em destaque sobre o objetivo financeiro e o diálogo direto com os funcionários. Os entrevistados destacam que a ética está muito integrada à gestão de todas as lideranças, culturalmente.

No **Itaú Unibanco**, em função do momento de integração funcional e cultural de duas organizações, a participação da alta administração está diferente do início do Programa de Ética, em 2005. Isso atribui-se à concentração de esforços diferentes demandados nesta etapa. Na criação do programa, o próprio CEO solicitou a criação da área, por convicção de que era essencial e como um objetivo de negócio, e participou ativamente, divulgando aos líderes o código de ética, e nas pautas dos comitês. E hoje, a atuação da alta administração está bastante voltada aos exemplos, a uma mudança cultural, à gestão de negócios da organização.

O entrevistado George Barcat destaca

Não temos mais o "tocador de bumbo" que na época era o Mathias, Vice-Presidente de marketing e sustentabilidade. Veio para a área de pessoas no momento da fusão, após a aposentadoria do Mathias. Era o grande porta-voz do Banco. Hoje em dia isso está com o Deivis, mas ele é apenas superintendente. E o VP dele acredita que a ética é das pessoas, e se confunde em ver se as pessoas roubam e para trato nos conflitos entre funcionários. Ainda tem esta visão, mas de pouco em pouco ele vai sendo doutrinado...

Atualmente, a participação da alta administração na gestão da ética vincula-se muito à questão do exemplo, e está atrelada à uma mudança cultural e de abertura na organização, na qual as decisões estão mais expostas e são cascadeadas mais facilmente na organização. O entrevistado Paulo Marinho destaca

Esse Itaú legalista, tinha um fio ético muito forte, na rigorosidade. Na fusão, nós quisemos retirar o rigor, e por isso "carteirada não vale". Então, fazer com que a ética corporativa seja cumprida, em uma nova realidade, de menos rigor, é mais desafiador. Eu preciso por em prática. Por isso eu estou insistindo no exemplo. (...) O exemplo está muito mais.... as atitudes estão mais visíveis. Vou pegar o ganho do George: tinha uma coisa mais organizada, mais sistematizada, mais pragmática, mas não tinha esse lado do por a prova, das pessoas se exporem mais. Portanto o exemplo, a atitude, não era tão visto. Você não via a atitude, você via a regra, o pacote, o empacotamento. Hoje não, você menos empacotamento, não está tão organizado como estava antes, não está. E nem sei que se tem que estar, desculpe, eu não tenho essa expertise. Mas hoje o cara está mais visível: qualquer passo do Roberto Setúbal (Presidente), qualquer passo do Pedro Moreira Salles (Presidente do Conselho de Administração), qualquer passo dos Vice-Presidentes, estão mais visíveis - para o bem ou para o mal. Eu adoro usar metáforas, e aqui tem a "dor e a delícia". Tem uma dor e uma delícia, a delícia é a atitude da exposição, e estar exposto começou em todos os sentidos - não há mais salas, acabaram-se as salas. No velho Itaú disputava-se quem tinha a sala mais bonita entre os VP's, e eu não estou brincando, estou falando sério: quem tem mesa maior, com banheiro, com tudo. O Roberto Setúbal, o Pedro Moreira Salles e o *board* do Banco, sentam todos em um salão. Isso desceu até tudo. Só superintendentes ficam reservados, e os analistas ficam nas réguas. E as salas são abertas, tudo de vidro. Isso tem um significado tão forte. Reprime menos. E os caras que tem que dar o exemplo, pois ficam mais expostos.

E perguntado sobre os resultados desta prática de abertura e exemplos, o entrevistado destaca que não alcançarão a perfeição das atitudes dos funcionários, mas que estão caminhando e entendem que este é o caminho:

Então recentemente, o que tinha na rede social: funcionários do Banco... você vê, professora, como que é o negócio? Funcionários do banco, um colega

gravou ele e o colega conversando, e eles gravando e colocou na rede social. Como fica a ética aqui. Há o alinhamento? Eles estão tendo? Eu não sei. Será que se tivesse o exemplo, a conversa, eles teriam feito? Eu estou jogando uma contradição aqui, explícita. Acabei de falar do lay-out, da exposição, mas só isso não basta. A necessidade de alinhar, aumentou. Alinhar no *touch*, no *talk*. Essa coisa do concreto, que vem muito pelo exemplo.

A entrevistada Valerie Adem, como Superintendente de Endomarketing, destaca:

Eu vou te falar com meu chapéu de comunicação, e de endomarketing. Tem uma coisa, que eu sempre falo para todo mundo aqui, que as pessoas colocam todas as fichas na comunicação, achando que a comunicação resolve. A comunicação não resolve. Se você não tiver exemplos, se você não tiver uma prática consistente daquilo que você está comunicando, vira um discurso vazio. Então, não adianta fazer campanhas e mais campanhas sobre qualquer assunto, se a gente não tiver liderança comprometida, se a gente não tiver exemplo dentro de casa, se a gente não tiver isso no discurso dos gestores.

E pontua também um valor que ela atribui a uma liderança “familiar” na organização

Esse assunto está na boca do Roberto Setúbal direto. Ele é extremamente preocupado. O fato de você ter uma instituição que por mais que seja uma empresa de capital aberto e por mais que seja uma empresa grande, e seja uma empresa não familiar, mas o Roberto é filho de um dos fundadores, não é fundador porque o Olavo não foi fundador do banco, mas o Pedro, que é presidente do conselho de administração, é filho do embaixador que foi o Walter Moreira Salles. O fato de você ter gente que não é apenas a reputação da organização, mas é a reputação da família, faz diferença. Eu acho que faz diferença. O Roberto não é apenas um executivo, um CEO que ganha um salário para ocupar aquele assento. Entendeu? É o que o pai dele construiu. E ele não vai querer que alguém desonesto ou com falta de ética destrua aquilo.

Na **VALE**, os entrevistados destacam o papel da alta administração como um condutor de uma mudança estratégica na organização. Sérgio Giacomini aponta um fator que relaciona a alta administração a uma mudança de gestão com as lideranças

com a chegada do Novo CEO em maio de 2011 (Murilo Ferreira) e os novos Dir. Executivos, ele começou a dar orientações diferentes das que a empresa tinha vivido em seus 70 anos de idade. Ele diz de forma simplista, é que a empresa cresceu, e os desafios que ela tinha eram muitos de crescimento, que ele chama de exuberância. Por exemplo, "a China está crescendo, vamos comprar novas permissões de exploração", e agora, o momento é diferente. Todas as empresas de mineração, nos últimos dois anos entre elas a maior, a BHP, em todas elas, mudou o CEO. Todas elas estão buscando algo um pouco mais sereno, algo um pouco mais "pé no chão". Há alguns anos estávamos em uma perspectiva de empreendedorismo. Esse ciclo passou e estamos em uma fase em que vamos nos estruturar melhor.

E citou um exemplo da importância da alta gestão para contar as histórias de sucesso ou os casos de transgressões

O Murilo (Ferreira - CEO) comentou ontem o caso de uma morte funcionário, mas fora do ambiente de trabalho. Mas não importa, pois um trabalhador nosso, não respeitou um valor nosso, que é a vida em primeiro lugar - a dele. Então por mais que isso não seja uma estatística de acidente de trabalho, ele fez algo que não tinha entrado na cabeça dele. Ele foi imprudente, e pagou com a própria vida. A questão não é a gente cobrar a atitude dentro da organização, para que ela não seja punida, a gente quer que a pessoa compreenda isso dentro e fora, na vida dela.

Os entrevistados apontam o CEO como condutor de uma visão humana, de valorização à vida na VALE “Uma das coisas que ele disse em seu discurso de posse é que. Um dos objetivos é fazer uma empresa em que as pessoas trabalhem bem, vivam e tenham um número zero de acidente. É o meu objetivo.”

Com relação ao engajamento da alta administração no apoio ao programa de mudança cultural, de implantação dos novos valores, a entrevistada Carla relata o processo de conscientização:

Este *frame* de tentar pensar um processo de transformação cultural na vale surgiu quando alguém disse "precisamos implementar estes valores na Vale". E nós dissemos, não vamos fazer PPT e colocar quadro na parede. Qual foi nosso primeiro desafio? Convencer a alta administração que não se implanta valores com PPT, porque eles queriam um KIT. Nós assumimos um risco de fazer um encontro da liderança provocativo. Neste evento, que é anual, trouxemos um professor super provocador do Enceag, o Prof. Santos, que é um português, e ele trouxe a Profa. Betânia (Tanure). E a provocação do evento era: "Vocês realmente acham que vocês tem os valores que estão escritos aqui instalados?" "Vocês acham que a cultura da vale acomoda estes valores?", foi provocação o tempo inteiro. Foi um risco. No meio do evento, chamei o Murilo em uma sala, com a Profa. Betânia Tanure, e conversamos com ele: "Você concorda que a gente precisa fazer a implantação dos valores por meio de um programa de transformação cultural?" E no discurso de fechamento dele, ele já falou "não se implanta valores com KIT" "Não quero que ninguém vá pedir para comunicação e para o RH um kit para implantar valores em suas áreas".

2.4 Atuação do comitê de ética

De acordo com a revisão teórica realizada, os comitês de ética tem um importante papel na gestão do programa de ética, tanto de avaliação do documento e revisões, monitoramento, aconselhamento, promoção de desenvolvimento e julgamento com isenção, das denúncias de transgressão ética da organização. Fatores como a composição do Comitê, a periodicidade de encontros, a pauta do que é discutido nas reuniões, a autonomia dos integrantes, entre outros

apontados, são essenciais para o a sua eficácia. Como sub-categorias desta categoria comitê, escolheu-se uma ligada à função do comitê e outra ligada à autoridade e autonomia.

Das organizações pesquisadas, o Itaú Unibanco e a CPFL tem a estrutura formal de Comitês de Ética. E no Itaú merece destaque a criação de um sistema de colegiados de ética, conforme descrito a seguir. Na GE, o papel é desempenhado pela área de *Compliance* e Ombudsperson Corporativo. E na Vale o papel é desempenhado pelo Ouvidor Geral, Auditoria Interna e Departamento Jurídico.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.4 Atuação do Comitê de ética	2.4.1 Aconselhamento, Investigação e solução de casos (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)	X	Não há.	X	Não há.
	2.4.2 Importância da autoridade e autonomia do Comitê (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)	X		X	

Tabela 18: Resumo do Resultado da categoria - Atuação do comitê de ética

No **Itaú Unibanco**, a estrutura de comitê de ética estava dividida em um sistema de colegiados de ética, para resguardar a capacidade de atuação, resguardadas as demandas regionais, área de atuação e níveis. Como descreve George Barcat

Outro indicador, que era uma das práticas do Banco, que não vi em nenhum outro lugar, era o Sistema de Colegiados de Ética. Não temos um único comitê de ética. Hoje temos 24 colegiados de ética na organização. Separados por regiões geográficas e níveis. Hoje temos o CA (conselho de administração), via Comitê de Auditoria, o Comitê de Nomeação e Remuneração cuida do assunto ética. Depois tem o comitê de Auditoria, que é responsável pela gestão da ética, é o avaliador da qualidade do programa, para fazer valer os valores do Banco. Depois tem o Comitê superior de ética, e as diversas comissões: Comissão de varejo, de produtos, e assim por diante. Cada banco da organização também tem um comitê de ética - Itaú Unibanco, Itaú BBA, Itaú Argentina, etc. Isso funcionava bem lá fora, mas agora está parado. E além dos comitês de ética, cada área executiva, a área de pessoa física, área de empresas, de gestão de riquezas, tem um comitê de conduta específica. Nos comitês de conduta, discutimos as condutas de cada área, e no comitê de ética, discutimos ética nos negócios. No conjunto de práticas, temos os dois ramos. E tratamos ética no ambiente de trabalho e ética da pessoa jurídica, a instituição.

Algumas comissões de bancos específicos do grupo estão paradas, mas o entrevistado George Barcat aponta esse sistema como fundamental para o avanço em ética na organização, e o ponto que será necessário trabalhar nestas estruturas.

Criar pautas de qualidade para os colegiados, porque se não, o comitê perde a força. Se "vai sempre com a mesma língua lá, enjoa". tem que levar questões que um presidente de uma organização deste tamanho sinta que ele precisa cuidar disso. Se leva qualquer coisa, desanda, com o tempo perde força. O valor que era dado morre rapidinho. Se é um gestor novo, que não viu a importância lá atrás, vai pensar que isso é uma coisa apenas burocrática.

Na **CPFL**, o Comitê de ética tem a atuação tradicional, de aconselhamento, aprovação e revisões do documento código de ética e julgamento das denúncias, com destaque para a autonomia do órgão. O Comitê de Ética é formado por 7 membros. Sendo das áreas, Comunicação, Recursos Humanos, Jurídico, Representante da Vice-Presidência, Um membro da CRE (Empregados) e um membro da Sociedade Civil, que era o Clóvis de Barros Filho. Em caso de denúncias, recebidas pela ouvidoria, as mesmas são enviadas para o Diretor da área e para o Comitê de Ética. A diretoria da área recebe, apura o fato, toma as medidas corretivas e encaminha o processo ao Comitê de Ética, que se não concorda com a apuração e medidas da Diretoria da área, ele cria uma comissão de investigação ou aconselha outras medidas corretivas.

A CPFL também aponta os esforços avaliados como não satisfatórios. Em apoio ao Comitê de Ética, foi criada a Rede Ética, composta por 40 pessoas, que na visão do entrevistado Sr. Augusto Rodrigues, com a aposentadoria de alguns integrantes, o grupo não se renovou. E em processo de avaliação na companhia, grupos de funcionários apontaram falta de informação sobre o funcionamento dos Comitês (composição e atribuições) e deram a sugestão dos comitês locais. Esses comitês locais serão formados por líderes informais selecionados pelas próprias áreas para atuarem como apoio no SGDE e também a RH.

2.6 Diagnóstico da ética organizacional

Entende-se na teoria estudada, que o sucesso de um programa de ética está vinculado à menor distância entre o status do desenvolvimento moral da organização e o objetivado, ou seja, é essencial conhecer a realidade dos valores que norteiam as decisões na organização, na tentativa de prevenir um plano que caia no descrédito dos funcionários. Dessa forma, o diagnóstico da ética organizacional compõe uma categoria a ser descrita na experiência das organizações.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.6 Diagnóstico da ética organizacional	2.6.1 Discussão no nível diretivo e definição dos valores atuais e que demandam aprimoramento (HUMBERG, 2006)		x	x	
	2.6.2 Realização de pesquisa para mapear a cultura, funcionários de todos os níveis, sistemas de recompensa (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)	Pesquisa manutenção	X	x	Pesqui sa manute nção

Tabela 19: Resumo do resultado da categoria - Diagnóstico da ética organizacional

Duas organizações citaram abertamente a existência de um diagnóstico antecessor dos esforços com a ética organizacional, que expuseram com clareza o status para o início dos trabalhos. Conforme os autores (HUMBERG, 2006 e FERRELL; FRAEDRICH, FERRELL, 2001), existe o diagnóstico realizado pela alta administração, de discussão dos valores atuais da organização e que demandam aprimoramento; e o diagnóstico parte de um mapeamento cultural e de clima ético na organização. Essas atividades podem ser realizadas periodicamente, e servem de mecanismo de mensuração de resultados, que será descrito posteriormente em uma categoria da pesquisa. Aqui, objetiva-se descrever os esforços de diagnóstico iniciais.

A **CPFL** desenvolveu ampla pesquisa organizacional, não apenas relacionada à ética, mas também a negócios. Esta pesquisa, identificou, no aspecto do clima ético, “Perplexidade dos colaboradores em relação aos valores que deveriam orientar a ação da empresa”, entre outros fatores ligados ao relacionamento da organização com *stakeholders*, capacidade de inovação em negócios, capacitação para mercado de capitais, etc. Esse amplo diagnóstico deu origem ao Plano Millenium, em 2000, que incluiu nos Direcionadores Estratégicos da organização o código de ética, que deu origem ao SGDE. Depois deste processo inicial, todas as revisões do código são embasadas em profundas avaliações de diagnóstico junto aos públicos estratégicos, como mostra o breve histórico do programa:

Histórico – Programa de Ética CPFL

Em 2000 - Criação dos direcionadores estratégicos - Plano do Millenium, que englobou ética nos assuntos de negócio.

Em 2001 - Foi lançado o Código de Ética (primeira versão) e foi criado o Comitê de Ética.

De 2002 a 2005 – Criação de um sistema formal de mapeamento de riscos e decisões corretas, com a ajuda de Mário Sérgio Cortella e Alípio Casali. Realização de dois ciclos de reflexão sobre ética, com 2,5mil participantes em cada um, e de uma pesquisa de percepção dos *stakeholders* sobre o comportamento esperado da CPFL.

Em 2006 - Primeira revisão do código, com o alinhamento à Lei Sarbanes Oxley.

Em 2007/2008 - Implantação da Revisão do Código, com a incorporação das visões das empresas adquiridas, e a incorporação de novos temas: Sustentabilidade, Governança Corporativa, Assédio Moral e Diversidade.

Em 2009/2010 - Revisão no Código pela Crise de 2008, a partir de ampla discussão para avaliar o que mudou no exterior. Realização de em torno de 40/50 reuniões com funcionários, Revisão do Plano Estratégico e uma Revisão do Posicionamento de Marca.

Em 2011/2012 - Mudança da estrutura de gestão organizacional, focada na Governança Corporativa. Inclusão dos conselheiros independentes. A consultoria Mackenzie conduziu um processo de mudança nos aspectos intangíveis da administração. A consultora Betânia Tanure desenvolveu um trabalho de cultura. Fizemos os ciclos de debate sobre ética, de 5/6horas de duração por dia, com 150 pessoas cada. Cerca de 16 ou 17 reuniões na organização. O debate era pensado na Revisão do código, em sua terceira edição.

Em 2013 - Fechamento do Novo Código. Primeiro, ele foi discutido com 2.5 a 3mil colaboradores. Depois, ele foi aprovado pelo Comitê de Ética. No terceiro passo, serão feitas as reuniões com os *Stakeholders* para validação com eles - Prefeitos de cidades atendidas, ONG's (WWF, Greenpeace), consumidores, Procon, Fornecedores, Formadores de Opinião, Imprensa. São mais ou menos 50 pessoas convidadas, que cumprem a visão da CPFL de ouvir a sociedade.

Precisamos ouvir os antagonistas dos nossos interesses, que nos concedem a licença para operar. O risco é sempre grande, mas os benefícios são maiores. Contratamos uma facilitadora, a Vânia Bueno, para nos ajudar a conduzir a reunião. O quarto passo será a aprovação em reunião com os diretores, dia 29, e por último, a aprovação com o conselho de administração.

A **VALE**, por outro lado, destaca-se na pesquisa, pelo processo de discussão da alta administração dos valores atuais e dos que deveriam pautar a atuação da organização. O novo

CEO, por um diagnóstico do mercado de mineração e na convicção da mudança estratégica da organização, que deveria estar mais pautada por valores do longo prazo, de serenidade, e de valorização da vida, criou os novos valores da Vale. Contudo, os entrevistados destacam a importância do processo de mudança cultural que está em desenvolvimento, para que os novos valores possam de fato ser implementados. Sr. Sérgio Giácomo relata:

o CEO Murilo Ferreira cita isso nos encontros, por exemplo: 'Quantas vezes eu vou falar que precisa valer o direito de recusa? Se teu chefe te pediu algo que vai prejudicar sua vida, a vida dele ou a vida de algum colega em risco, é para dizer não'. O discurso vai bem. Mas qual a ferramenta que eu tenho para fazer isso e não ser retaliado. Precisa existir alguma coisa mais profunda que me dê condições disso. Isso é uma mudança muito grande, cultural, mais demorado, muito além de colocar uma plaquinha em cada porta.

E a Sra. Carla Gama complementa:

O CEO Murilo Ferreira pode falar diariamente, "Você tem o direito de recusa". Se você não vai e entende a raiz da cultura instalada na Vale, que é uma cultura de "entrega", a cultura do "herói", atrelada à cultura do brasileiro "pode deixar que eu dou um jeito", para ser aplaudido. Se para resolver um problema, o funcionário precisasse se machucar, machucar alguém. 'Mas ele foi um herói, e não parou a produção'. E a cultura é uma cultura do medo, em função do anterior foco em resultado. Essa é a cultura instalada, e não adianta você falar que "tem o direito de recusa", pois ele não vai exercer o direito de recusa porque ele não vai ver coerência entre o que está escrito e o que ele vivencia. Nem do ponto de vista de processo, nem do ponto de vista do líder dele. Então, ele busca a necessidade dele, o interesse individual. Então, se você não deixa claro um processo, que mostre - eu tenho recursos humanos, eu tenho este caminho, eu tenho isso, eu tenho aquilo, e além desse processo, um líder que corrobora o que o CEO Murilo falou, não adianta. Ele não vai fazer.

Ou seja, a importância do diagnóstico cultural, dos reais valores presentes, para evitar a dissonância apontada pelos entrevistados. Se não, realmente cai em descrédito qualquer iniciativa de mudança.

2.7 Processo de Construção do código de ética/conduta

No processo de construção do código de ética, a revisão bibliográfica mostrou a importância da participação de funcionários e demais *stakeholders* na criação e validação do conteúdo do código de ética/conduta. A percepção prática, o mapeamento de riscos e conflitos feitos com a participação dos funcionários, além de promover maior segurança de incluir os fatores determinantes, colabora diretamente para o processo de envolvimento e participação ativa do funcionário na mudança cultural ética da organização. Entende-se na teoria revista, que

o maior número de funcionários, de todos os níveis hierárquicos, precisam participar do processo de construção.

Por outro lado, a participação dos *stakeholders* é tida como essencial na construção dos princípios éticos que irão balizar o relacionamento da organização com os mesmos. É importante ouvir os interesses e percepções dos públicos para a garantia de que as principais demandas serão contempladas no código.

Importante destacar que duas organizações estavam no processo de revisão de seus códigos de ética em 2013. Ou seja, as demandas são latentes e constantes de revisão. Isso demonstra a necessidade do contínuo diálogo com os *stakeholders*, e da demanda de discussão contínua com os funcionários sobre o tema.

A pesquisa com as organizações demonstrou que estas organizações compreendem e aplicam a demanda de construção compartilhada com os funcionários do conteúdo do código de ética.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.6 Construção do código de ética/condução	2.7.5 Participação dos públicos de interesse na construção e validação do código de ética (ALMEIDA, 2007)			x	x
	2.7.3 Participação dos funcionários no mapeamento de riscos, definição valores e validação do código. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)	x	x	x	Informal

No **Itaú Unibanco**, no processo de revisão do código de ética pós-fusão Itaú e Unibanco, cerca de 600 pessoas foram ouvidas, embora os princípios do código (Identidade, Interdependência, Boa-fé e Excelência) tenham sido uma proposta da área de ética. George Barcat destaca, quando perguntado sobre a criação dos princípios e do código vigente:

Nós criamos. Na verdade quando começamos isso, eu fiz a proposta. Eles queriam um código só baseado em princípios, e vimos que não iria dar certo, por ser uma cultura absolutamente nova pós fusão. As percepções novas. Precisávamos ter as regrinhas para os 100mil saberem o que se esperava. Um código só com os princípios neste momento, iria voar. Então criamos a proposta. Foi um grupo de mais de 600 pessoas que participaram com opiniões e um grupo de 20 pessoas fez o fechamento, de dez de 2009 a fev. 2010, quando foi lançado.

E esta prática foi conduzida pela organização também para a discussão da nova visão (pós-fusão), conforme apresentou o Sr. Paulo Marinho

Uma visão agressiva, simples, totalmente agressiva: ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. O que é performance sustentável? Nem nós sabíamos aqui dentro... O que tivemos que fazer? Decifrar performance sustentável, explicar ao colaborador, o que é. Muitos achavam que era apenas ganhar dinheiro, mas não. E nós chegamos a um conceito, a duras penas, que eu quero falar porque tem a ver com a prática, e foi um debate longuíssimo, de dois anos mais ou menos, só para chegar na definição concreta do que é performance sustentável. E a gente chegou: Gerar valor compartilhado para (e nessa ordem) colaboradores, clientes, acionistas e sociedade. Até ontem, estávamos fazendo uma baita campanha de disseminação desse conceito. Porque se funcionário não entender isso, como ele pratica. Estou fazendo um paralelo, mas acho que a ética percorre aqui.

Na **CPFL**, a discussão com os funcionários para as revisões dos códigos também foi realizada, e extremamente abrangente. De 2002 a 2005, foram realizados dois ciclos de reflexão sobre ética, dos quais participaram 2,5 participantes em cada um, e que originou a revisão do código em 2006, junto com o alinhamento à lei Sarbanes Oxley. Na revisão do código em 2009, pós crise mundial em 2008, foram realizadas cerca de 40 reuniões com os funcionários. Na revisão atual, iniciada em 2012, Augusto Rodrigues destaca: “Fizemos os ciclos de debate sobre ética, de 5/6 horas de duração por dia, com 150 pessoas cada. Cerca de 16 ou 17 reuniões na organização. O debate era pensado na Revisão do código.”

Sobre a participação dos *stakeholders* na validação do código, a CPFL é a única organização que apresentou este processo. Desde a primeira revisão, iniciada em 2002, foi feita uma pesquisa de percepção dos *stakeholders* sobre o comportamento esperado da CPFL, e Augusto Rodrigues destaca a importância da reunião com os “antagonistas dos nossos interesses” para a revisão do código:

O Fechamento está previsto para o dia 17. Primeiro, ele foi discutido com 2.5 a 3 mil colaboradores. Depois, ele foi aprovado pelo Comitê de Ética. No terceiro passo, serão feitas as reuniões com os *stakeholders* para validação com eles - Prefeitos de cidades atendidas, ONG's (WWF, Greenpeace), consumidores, Procon, Fornecedores, Formadores de Opinião, Imprensa. São mais ou menos 50 pessoas convidadas, que cumprem nossa visão de ouvir a sociedade. Precisamos ouvir os antagonistas dos nossos interesses, que nos concedem a licença para operar. O risco é sempre grande, mas os benefícios são maiores. Contratamos uma facilitadora, a Vânia Bueno, para nos ajudar a conduzir a reunião. O quarto passo será a aprovação em reunião com os diretores, dia 29 (maio de 2013), e por último, a aprovação com o conselho de administração.”

O Itaú Unibanco destacou que os *stakeholders* eram envolvidos na comunicação do código de ética, mas não na construção, como destaca Sr. George Barcat

Era pra fora também, a gente divulgava estas coisas para fornecedores, para parceiros de negócios, em especial os corretores de seguros, que na época eram em maior número, onde não podia comer bola, pois corretores adoram saber as taxas dos concorrentes, e precisávamos dizer a eles que o Banco não aprovava certas práticas e coisas. Hoje temos os imobiliários. Trabalhamos com a mídia e governo, mas está tudo parado. Depois da fusão isso tudo parou.

No caso da **VALE** a discussão e engajamento para participação acontece não para a construção do código de ética, mas para os novos valores da organização. O processo inicial, de redefinição dos valores, foi feito em um processo de ouvir de forma geral os funcionários, e atualmente, a significação prática destes valores está sendo desenvolvido em cascata, sendo iniciado na alta direção, depois diretoria executiva, e depois as demais lideranças do banco. Sérgio Giacomini destaca

A visão do CEO Murilo Ferreira não estava colando com o que estava escrito em missão, visão e valores. Então fomos rever. "Mas vamos fazer de forma orgânica (pontuou o CEO). Vamos ouvir o que as pessoas pensam, o que as pessoas vão querer, pois isso não pode ser uma visão só minha (CEO), tem que ser compartilhada". E fizemos então um trabalho liderado pela área de estratégica, acompanhado pela área de comunicação e recursos humanos e sustentabilidade e envolvendo o máximo de pessoas possível, fazendo workshops, bem participativo. As pessoas diziam como viam. E chegamos à descrição dos valores, missão e visão. A visão é mais de cima para baixo. A missão é a compreensão de todos e os valores são mais de baixo para cima. Agora está sendo feito um trabalho de pegar. Os valores são esses. Como a gente vive estes valores? O que significa agir de forma correta? Como a gente pode mostrar e orientar as pessoas que elas estão no caminho certo, para que todo mundo tenha uma compreensão do que é fazer a coisa certa?

A VALE, como apresentado nas outras categorias, entende a questão do desenvolvimento da ética mais como um valor cultural, do que como uma atribuição do código de ética ou do programa de ética, e talvez por este motivo, o processo não esteja sistematizado na organização. É importante destacar a visão da organização, como um documento de regra, de valores da sociedade que "representam o óbvio", ao ser perguntada sobre a criação da estrutura do código de ética. Carla Gama coloca não soube responder qual a área criou e gerencia o código, mas pontua que

Governança Corporativa para nós não é uma área, é um tema. Existem as coisas desejáveis... então, por exemplo os almoços com fornecedores. Se eu tiver um documento que me suporte, eu consigo basear uma decisão com o funcionário. Por exemplo em caso de assédio moral, por exemplo. Mas estes são valores da sociedade. E não são destes valores que a gente está falando. A empresa tem um código de ética? Tem, para assinar, é meio óbvio. Lá a gente coloca o óbvio, o básico, e o que é específico da empresa.

Os entrevistados da VALE, puderam, desta forma, que buscam inicialmente promover ampla discussão, debate, em assuntos nem tão cobertos pela sociedade, mas que precisam estimular internamente, e que depois de consolidado o debate, o valor, a regra, pode ir para o código de ética, para a avaliação de desempenho. Acreditam que os valores não serão implementados se forem impostos, e para isso, buscam usar a liderança, a demonstração de interesse ao respeito, e que isso de fato pode transformar a empresa.

2.8 Conteúdo do Código de Ética / Conduta

Os documentos norteadores das organizações receberam uma análise documental, com a proposta de avaliar conteúdo. Inicialmente avaliou-se os assuntos presentes no código, conforme a proposta do Guia de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2011), e posteriormente, a forma como estão estruturados (divisão), e posteriormente, a linguagem utilizada e clareza (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001), para avaliação da clareza e objetividade tida como importante para a compreensão e aplicabilidade do documento.

A tabela abaixo, que relaciona os assuntos presentes nos códigos das organizações, separa inicialmente os assuntos sugeridos pelo IBGC (2011), e depois os assuntos identificados extra-IBGC.

PONTOS DE ANÁLISE		ORGANIZAÇÕES			
ESCOPO	FATOR	Itaú Unibanco	VALE	GE	CPFL
IBGC – GERAL	Definir responsabilidades sociais e ambientais	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Refletir a cultura da empresa	não avaliado	não avaliado	não avaliado	não avaliado
	Enunciar os princípios em que está fundamentado	SIM	SIM	SIM	SIM
	Delimitar caminhos para denúncias	SIM	SIM	SIM	SIM
	Delimitar caminhos para solução de problemas de ordem ética	SIM	NÃO	SIM	SIM
IBGC - RELACIONAMENTOS	Com a empresa	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Conselheiros, Diretores e Sócios	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Funcionários	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Direitos - relacionamento e tratamento	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Deveres - conduta e regras	NÃO	SIM	SIM	NÃO

	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>)				
	Consumidores / Clientes	SIM	SIM	SIM	SIM
	Fornecedores e Prestadores de Serviços	SIM	SIM	SIM	SIM
	Acionistas e Investidores	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Concorrência	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Sindicatos		NÃO	NÃO	NÃO
	Imprensa	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Setor Público	SIM	SIM	SIM	SIM
	Meio Ambiente e Comunidade		SIM	SIM	SIM
IBGC - ASSUNTOS RECOMENDADOS	Cumprimento das leis e pagamento de tributos;	SIM	SIM	NÃO	
	Operações com partes relacionadas;	SIM	SIM	NÃO	SIM
	Uso de ativos da organização;	SIM	SIM	SIM	SIM
	Conflito de interesses;	SIM	SIM	SIM	SIM
	Informações privilegiadas;	SIM	SIM	SIM	SIM
	Política de negociação das ações da empresa;	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Processos judiciais e arbitragem;	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Whistle-blower;	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Prevenção e tratamento de fraudes;	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	Pagamentos ou recebimentos questionáveis;	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Recebimento de presentes e favorecimentos;	SIM	SIM	SIM	SIM
	Doações;	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Atividades políticas;	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Direito à privacidade;	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Nepotismo;	SIM	NÃO	NÃO	SIM
	Meio ambiente;	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Discriminação no ambiente de trabalho;	SIM	SIM	SIM	SIM
	Assédio moral ou sexual;	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Segurança no trabalho;	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Exploração do trabalho adulto ou infantil;	SIM	NÃO	SIM	SIM
EXTRA IBGC – ASSUNTOS VERIFICADOS	Relações com a comunidade; e	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Uso de álcool e drogas.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Tratamento e confidencialidade informações	SIM	SIM	SIM	SIM
	Propriedade Intelectual	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Comitê de ética	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Termo de compromisso	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Carta do presidente executivo ou conselho de administração	SIM	SIM	SIM	SIM
	Conduta ética para Marketing e Comunicação	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Gerenciamento de crises	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	Concessão de Patrocínios	NÃO	NÃO	SIM	SIM

	Registros contábeis	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Atividade remunerada paralela - conflito de interesse	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Compromisso com divulgação de informações (transparência)	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Gestão de finanças pessoais	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Corrupção e favorecimento	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Políticas de gestão	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Compromissos institucionais (pactos, metas e certificações)	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Responsabilidade pelo código de conduta	SIM	SIM	SIM	SIM
	Responsabilidade da liderança para o cumprimento do código	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	Atitudes e Comportamentos desejados na organização	SIM	SIM	SIM	SIM
	Questionário para identificar possíveis conflitos de interesse	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Direito à livre associação e à negociação coletiva	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Apresentação do processo de tratamento das denúncias	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	Responsabilidade Corporativa	SIM	NÃO	NÃO	SIM
	Glossário de verbetes contidos no código	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Políticas de Governança Corporativa	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Apresentação do processo de construção	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
EXTRA IBGC - DEMAIS PÚBLICOS	Partes Interessadas - Demais <i>stakeholders</i>				
	Parceiros de negócios e comerciais	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Mercado acionário	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	terceiro setor	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Tabela 20: Análise dos conteúdos abordados nos códigos de ética das organizações em comparação com os assuntos recomendados pelo IBGC

Os assuntos presentes no código de todas as organizações são: Princípios em que está fundamentado, Relações com os públicos consumidores/clientes, fornecedores e setor público, o uso de ativos da organização, observância sobre conflitos de interesses, informações privilegiadas, atividades com partes relacionadas, carta do presidente na abertura e discriminação no ambiente de trabalho. As organizações, como avaliado, não precisam ter necessariamente os mesmos assuntos em seus códigos, tendo em vista que ele deve refletir a cultura da organização, o negócio e as prioridades identificadas no mapeamento de riscos realizado. Contudo, chama a atenção na VALE, uma organização em profunda mudança cultural e de valores, que destaca o valor à vida “A vida em primeiro lugar”, o assunto segurança não fazer parte de seu código de ética, e ao contrário das organizações CPFL e Itaú Unibanco, que estão em processo de revisão e lançamento de nova versão do código em 2013, a VALE não tem planejada uma revisão.

Com relação à estrutura dos documentos, dois códigos, GE e CPFL, tem estruturas similares. Estão divididos por assuntos de diretrizes e orientações sobre relacionamentos e áreas de atenção, para facilitar a leitura e a localização dos temas, além de descrever com maior detalhamento as condutas esperadas no relacionamento com cada contraparte ou órgão. No caso do Itaú Unibanco, por estar separado pelos princípios, sendo os ligados à organização, ou à pessoa jurídica (Identidade e Interdependência) e os ligados às pessoas naturais (excelência e boa fé), e dentro dele estarem relacionadas as diretrizes de conduta, pode dificultar a compreensão e localização dos assuntos. No caso da VALE, como as diretrizes não são separadas por assuntos, e sim por condutas desejadas ou inaceitáveis, as orientações podem servir para todas as relações da organização, e prejudicar a compreensão e seleção de diretrizes por parte dos funcionários. A seguir, a estrutura dos códigos.

	Itaú Unibanco	VALE	GE	CPFL
Número de Páginas	48	8	62	37
Formato impresso	Formato bolso	Versão digital	A5	A5
Capítulos	Os fins e os meios A importância dos princípios da ética Nossos valores Os princípios de Ética do Itaú Unibanco Práticas e condutas que consolidam nossos princípios: Princípio da Identidade Princípio da Boa-fé Princípio da Interdependência Princípio da excelência Abrangência e Comunicação de	Mensagem presidência Mensagem conselho Administração Princípios fundamentais Regras de conduta ética: - Condutas desejadas - Condutas intoleráveis e sujeitas a penas disciplinares Disposições gerais	Declaração de Integridade O espírito e o Texto Seu compromisso pessoal Responsabilidade de colaboradores e líderes Não se omite: é sua obrigação comunicar as preocupações de integridade Como comunicar e o que ocorre quando uma preocupação é apresentada Diretrizes da companhia e de negócios Trabalhando com clientes e fornecedores	Direcionadores da ação empresarial na CPFL Energia Princípios Éticos Diretrizes de Conduta Empresarial (com todos os assuntos em sub-capítulos) Canais de acesso para críticas, sugestões, denúncias e reclamações Anexos

	desvios éticos		Negócios com o governo Competindo globalmente Dentro da comunidade GE Protegendo os ativos da GE	
--	----------------	--	---	--

Tabela 21: Forma de distribuição de conteúdos dos códigos de ética das organizações pesquisadas

Com relação à clareza e objetividade apresentadas por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), observa-se formas distintas de redação nos documentos avaliados. Os códigos da CPFL e GE apresentam clareza tanto em estrutura quanto em objetividade e detalhamento das informações. Os capítulos estão divididos por assuntos que facilitam a consulta em caso de dúvidas, e os textos deixam claro o comportamento esperado pela organização em cada tema. No caso da CPFL, o texto, embora claro e objetivo, com detalhes de comportamento esperado, tem uma linguagem conceitual, com poucos exemplos práticos do comportamento esperado. No caso da GE, além da linguagem clara, há situações colocadas para provocar o interesse na leitura do capítulo, há uma diretriz geral conceitual esperada, e exemplos claros separados em “o que fazer” e “o que observar”.

No caso do Itaú Unibanco, as informações do código compõe declarações do que a organização preza, não estabelecendo práticas ou delimitando comportamentos, o que dificulta a compreensão por parte de uma grande maioria de funcionários, ainda mais tratando-se de uma organização formada por 96mil pessoas. Contudo, espontaneamente, a entrevistada destaca que o novo código em processo de finalização buscará deixar as práticas desejadas mais claras

Então, o que a gente tem feito no código de ética, é que a gente coloca aqui o que é necessário, e o que é inaceitável. A gente está sendo bem claro nos “*do and dont’s*”, porque as pessoas ficam muito na dúvida do que pode ou não ser feito. E tem coisas que o banco não vai aceitar, por exemplo venda casada, obter resultado a qualquer custo... Coisas que a gente coloca no papel, e o que, ao contrário do que está na versão antiga, a gente é muito mais claro do que não pode ser feito. Porque eu acho que tem muita dúvida, será que eu posso, será o que eu não posso?”

O código da VALE, por sua vez, por não estar separado em assuntos nos capítulos, dificulta a identificação de comportamentos para o relacionamento com fornecedores.

Selecionou-se, por tanto, os itens dentro de “condutas esperadas” e “condutas indesejadas”. Com relação à linguagem utilizada pela Vale, os conceitos são bastante sucintos.

Um importante fator observado é a ausência, em todos os códigos, das perguntas reflexivas para a tomada de decisões apresentada por Ferrell, Fraedrich, Ferrell (2001), que auxiliam o processo de condução do funcionário ao pensamento coletivo, de sua responsabilidade perante a organização e aos seus públicos de relacionamento, caso ele esteja apenas com fatores individuais, de interesses próprios para pautar e pensar sua decisão. O código da GE colocou exemplos de questionamentos, mas não um guia válido para as demais questões. Um exemplo deste guia de perguntas é o desenvolvido pela empresa XEROX em seu código de ética: Antes de tomar a decisão, refletir: “Essa conduta poderia ser recomendada a outros profissionais, na mesma situação?”, “Como me sentiria se minha decisão fosse comunicada à minha família?” e “Como me sentiria se minha decisão fosse colocada na primeira página de um jornal?”

Como exemplo, selecionou-se um trecho existente em todos os códigos, de Relacionamento com Fornecedores, nos quais é possível observar os fatores avaliados na categoria, como linguagem e abordagem.

Trechos relativos a Relações com fornecedores dos códigos

ITAÚ

Fornecedores, prestadores de serviços e parceiros de negócios e comerciais

- Estimular todos os parceiros a compartilhar dos nossos valores e princípios éticos
- Promovemos o trabalho digno e apoiamos o desenvolvimento sustentável em toda a cadeia de fornecimento
- Adotamos critérios transparentes de seleção e contratação e cultivamos relacionamentos baseados no profissionalismo e respeito mútuo.

VALE

Selecionou-se, por julgamento da pesquisadora, as diretrizes que podem ser relativas a relações com fornecedores, visto que não está segmentado no código:

Condutas desejadas

1.6. Ser diligente, responsável e atencioso na relação com as autoridades, clientes, competidores, fornecedores, membros das comunidades e todos os

demais indivíduos, empresas e organizações com que a Vale se relaciona no exercício das suas atividades regulares, buscando sempre preservar a boa reputação e imagem da empresa;

1.7. Evitar situação em que possa ocorrer conflito de interesses próprios com os interesses da Vale e, quando não for possível, abster-se de representar a empresa no assunto em questão, comunicando o fato imediatamente ao superior imediato;

1.9 Não estabelecer relações comerciais com empresas que, reconhecidamente, não observem padrões éticos compatíveis com os da Vale;

Condutas intoleráveis

2.5. Tratamento preferencial ou privilegiado a qualquer cliente ou fornecedor em desacordo com as políticas da Vale que tenham sido aprovadas pela Diretoria Executiva;

2.6. Aceitar presentes, exceto quando sejam brindes claramente identificados e sem valor comercial significativo;

CPFL

O grupo CPFL mantém normas que definem procedimentos sobre negociações comerciais, que devem sempre basear-se na seleção imparcial de fornecedores e na utilização de critérios de decisão estritamente técnicos e comerciais nos processos de compra e venda. As relações das empresas do grupo CPFL com seus fornecedores de insumos, materiais ou prestadores de serviço devem contemplar os interesses legítimos dos envolvidos, não sendo admitidas vantagens indevidas, obtidas por meio de manipulação de informação, intimidação, coerção, coação, constrangimento ou a criação artificial de situações de dependência da outra parte envolvida, práticas de concorrência desleal ou situações caracterizadas como de conflito de interesse com os negócios do grupo CPFL. Para assegurar a lisura, a isenção e a transparência em suas transações, como regra geral, a CPFL veda a participação de seus profissionais em processos decisórios de compra ou venda de produtos, serviços ou energia, com empresas que tenham, como sócios ou dirigentes, pessoas com as quais tenham parentesco natural ou civil, em qualquer linha ou grau. Os profissionais que atuam nas empresas também devem agir com cuidado quando realizarem negócios de natureza particular com fornecedores, ou outras partes, com os quais, por força de atribuição, realizem transações em nome das empresas do grupo. No grupo CPFL é vedada a contratação de fornecedores que desobedeçam a legislação trabalhista vigente, forneçam produtos ou serviços sem segurança, não ofereçam treinamento e equipamentos de segurança aos seus funcionários ou utilizem trabalho infantil.

GE

Aquele seu ótimo fornecedor oferece boa qualidade, entregas confiáveis e preços imbatíveis. Entretanto, você desaprova as condições de trabalho e de vida que ele proporciona aos colaboradores.

O que fazer: ignorar o fato ou levantar o problema?

CONSULTE A PÁGINA 18:

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Relacionamento com fornecedores
O QUE VOCÊ DEVE SABER

O relacionamento da GE com fornecedores baseia-se em práticas legais, eficientes e justas. Esperamos que nossos fornecedores obedeam às leis que exigem deles tratamento justo aos seus funcionários, ambiente de trabalho seguro e saudável, além da proteção da boa qualidade do meio ambiente. A adesão às diretrizes da GE ajuda a garantir que nosso relacionamento com os fornecedores não prejudique a reputação da Companhia.

O que fazer?

CUMPRA AS LEIS e regulamentações governamentais aplicáveis ao relacionamento com fornecedores.

FAÇA NEGÓCIOS apenas com fornecedores que cumpram todos os requisitos legais aplicáveis e as diretrizes GE relativas a mão-de-obra, ambiente, saúde e segurança.

Siga os procedimentos definidos no documento Supplier Reputational Guidelines da GE, no endereço integrity.ge.com.

SIGA A REGULAMENTAÇÃO

aplicável relativa à compra de materiais e serviços para o cumprimento de contratos com o governo.

PROPORCIONE OPORTUNIDADE COMPETITIVA para que fornecedores obtenham uma parcela do volume de compra da GE, incluindo pequenas empresas e aquelas pertencentes a

pessoas em desvantagem social, minorias, mulheres e veteranos de guerra.

PROTEJA AS INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS E PRIVATIVAS DA GE através de um contrato de confidencialidade, e também as informações protegidas por um contrato de confidencialidade provenientes de um fornecedor.

PROTEJA “DADOS PESSOAIS”

obtidos de fornecedores (para obter instruções, consulte “Privacidade” na página 26).

O que observar?

ESCOLHA DE FORNECEDORES em bases diferentes da licitação aberta e competitiva

POTENCIAIS CONFLITOS DE INTERESSES na seleção de fornecedores, como aceitação de presentes impróprios ou outros itens de valor

DIRECIONAMENTO DE NEGÓCIOS PARA UM FORNECEDOR de propriedade ou administrado por familiar ou pessoa amiga do colaborador responsável

CONDIÇÕES DE INSEGURANÇA nas instalações do fornecedor

FUNCIONÁRIOS DO FORNECEDOR que pareçam ser menores ou estar sujeitos a coação

APARENTE DESRESPEITO aos padrões ambientais nas instalações do fornecedor

TRANSMISSÃO DE “DADOS PESSOAIS” ou informações confidenciais a fornecedores sem a certeza de que estes possuem meios técnicos, físicos e organizacionais adequados para impedir o acesso ou uso não autorizado.

2.8 Comunicação

Esta categoria envolve um importante pilar deste estudo empírico. Vincula-se diretamente ao objetivo da pesquisa, que é identificar como a comunicação contribui para o desenvolvimento da ética organizacional nas organizações destaque em posturas éticas e sustentáveis.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.8 Comunicação	2.8.1 Interatividade da comunicação, discussão e construção do sentido coletivo da ética na organização (FERRELL; FRAEDRICH, FERRELL, 2001; BALDISSERA, 2008)		X	X	X
	2.8.2 Comunicação patrocinada pela Alta Administração (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)	x	X	x	X
	2.8.3 F15 Comunicação que usa estratégias de narrativas de histórias (NASSAR, 2007; BAZERMAN; TENBRUSSEL, 2011)	X	x	X	X
	2.8.4 Comunicação massiva, funcional na organização	X	X	X	X
	2.8.5 Respeito ao sujeito, às alteridades, significados e processos identificatórios (BALDISSERA, 2008)		X	X	

Tabela 21: Resumo do resultado da categoria - comunicação

Sobre a **participação da Alta Administração na comunicação de ética**, todas as organizações contam com a prática e apoio de seus líderes. No **Itaú Unibanco**, no lançamento do código em 2005, George Barcat relata “o presidente lançou o código para todos os diretores, quando o código de 2005 foi lançado. Deu palestra para todos os diretores e todos os superintendentes, que receberam na hora o código.” No código pós-fusão, os presidentes também entregaram o documento para as 14mil lideranças do Banco, conforme destacou a Superintendente de Endomarketing

Lotamos o Credicard Hall durante quatro períodos, foram quatro manhãs em que o Pedro Moreira Salles e o Roberto Setúbal lançaram a nova cultura e também lançaram o novo código de ética. Obviamente, lançar naquele momento era falar que “estamos construindo, todo mundo tem que ler”, porque não dá pra falar tudo.

e a revisão que será lançada em 2013 também será feita no Encontro de Líderes deste ano, embora o entrevistado George Barcat entenda que a organização passa por um processo de

“doutrinação” das novas lideranças, que vêem a ética como uma questão mais prática, de relacionamento interno.

Na **GE**, a alta administração promove uma ação que enquadra-se tanto na categoria de participação, como um esforço de comunicação dialogada, que promove a construção de sentido compartilhado. A ação de web chat é realizada sempre que há uma demanda de discussão de algum tema da agenda. Adriana Machado, CEO, apresenta que

A alta administração promove web chat para toda a organização, para retirar qualquer dúvida de funcionários da organização com relação a *compliance*. Todos os líderes, incluindo as áreas RH, Jurídico e Gerência. Os funcionários podem enviar perguntas anonimamente, os dados são sigilosos, e a responsabilidade da resposta é distribuída entre os respondentes da alta administração. A pessoa que perguntou recebe o retorno e o assunto é tratado, se com grande frequência, nos treinamentos e demais comunicações de *compliance*.

Na **CPFL**, conforme destacou Augusto Rodrigues, a apresentação do novo código, do qual os funcionários participaram ativamente da revisão, será feita pelo CEO, em cada localidade, para todos os funcionários, e ele reservará espaço na agenda para esta finalidade.

Na **VALE**, o presidente participa de um programa mundial, que recebe perguntas de funcionários de todas as unidades, e responde na hora. Sérgio Giácomo aponta o esforço no diálogo com os funcionários patrocinado pela Alta administração

Com o presidente conversando com o mundo inteiro. No último 20mil pessoas participaram do programa com o presidente. As que ele não consegue responder na uma hora do programa, ele responde depois, por escrito. E usamos os meios de comunicação para responder. Se é uma pergunta em um forum público, a resposta é pública, para todo mundo ver a pergunta e a resposta que pode ser útil para todas. Se a pergunta é pessoal, a resposta é pessoal. É a nossa tentativa de fazer uma comunicação mais aberta, mais participativa.

A **comunicação massiva, funcional** da organização para a ética é amplamente usada por todas as organizações, muito em virtude do número de funcionários.

No **Itaú Unibanco**, são usadas revistas, cartazes, e-mails, TV corporativa, o portal do banco com conteúdos específicos de ética para todos os funcionários e os específicos por área e para gestores, os chats, os descansos de tela, os luminosos e as palestras temáticas. Nas comunicações globais da organização, eles também incluem o tema ética. Valerie destacou a campanha especial para a Copa das Confederações e Copa do Mundo, tendo em vista que o banco é patrocinador da Seleção Brasileira

eu tenho uma campanha por exemplo atualmente de copa do mundo, chamada craques Itaú Unibanco. Os colaboradores já ganharam ingressos para a copa das confederações, vão ganhar ingressos para a copa do mundo, por que a gente é patrocinador da CBF oficial da seleção, e vão concorrer a cinco sorteios de prêmios relacionados à copa do mundo, tem os ingressos, tem a bola da copa do mundo, e eles participam de quizzes e games. Nesses quizzes e games eu coloco assuntos de ética. E isso é durante dezoito meses. Então todos os assuntos que são importantes para o banco eu coloco nesta plataforma. Então tem outras maneiras de fazer a comunicação.

Um instrumento de comunicação de destaque é o DVD de simulação de casos de ética, chamado no Itaú de “Dilemas éticos”, feitos com a proposta de tangibilizar os casos. Kelly destaca:

nós desenvolvemos um DVD de dilemas éticos, no qual a gente tangibiliza um pouco as situações dos dilemas éticos na organização. O grande desafio é internalizar, é fazer sentido, porque as pessoas levam muito para a questão moral, e a gente quer levar para o dia a dia empresarial. Esse formato em DVD foi um sucesso, tanto que a gente está desenvolvendo outro já. São cases de 2 minutos, com 10 casos dramatizados

E agora, eles irão fazer DVD's específicos para os dilemas de cada unidade de negócio, começando com o Banco pessoa física.

Na **CPFL**, realizam as comunicações de ética em todos os canais de comunicação interna, como revista, e-mail, TV corporativa, e o portal Ética em Rede. A organização tem como destaque, o programa CPFL Cultura, no qual em abril tiveram um programa dedicado ao tema ética. Nas palavras do Sr. Augusto Rodrigues,

Fizemos uma boa reflexão no Café Filosófico CPFL, sobre ética, foi um módulo com o Prof. Clóvis de Barros Filho. Fizemos em estúdio gravado em abril, quatro programas sobre ética empresarial, e destes programas, será feito um documentário, que transformaremos em uma proposta para a Controladoria Geral da União.

Na **GE**, os esforços formais de comunicação envolvem o trabalho de conscientização da entrada do funcionário – o recebimento do “Espírito e o Texto” e o KIT “on board”. A comunicação de manutenção é feita em todos os canais de comunicação – TV Corporativa, Murais, E-mails, nos quais existem seções específicas para o tema ética e *compliance*. Também em manutenção, duas vezes ao ano, são realizados os encontros regionais para discutir negócios, nos quais há sempre uma seção exclusiva para *compliance*. Neste sentido, Alexandre Alfredo destaca que “*Compliance* faz parte do negócio, não se dissocia.”

Na **VALE**, os canais de comunicação interna utilizados tem sido reestruturados, como informa o diretor de Comunicação, Sérgio Giácomo, com a proposta de serem mais de via de mão dupla.

O que começamos a fazer mais foi criar canais de mão dupla. Como queremos promover o ouvir, o abrir debates, não fazemos apresentações, fazemos rodas de conversa. A gente quer um retorno, quer que as ideias possam surgir também pelos canais já estabelecidos de comunicação. A gente tem uma newsletter diária mundial, e ali, não temos só informação, e queremos transformar em comunicação. Tem o programa mundial de uma hora com o Presidente que traduz muito isso. É a nossa tentativa de fazer uma comunicação mais aberta, mais participativa. Na parte mais técnica, a gente está tentando preparar a liderança da ponta para que eles possam ser agentes da comunicação, e agora é claro. A gente não pode pedir para ele: "toma o kit e vai lá e faz".

Sobre o tom, e o **perfil da linguagem utilizada na comunicação formal**, todas as organizações destacam a importância da clareza da comunicação, a objetividade e a clareza no "ir direto ao ponto" do que a organização espera. Esse fator é destacado pela maioria dos entrevistados.

No **Itaú Unibanco**, George destaca que

Era um tom sempre de alerta, não acusatório. E qual era o objetivo do programa de comunicação: era de lembrar as pessoas. Olha, tem regras, de parentesco na empresa, para relacionamentos com clientes, de relacionamento com fornecedores. O tom era "toma cuidado, proteja sua reputação pessoal e profissional, proteja o banco".

e Valerie destaca que a comunicação está mais direta ao ponto, tocando na ferida abertamente, e apresenta o conceito de uma campanha em fase de planejamento para o novo código de ética, que tem como proposta responder à demanda apresentada no resultado da última pesquisa, de fazer as pessoas refletirem, pensarem antes de tomarem as decisões. Pois 97% dos funcionários afirmaram que sabem o que é o código, mas 70% nunca o leu. A campanha tem criação e texto que promove reflexão com questões muito próximas ao dia a dia do funcionário. O cartaz diz "Maria quer trabalhar na minha diretoria. E um risco em "Maria", que esconde o "minha filha" quer trabalhar em minha diretoria. Então a gente está indo direto ao ponto na campanha. E o texto complementar "Efetivar boas práticas e agir com imparcialidade garante a nossa transparência e integridade. Por isso diante de qualquer dúvida, consulte o nosso código de ética" E a entrevistada explica: "Eu não estou falando para ele ler, estou falando que se ele tiver dúvida: olha". E cita outro exemplo da campanha, com o cartaz "Se eu

aprovar esse crédito, fecho um seguro" - escondendo a palavra "empurro um seguro". "preciso bater minhas metas" e a pergunta "de qualquer jeito?".

Na **CPFL**, Cristiano Monteiro aponta a importância de tocar nos assuntos francamente

O tema corrupção está muito presente na mídia, principalmente no Poder público. Mas precisamos começar a trabalhar o tema, chamando o tema para as organizações. De forma mais madura, mais transparente. Pois a corrupção existe sim, é inerente ao ser humano. Precisamos tratar o tema de forma transparente e franca.

Augusto Rodrigues aborda a importância da intensificação de temas éticos relevantes, dos principais pontos de forma direta, inclusive a divulgação dos resumos, que eles nomeiam de "súmulas" ao Código. A organização também entende que o humor pode contribuir para o processo de conscientização e retenção de mensagens, então pretende investir na divulgação de casos reais com uso de humor na TV corporativa.

A linguagem utilizada na **GE**, além de focar na clareza, destaca-se pela objetividade e rigorosidade apontada pelos entrevistados. Não há tolerância na organização para práticas não corretas. Alexandre Alfredo destaca:

Na entrada do funcionário, o primeiro documento que ele recebe é o "Espírito e o Texto". Além de precisar ser assinado, e ser assinado anualmente, informando que leu, conhece e está de acordo com as normas estabelecidas, ele funciona para todos como um "lembrete", um material que nos lembra diariamente que quem pisa fora dos valores está fora.

Sobre a **segmentação das comunicações**, como o Itaú Unibanco é formado por diversos bancos e áreas de negócios, além das comunicações globais, realizadas por endomarketing, realiza comunicações junto ao marketing de negócios, com comunicações específicas para cada área, em seus canais exclusivos, como jornais, revistas e meios eletrônicos. Na GE o programa de *compliance* também contempla textos específicos para cada unidade de negócio.

Sobre o **planejamento das comunicações de ética**, a maioria das organizações utiliza os resultados do próprio monitoramento de ética para definir os temas e prioridades de comunicação. Destacam que há demandas fixas, por conta do calendário da organização ou da sociedade, por exemplo, comunicações sobre recebimentos de presentes, que é sempre reforçado antes do natal, e as esporádicas. No Itaú Unibanco, a área de Ética e Ombudsman utiliza os indicadores, pesquisas e status de dúvidas apresentadas nos canais de aconselhamento. Kelly explica:

Por exemplo, se recebemos muitas dúvidas sobre trabalhos acadêmicos, pensamos "vamos trabalhar este assunto". É mais reativo, mas começamos a trabalhar preventivo também, por épocas do ano, por exemplo - novembro e dezembro - brindes e presentes; meio do ano, trabalhos acadêmicos e informações confidenciais.

Valerie complementa:

Então, cada ano eu tenho um briefing diferente, em cima do que a área me pede. No ano passado, inclusive, eles fizeram uma pesquisa sobre ética, não sei se comentaram. Se você perguntar "Você já leu o código de ética?", ninguém lê... Porque é chato mesmo, e as pessoas acham que é óbvio... Por exemplo, você já leu a constituição do Brasil? Eu não li a constituição do Brasil, e eu sou brasileira, e não li a legislação toda do Brasil para saber o que eu posso e o que eu não posso fazer. 'Então eu acho que é um pouco esse paralelo que a gente tem que fazer, não necessariamente a pessoa precisa, mas a pessoa caso tenha dúvidas, precisa consultar. Então o que a gente fala é mais uma questão de 'na dúvida, você tem que consultar, você tem que falar com o seu gestor, você tem que checar se pode ou não pode'. Porque a dúvida já é um problema. Então eu não faço comunicação achando que isso é legal, pelo simples fato que eu acho que isso pode ser um bom exemplo, não. Eu faço, pensando no que realmente tem vindo nos 80/20 do que tem sido os problemas.

Sobre o **resultado das comunicações formais**, as organizações destacam que a realização delas auxilia no processo de chamar atenção para o tema. Sr. George do Itaú Unibanco afirma que "a gente vê que funciona, porque quando enviamos uma peça como essa, o número de consultas aumenta bastante." Kelly destaca o fator de procura da área pelos departamentos de comunicação em busca de pautas e informações

hoje as pessoas correm muito mais atrás da gente. Antes a gente tinha que correr atrás de todo mundo. E agora, as áreas nos procuram para saber como a gente faz isso. Nos tornamos benchmarking. Por exemplo, como o banco é patrocinador da Copa, temos uma ação que se chama "craques Itaú-Unibanco", então, temos um hotsite com vários desafios, jogos, e ética está em todos. E teremos um jogo relacionado à ética. E antes precisávamos brigar, para sair alguma coisa de ética. Hoje já é demandado. As áreas falam "vamos fazer uma ação, e vamos precisar da ajuda de vocês", o que é interessante. O interesse das pessoas em ter o assunto ética. Conseguimos desmitificar, o que é o mais importante.

Sobre a questão do **respeito às alteridades, às diferentes percepções e formas de significar dos sujeitos** que compõe a organização, a VALE busca implementar o respeito às diferentes percepções como estratégia para a eficácia da comunicação, e exercita o processo de escuta antes de todas as rodas de diálogo, como apresenta Sérgio Giácomo

é muito mais uma mudança de comportamento, do que de conteúdo em si. O fato de um veículo ser um canal de mão dupla e não de informação, quando vamos fazer uma reunião o primeiro foco é que as pessoas escutem quem participa. Antes de falar de equidade por exemplo, vamos ouvir: o que significa equidade para você? Nesse projeto de equidade, temos um comitê gestor e alguns membros ficaram padrinhos de uma localidade. Eu por exemplo, fui para Itabira, e o perguntei: e recebi 30 respostas diferentes, e vamos ajudar. Se eu não ouvir antes de falar, eu vou falar coisas que terão significados muito diferentes para cada um dos ouvintes. O que estou tentando implementar aqui é que o ouvir não é perda de tempo. Vai te fazer ganhar tempo. Quando eu estiver passando a mensagem, ela vai estar pronta para ser recebida.

No aspecto das alteridades, o **Itaú Unibanco** destaca que o perfil do funcionário é avaliado para a realização das comunicações. Kelly, da área de ética e ombudsman destaca o público geração Y, e a importância do meio digital para atingi-lo, e Valerie destaca a forte presença das mulheres na organização, 60% dos funcionários, e a heterogeneidade do público, que por terem 96mil funcionários, representarem um extrato da sociedade.

E na **CPFL**, o amplo processo de escuta promovido nos Ciclos de Debate sobre Ética empresarial demonstram o profundo esforço em ouvir e significar as diferentes percepções e as contribuições dos funcionários para as melhorias e revisões do código.

Em todas as organizações, o **Código de Ética é impresso e entregue a todos os funcionários** na contratação, justamente pelo papel simbólico e demanda de consulta diária que ele demanda. Valerie do Itaú Unibanco destaca

Tanto que é uma das únicas peças impressas que a gente faz. A gente não faz peça impressa no Banco. Tirando a revista, eu não imprimo nada no banco. As pessoas precisam ter à mão. Cultura e ética são os dois únicos materiais impressos que eu faço. Não faço impresso porque para 100mil (funcionários), qualquer material que custe 5 reais a unidade, imagine quanto que eu gasto. E as pessoas criticam muito, dizendo que estou gastando papel à toa, que eu posso colocar no portal, etc. Mas aqui o discurso é diferente. Eu preciso que ele tenha na mesa dele.

Sobre o **papel transformador ou informador da comunicação de ética**, todas as organizações, embora trabalhem comunicações diretas, focadas na clareza das informações para garantir a compreensão dos funcionários para a tomada de decisões, afirmam por meio de seus executivos entrevistados, que acreditam e focam o papel transformador da comunicação.

No Itaú Unibanco, George afirma:

Algumas peças são geradas por nós, e o endomarketing dá uma trabalhada lá. Mas isso é no sentido de ir para a terceira, de fazer cair a ficha. Não só o entendimento mecânico da regra, mas quais os benefícios de você cumprir essa regra? Pra você, para os que trabalham contigo, para a empresa, para a

sociedade? E tem algumas pessoas que se encantam com isso. Respondem, gostam, relatam que de fato dá um "cliquezinho" lá (na mente). Não é só a coisa do "pode não pode"

E como receita para isso, apontam que

E a gente pensou: "precisamos deixar o assunto mais leve, porque ele está muito acadêmico", ou tá puxando muito para o moral, aquela coisa chata, filosófica. Então, vamos trazer situações que ele talvez não tenha percebido que ali estamos falando de ética. Por exemplo, em trabalhos acadêmicos, coisas simples. E você vai ver isso nesse vídeo. São situações do dia a dia que a gente aborda, que ele se dá conta que ali estamos falando de ética.

Na **GE**, Alexandre Alfredo aponta que a comunicação é reflexiva, buscando de fato transformar. "É reflexivo. Acreditamos que as pessoas estão sempre em transformação, e nosso objetivo é transformar as pessoas na cultura da GE. Podem passar a compreender os nossos valores."

Sobre a **utilização do fator histórico da organização**, das condutas, das narrativas desta história na estratégia da comunicação para buscar legitimação dos valores e práticas, as organizações consideram um fator essencial à credibilidade da comunicação.

O **Itaú Unibanco** aponta que o fator histórico foi fundamental. George Barcat destaca que "A história do banco é legalista. Sabia-se que aqui era um banco muito legalista. "Na dúvida, não faz". Essa era a regra. Era a cultura básica, de cima ao caixa. Tem dúvida, consulta o jurídico, a consultoria jurídica. Vá pelo mais conservador da lei." E aponta o processo novo de unir as duas histórias

A cultura do Unibanco, por outro lado, não é muito assim. É um banco menor, mais agressivo nos negócios, não estão falando que são errados ou não, mas são diferentes. E hoje, quase metade da população hoje não é nem Itaú nem Unibanco, é gente nova. Quase metade. Foi uma rotatividade absolutamente natural. São pessoas novas, chegando . Não teve um programa de demissão.

A organização usa a questão histórica de forma intencional e espontâneo, embora o Superintendente de Comunicação Corporativa Paulo Marinho afirme que "precisam usar mais o fator histórico", e destaca

Eu uso o exemplo. A história. O caso. Não adianta você querer construir ética, não consegue praticar a ética se você não tem o exemplo. Eu estou muito claro que é o exemplo.

Valerie Adem destaca que usa o fator histórico na comunicação interna. “a gente tem isso muito forte, eu acho que a história das lideranças do banco e a história do banco mesmo, com quase 90 anos de instituição contando as duas instituições, é uma das maneiras de vc trazer o exemplo constantemente”. E reforça o uso intencional do recurso, porque

No meu trabalho, isso é totalmente intencional. A gente sabe que tem coisas que a gente tem que comunicar e a gente construiu inclusive o tom de voz da organização. eu tenho uma maneira de me comunicar com os colaboradores. De alguma maneira, tem que constantemente remeter aos valores do banco. Então, por exemplo, a gente escreve os editoriais que são assinados pelo Roberto Setúbal nas revistas do banco. Constantemente eu remeto a cultura, remeto aos nossos valores, a questão de responsabilidade, de ética, então isso está no discurso, de forma intencional. Não é só uma campanha pontual que vai falar de ética, entendeu? Eu constantemente, quando estou falando com o funcionário do banco, vou lembrá-lo de forma sutil, nem necessariamente tão direta, do que está em nossa responsabilidade e dos nossos valores, e isso inclui a questão da ética e da forma de fazer negócios.

O Itaú Unibanco utiliza, na busca pela credibilidade da comunicação, os próprios funcionários para ilustrar as campanhas, e usam muitos depoimentos, e depoimentos de funcionários que representam a maioria, não os líderes, como explica Valerie:

de forma geral nas comunicações do banco, a gente sempre usa colaborador. Eu não uso banco de imagens, praticamente nunca. É uma comunicação muito mais crível porque é um colaborador falando para outro colaborador. E geralmente eu não coloco lideranças, eu não coloco um diretor, nem um superintendente, gerente até às vezes a gente coloca. A gente coloca analistas, pessoas mesmo que representam a massa, entendeu, para que as pessoas se enxerguem, e que não pareça uma coisa top-down.

Na **GE**, o uso da história da organização como uma estratégia é destacada por Alexandre Alfredo, diretor de Comunicação Institucional, por uma postura do novo CEO Mundial, que entende a comunicação como estratégica

A comunicação, desde 2008, tem um papel estratégico na companhia. A GE tem uma história de fazer acontecer, de desenvolver produtos que o mundo precisa, nossa missão é "criar soluções para os grandes problemas do mundo" mas não contava essa história a ninguém. Era uma organização muito tímida, menos que "low profile", era "no profile". Era preciso dizer que a GE estava pronta e desejava fazer soluções para os problemas do mundo. A mudança para este papel estratégico da comunicação está ligada à atuação do novo CEO, Jeffrey Immett, que em seus discursos diz que "a comunicação está em tudo". O novo chairman "entende de comunicação, de marketing, sabe a importância". A comunicação participa ativamente de Boards estratégicos na organização, pois ela entende que se deseja fazer algo ou precisa fazer algo, precisa contar às pessoas - porque é assim que constrói e porque traz mais negócios 'ajuda a blindar e a fazer mais negócios'.

Nesse sentido, passaram a contar mais a história da organização em sua contribuição para o desenvolvimento do país, como destaca Alexandre Alfredo

A GE tem 90 anos no Brasil, e a história está ligada à estruturação do país, desde a primeira TV, desenvolvimento de saúde mais acessível às pessoas, etc. Nossa missão é criar soluções para os problemas do país e da humanidade. O livro fala dessa história e ela é sempre lembrada. As pessoas a contam.

Nesta organização, as narrativas dos próprios funcionários é utilizada de forma estratégica para a construção da cultura ética, como apresenta o executivo sobre o Encontro de *Compliance*, no evento em que os transgressores tem que apresentar os casos

Um dos esforços para o desenvolvimento da ética é o encontro de *compliance*, anual, em que se listam os casos de transgressões e as soluções dadas. Neste evento participam todas as lideranças, as lideranças funcionais e é aberto aos demais funcionários. Transgressores são convidados a apresentar casos em que estavam envolvidos, porque tiveram a atitude, como solucionaram. É uma forma de responsabilizar e conscientizar com realidades, e sabemos que isso mantém o espírito da ética vivo, a cultura viva.

Na **VALE**, estão buscando utilizar os funcionários nas narrativas nas comunicações. Carla destaca uma campanha de equidade e gênero, que vai ser protagonizada por mulheres da organização, por meio de um concurso fotográfico.

Os veículos de comunicação formal que a gente tem, o tempo todo, o Sérgio está sustentando estes projetos. No projeto de equidade e gênero, vai uma campanha de concurso fotográfico, por meio do concurso, elas terão um olhar diferente sobre as mulheres. Concurso "Mulheres admiráveis, mulheres que fazem a diferença". O concurso vai ser lançado nos canais de comunicação, e o vencedor do concurso terá matéria nos veículos também. A comunicação demonstra muito a mão dupla.

A **CPFL** destaca inclusive que um dos objetivos para a comunicação é a Informação de resolução de casos. Precisam efetivar a socialização para toda a organização das denúncias e medidas corretivas, como estratégia para conscientizar, por meio da credibilidade e promoção da reflexão.

Sobre a **comunicação dialogada, que estimula a construção de significados e reflexão**, as organizações apontam isso como o maior desafio. E apontam que o caminho para a solução não está na comunicação formal, oficial, feita pela área de comunicação interna, que ela é apoio. Que este é um trabalho muito maior de gestão.

Valerie do Itaú Unibanco destaca

E eu acho que a gente ensina pouco as pessoas a refletirem sobre questões de ética, de forma geral, o brasileiro. Não necessariamente a resposta é óbvia em ética. A grande dificuldade, aqui, não é comunicar. É debater, é conversar a respeito, é ensinar a refletir. E aí eu acho que é o papel do exemplo e o papel do gestor. A organização não pode esconder os maus exemplos. Por exemplo "não conta pra ninguém que o cara foi mandado embora por conta disso ou daquilo". Mas tem que contar, tem que falar, que descobrimos que o cara foi mau caráter. Se fez algo errado, então acho que é só o exemplo, a construção de fóruns e os órgãos como ombudsman e comitê de ética funcionam de fato. Construção da reputação é na prática. Não é na comunicação. Comunicação ajuda a fazer um material bonito, que seja fácil de ler, a fazer um texto mais leve, ajuda com um monte de coisas, que tem um papel importante, mas não é isso que faz a diferença.

Na **GE**, o principal evento para a promoção deste diálogo, é a "Semana de *Compliance*" que acontece anualmente. Neste evento são apresentados os números de transgressões, as ações, os planos. O debate é apontado como determinante para a promoção da cultura ética. Antes e após o evento, são criadas campanhas com estratégias para a América Latina. As campanhas geralmente contam com mural, e-mail, tv corporativa, encontros para perguntas abertas e chats anônimos, para as pessoas perguntarem o que desejarem sobre ética e *compliance*.

A abertura franca ao diálogo é destacada pela **VALE**, por meio de dois exemplos da comunicação. Ao ser perguntado sobre o canal de denúncias da Vale estar na parte superior da Home do site da organização, Sérgio Giácomo destaca o fator da aprendizagem de abrir o diálogo

Não tem porque esconder. A gente quer criar canais de comunicação de verdade. Quando eu faço apresentações, sempre começo dizendo que a comunicação tem como raiz da palavra, a mesma coisa de comungar, compartilhar, não pode ser o informar. em que ser compartilhado, e a resposta, tem que ser tão importante quanto o imput que você está dando. Se eu quero que você diga uma reclamação, mas se você tem que entrar no site, dar 16 cliques para conseguir fazer o que eu espero, é hipócrita. Então queremos abrir e o aprendizado que queremos tirar disso é muito mais importante que o constrangimento que pode acontecer de alguém usar isso de maneira errada.

E sobre o bate papo global com o Presidente, destaca também o fator do diálogo aberto e não mediado

No bate papo global com o presidente, não fazemos triagem, ele recebe tudo. Se o presidente encontra alguém no elevador e quer fazer pergunta, eu não tenho como proibir, ele tem o direito de perguntar. Eu só faço fóruns para viabilizar que todos possam participar.

e destaca a importância da comunicação ser transparente e real para ter credibilidade, citando o clipping de imprensa com matérias positivas e negativas da organização

A partir do momento que o site é meu, e eu coloco no site o clipping de imprensa da Vale com matérias positivas e negativas, as pessoas me perguntam porque eu coloco as negativas. As críticas. Se eu colocar as positivas apenas eu vou perder credibilidade. Eu prefiro ter credibilidade, manter o canal aberto, e garantir que cada vez que uma pessoa fale algo, possamos aprender com ela.

Como grande mecanismo de diálogo interno, que tem o objetivo de colocar toda a organização para pensar o assunto, a **VALE** criou uma ação chamada “paradão”, no qual a ideia é parar a organização para uma discussão coletiva, como conta Sérgio Giacomini:

Propusemos fazer o paradão mundial, no qual a Vale vai parar por um dia ou dois. Para refletir e dar ideias de coisas que podem ser feitas naquele lugar, independente de orçamento, o que pode ser feito naquela realidade. Fizemos um paradão em 2011, o primeiro dia de reflexão sobre saúde e segurança. Desenvolvemos o guia, um vídeo, como o líder levaria a discussão para as equipes, mastigado para eles poderem fazer, como as discussões em grupo deveriam acontecer, como os relatórios deveriam ser elaborados, e voltaram mais de 4.200 ideias de coisas para melhorar saúde e segurança.

2.9 Treinamentos

Os treinamentos promovidos pelas organizações contribuem no processo da formação, de levar informações aos funcionários sobre as diretrizes e condutas desejadas. Do ponto de vista formal, eles sustentam a base do processo de construção de práticas e comportamentos desejados, se tem como apoio, como visto na teoria estudada, os demais esforços de comunicação, gestão, lideranças, e um programa de enculturação. Os autores discutem que não se pode treinar uma pessoa a ser ética, mas o conhecimento dela da existência de uma diretriz, com as explicações da razão e implicações, é fundamental neste processo.

Os fatores importantes, conforme discutido na revisão teórica, são primeiro a abrangência dos treinamentos, que envolvam desde a alta diretoria até os funcionários de operação, com metodologias específicas para cada público; a periodicidade dos treinamentos que assegure que novas diretrizes e as anteriores sejam reforçadas de formas diferentes na organização; os treinamentos na integração do funcionário, importantes no início do acultramento, e por fim, um método de realização que permita a participação das pessoas, justamente para promover o diálogo e a construção compartilhada deste sentido moral coletivo.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.9 Treinamentos	2.9.1 Abrangência dos treinamentos - funcionários (ARRUD; WHITAKER; RAMOS, 2009)	x		x	x

2.9.2 Periodicidade dos treinamentos (HUMBERG, 2006; MOREIRA, 1999)	x			x
2.9.3 Treinamento na entrada do funcionário na organização	x		x	x
2.9.4 Método de exposição que permita a participação (MOREIRA, 1999)			x	x

Tabela 22: Resumo do resultado da categoria - treinamentos

Com relação à **abrangência dos treinamentos**, para todos os níveis hierárquicos, as organizações apresentaram experiências bastante diferentes. Três organizações, GE, Itaú Unibanco e VALE dispõe de *e-learning*s destinados à toda a população de funcionários. Na CPFL os treinamentos são presenciais na entrada do funcionário. A alta direção recebe treinamento diferenciado para as questões de ética na CPFL, com um programa de educação continuada para executivos, e recebia no Itaú Unibanco, antes da fusão. Eles tinham um programa destinado a Superintendentes e Diretores em parceria com a Fundação Dom Cabral e um para coordenadores e gerentes em parceria com a Fundação Getúlio Vargas. A área comercial recebia treinamento específico de um grupo de instrutores (300 profissionais) que percorriam as agências. George Barcat destaca que este programa está suspenso pós-fusão

Isso funcionou 3 anos e meio, quando houve a fusão. Neste momento o banco virou de cabeça para baixo. Os dois primeiros anos, as mudanças. E este não era o foco. O foco era reestruturar a empresa, organizar as áreas, e agora, este ano, que começou a retomar o negócio da educação. Temos os *e-learning*s, mas só os *e-learning*s hoje.

No aspecto da **periodicidade**, no Itaú e na GE os funcionários precisam fazer o *e-learning* anualmente, e na GE, anualmente, também existem os treinamentos presenciais promovidos na semana de *compliance*.

Com relação ao **formato dos treinamentos**, com métodos que favoreçam a participação, destaca-se a atuação da CPFL, com os ciclos de ética, que além de serem uma ferramenta de manutenção, são um importante mecanismo de treinamento aberto e dialogado com os funcionários. O entrevistado destaca que a colaboração e discussão são muito positivas. Na GE, todos os treinamentos de ética são presenciais, para favorecer o diálogo e a discussão.

Por fim, na **integração de novos funcionários**, três organizações oferecem treinamentos específicos de ética. No Itaú, no programa Bem Vindos, do qual participam todos os recém-contratados do banco de um ciclo de integração em São Paulo, eles recebem uma palestra de ética ministrada pelo Superintendente da área de Ética e Ombudsman, Sr. Deivis,

e nos casos dos novos estagiários, ministrada pela jovem profissional Raquelly da área de Ética e Ombudsman. Na CPFL, a integração também era centralizada, com palestra aos novos ingressantes, mas por questões de revisão de custos, estão estudando uma nova forma de prepara-los, sem a necessidade de locomoção. E na GE, os treinamentos são realizados em dois momentos – no dia 01, o dia da integração, é ministrado um treinamento sobre ética e *compliance*, e até o terceiro mês após a entrada do funcionário, participa do “New Employee Orientation”.

2.10 Inculturação

A categoria de Inculturação configura-se como um importante pilar do resultado da pesquisa. Não apenas pela teoria estudada ter reforçado diretamente o desenvolvimento da cultura como determinante para a construção de uma moralidade coletiva na organização, mas também pelo resultado da pesquisa, na análise da experiência das organizações pesquisadas.

Esta categoria tem como sub categorias a questão da demanda do processo informal da cultura, ligado à gestão, ao sentido informal dos valores na organização, reforçado novamente no conceito de (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 119)

Tal como ocorre com políticas e comunicações formais, as culturas organizacionais informais enviam sinais sobre comportamentos aceitáveis, incluindo os comportamentos éticos. Os programas de ética formal, com código de conduta, treinamento em ética e declarações de missão, tendem a estar bem documentados. Em contraste, os sinais transmitidos por meio de culturas informais não vêm de pronunciamentos ou ações oficiais; em vez disso, eles são "sentidos" pelos membros da organização. Conduzindo mensagens ouvidas, mas não vistas, as culturas informais contêm as mensagens não oficiais relativas às normas éticas da organização. É por meio de mecanismos informais que os empregados aprendem os "verdadeiros valores" da organização. (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 119)

E a sub categoria de estratégias de inculturação, sejam de modificação do ambiente, seja de busca de seleção ou expurgo de pessoas próximas aos valores desejados, como destacado no trecho abaixo (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)

O argumento da maçã podre - a ideia de que a culpa pelo comportamento antiético geral cabe a uns poucos indivíduos de má índole - pressupõe que as

peças sejam éticas ou antiéticas, dependendo do desenvolvimento moral de cada uma, e implica que as empresas pouco podem fazer para influenciar o comportamento delas. Se o princípio da maçã podre é verdadeiro, então as empresas deverão tentar identificar esses indivíduos e evitar contratá-los ou, então, demiti-los. A ideia do barril podre é que nele há alguma coisa que estraga as maçãs boas. Em outras palavras, a cultura da empresa influencia negativamente as pessoas corretas. Essa tese supõe que os indivíduos não sejam inerentemente éticos nem antiéticos, mas influenciados pela cultura da empresa que os envolve, incluindo colegas, superiores e o sistema de recompensas. A empresa poderia influenciar o comportamento criando condições que incentivem a boa conduta e desestimulem a má conduta. Esse enfoque é favorável ao emprego de códigos de ética e programas de treinamento. (...) A companhia que quiser promover comportamento ético poderá adotar ambos enfoques, como tentar contratar pessoas com padrões socialmente aceitos e criar um clima interno sadio. Em outras palavras, o sistema funcionará melhor se houver boas maçãs e bons barris.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.10 Inculturação	2.10.1 Demanda de inculturação (SCHULER, 2009) Aspecto formal x informal (BAZERMAN, TENBRUSEL, 2011)	x	x	x	X
	2.10.2 Estratégias de inculturação - Maçã x Barril e História (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001),	x	x	x	X

Tabela 23: Resumo do resultado da categoria - Inculturação

Todas as organizações pesquisadas apresentam experiências muito contributivas na gestão e desenvolvimento de suas culturas para a questão ética, como está descrito a seguir.

Sobre a **importância da construção cultural e ética**, Paulo Marinho do Itaú Unibanco destaca,

Porque não há como a gente falar em ética, se a gente não falar em cultura. Esse é o ponto que estou querendo trazer pra você. Os 96mil só vão fazer se estiver pactuado aqui, desde cima. E na cultura, na existência, na razão de ser.

Valerie Adem descreve situações em que o trabalho cultural está construindo uma postura ética mais sólida no banco

Por exemplo, tem o encontro entre líderes agora, e um dos principais assuntos desse próximo é cliente, e a satisfação de clientes. E eu acho que de alguma maneira isso está intimamente ligado à ética. O cliente não quer a postura de um gerente que pede para o cliente comprar um PIC porque está na meta, e fala "me ajuda". E não é assim, mas a gente sabe que isso acontece, né? Então eu acho que principalmente o trabalho de cultura, e não tanto de comunicação de alinhar essa questão de metas, de alinhar a questão de como fazer os negócios, é muito a forma que vai impactar variáveis de ética. Então cultura e ética estão 100% ligados. Em nosso decálogo, o nosso jeito de fazer, não tem como não ver a questão de ética em tudo. É um assunto transversal da cultura,

não é um assunto de um valor específico. Então, tem por exemplo, um que chama "carteirada não vale", que é a questão de justamente dar abertura para qualquer um poder contribuir. Isso é totalmente ético, é anti-ético você não deixar alguém que tem alguma coisa para contribuir, ou você maltratar aquela pessoa. Não seria correto ou justo, então quando você fala isso, você tem ética envolvida. Eu acho que as duas coisas estão super amarradas. E com certeza, quando a gente está trabalhando os valores da cultura, eu sei que indiretamente, eu estou trabalhando valores de ética. Eu não preciso falar de ética diretamente para construir os valores que estão ligados a ética.

Na **GE**, a cultura ética é colocada como tão forte, tão enraizada, que as questões formais do programa de ética e *compliance* ficam com menor destaque, como quando foi lançado o código de ética. Alexandre Alfredo destaca o rigor da cultura ética na GE, de não permitir ou tolerar erros

Sinceramente, não sei quando o "Espírito e Texto" surgiu. Culturalmente, ele é um documento que parece que sempre fez parte da companhia. Pode parecer piegas, mas é tão natural para nós. Acredito que a origem e o desenvolvimento dele são "naturais". É o primeiro documento que um novo funcionário tem contato, e ter ele sempre à mão, à vista na mesa funciona como um lembrete, para os funcionários e para os demais públicos. É impressionante, mas as pessoas tem medo de nos oferecer algo que não é correto. Não há meio termo, se há alguma transgressão, o funcionário está fora. Não se tolera. Um dos benefícios de se trabalhar na GE é poder colocar a cabeça no travesseiro e dormir com a consciência tranquila.

Os executivos destacam que a cultura é construída pelo fato da ética e *compliance* estarem no programa operacional da companhia, na estratégia e na gestão, e automaticamente, ser reforçada nas práticas que a organização reconhece e promove.

O exemplo da **VALE** merece destaque nesta pesquisa, pela questão dos esforços de desenvolvimento cultural. A organização entende que a transformação de valores, incluindo a questão ética, só pode acontecer em um processo de transformação cultural chamado top-down, para o qual contam com duas especialistas para colaborar no processo de condução. Carla destaca de forma sucinta o que é o trabalho, que será descrito adiante

Revisitamos nossa visão e comportamentos. Com a nova mudança de liderança, construímos o conjunto de valores. A implantação é por meio de um trabalho de transformação cultural. E esbarramos em tudo isso. E quando vc fala comunicação, isso é a base de tudo. Não a área de comunicação, mas o processo de comunicação. Metodologia de transformação cultural, que começa com um mapeamento para entender que cultura está instalada, que comportamentos estão instalados - No Brasil e no Mundo. Gestão de Cultura Vale. A metodologia que usamos foi de transformação cultural top down - a partir do que a empresa deseja alcançar, ela precisa de comportamentos, e influencia o comportamento do indivíduo e altera os processos para que os processos fortaleçam o comportamento, fazendo o pushing na liderança

Sobre a **estratégia de retirar as “maças podres de dentro do barril”**, No Itaú Unibanco, Paulo Marinho destaca que as pessoas estão saindo ou estão sendo “expurgadas”:

E aí, eu posso te dar mil exemplos de coisas que estão ferindo isso, e estão acabando. Quem fere, automaticamente é expurgado do banco. Tem um processo que expurga mesmo, que é da gestão, é uma decisão concreta. Mas eu acho que é um processo natural. Eu que estou desde 2000 eu vejo várias pessoas que estão saindo naturalmente. Pessoas que falam "não, esse eu não quero, eu queria aquele" - aquele, eu digo, como venho do Itaú, as pessoas que queriam o Itaú, só que aquele do Itaú ficou velho, não existe mais. E porque não existe mais? Porque o Pedro e o Roberto concordaram em concordar. Essa expressão é deles, e não minha: Nós concordamos em concordar. Você acha que foi fácil?" "O que estou chamando atenção, é que mesmo sendo diferentes, a história é muito próxima. E só enxerga a história quem lê. Quanta similaridade até em termos de carreira. Ambos foram relações exteriores. Ambos tiveram vida pública - só que um foi ministro foi embaixador, outro foi prefeito. mas olha como eles gravitavam. Eu acho assim - como é que você faz para que a comunidade pratique: Eu vou te dizer: pactua e executa. O exemplo é o melhor meio de se garantir isso aqui.

E destaca a questão da valorização ou repressão às práticas identificadas vai até a ponta, até o funcionário da agência.

Esse funcionário (da agência), hoje, eu vou te dizer, ele tá perdido. Tá no sal. Sabe porquê? Porque ele não tem muito espaço. Esse é o caso em que o setor financeiro é mais acusado - da prática enganosa, da venda casada, de não ter o *fair play*.

Na **GE**, a seleção das maçãs é feita em dois processos muito claros na companhia: seleção – nas contratações, a questão ética é a mais forte. O executivo Diretor de comunicação destacou que as entrevistas para novas contratações são realizadas por diversos pares, para validação das percepções e certeza do alinhamento de valores. Conta que ele, por exemplo, foi entrevistado por sete executivos para ser contratado. E que já acompanhou diversos processos em que os candidatos apresentaram desejável competência técnica, mas que por não terem adesão aos valores, não eram contratados. Além do processo de contratação, a avaliação de desempenho, que será descrita na categoria de ferramentas de gestão em apoio à ética organizacional, determinante para o recebimento de bônus anual, preza que 50% de sua análise é em função de como os resultados são entregues, ou seja, a adequação aos valores da companhia. Na **VALE** também há o processo de seleção que foca a “colocação de boas maçãs no barril”, como cita Carla Gama

Falando então em processos, por exemplo, para evitar perder pessoas, fazemos uma proposta de valor que é usada na contratação, para atrairmos pessoas com os mesmos valores. A forma como a gente entrevista um candidato para entrar na vale. Então se a gente percebe que o candidato tem uma postura muito agressiva, até da "vale antiga", a gente percebe que ele vai ter maior dificuldade de adaptação. Esse tipo de valor que não é certo e errado, mas é adequado à empresa. Se a empresa quer ser a melhor no reconhecimento sustentável é diferente da visão de ser número um do mercado. Esse é um trabalho *top-down* - de discutir com os profissionais o que se espera deles, vamos criar processos para fortalecer esse comportamento, e as pessoas vão ter a possibilidade de dizer se elas se encaixam ou não

No aspecto da **construção de bons barris**, a **CPFL** desenvolve diversos ciclos, seminários e encontros para discussão pública de questões de conflito ético. Além disso, parte do mecanismo de controle adotado na organização, o processo de denúncias, apuração e medidas corretivas tem um forte impacto na cultura da CPFL, pois como o Diretor da área recebe junto com o Comitê de Ética a denúncia, e é responsável por apurá-la e tomar as medidas corretivas, o líder vai aos poucos construindo a cultura ética em sua gestão da equipe. Além disso, este ano, estão em um projeto da consultora Betânia Tanure, no qual fizeram um treinamento de mais de 800 pessoas sobre cultura, estilo de liderança, cooperação e inovação. Desse processo, os grupos propuseram recomendações ao CEO e aos VP's a partir dos problemas identificados. Destaca que este é um forte processo de significação cultural, de construção interna de um enraizamento cultural demandado. Desenvolvem também um programa de formação e desenvolvimento para "áreas de risco ético", como compra e venda de energia, suprimentos e compras, atendimento e call center. Como próximos passos do programa de inculturação, tem previsto encontros específicos, um programa de educação continuada para executivos, e a disseminação junto a fornecedores e clientes A&B que ainda é uma dúvida de como poderá ser feito.

O **Itaú Unibanco** teve como estratégia inicial da construção cultural a revisitação da cultura das duas organizações, para a criação de uma nova cultura. Chamada de decálogo. Pós-fusão tudo é novo – missão, cultura, promessa. Nas palavras do Sr. Paulo Marinho,

E como a gente faz para criar uma nova? Eu fui buscar para ver as duas. Quando eu fui olhar as duas: uma semelhança sem precedentes. E você vai dizer de novo, é sorte. E eu não vou poder dizer se é. São incríveis os caminhos que eles percorriam e que estavam tão juntos. Nós fomos olhar os atributos dos dois lados, dez de cada lado, e percebemos o seguinte: dois apenas se diferenciavam, e se diferenciavam por mera colocação de palavras. O itaú falava em performance, o Unibanco falava em eficiência.

E estão comunicando e trabalhando o Decálogo, chamado “Nosso Jeito de Fazer” continuamente, com a inclusão destes indicadores de valores nas avaliações de desempenho, para buscar o comportamento esperado.

Nesta categoria, de desenvolvimento de barris, a experiência da **VALE** merece ser contada de forma um pouco mais detalhada, pela profundidade de reflexão e atenção ao tema, que consideram ser estratégicos para a organização.

Com o apoio da consultora Betânia Tanure, a organização desenvolve um processo macro de transformação cultural para a implementação dos novos valores. Como a nova alta administração idealiza valores e comportamentos que estavam distantes da realidade dos comportamentos da organização, foi feito o processo de conscientização da alta direção, já citado, para o patrocínio a este processo de transformação. Os novos valores da VALE precisavam ser implementados, virarem comportamentos na organização. O trabalho iniciou-se com um mapeamento da cultura instalada, para dar início a uma Metodologia de transformação cultural Top-Down, na qual “a partir do que a empresa deseja alcançar, ela precisa de comportamentos, e influencia o comportamento do indivíduo e altera os processos para que os processos fortaleçam o comportamento, fazendo o pushing na liderança”. O trabalho foi iniciado com oito executivos da alta administração – sete Diretores Executivos e o CEO, e terão o quarto encontro, para a construção efetiva dos comportamentos esperados. Carla destaca que

Eles concordam, avaliam o quanto a vale está distante disso, e fazem uma lista do que eles precisam fazer como time, para entregar o comportamento esperado, em função deste GAP, e eles também fazem uma auto reflexão. Eu como executivo, o que eu preciso fazer para dar exemplo para isso que acabamos de acordar?

A próxima etapa, já em negociação, vão iniciar a provocação e a discussão dos grupos hierárquicos abaixo. Carla conta que “Diretores vão se reunir em grupos de 30 em 3 dias de workshop para discutir a mesma coisa, partindo do que foi escrito à lápis pelos executivos, com o patrocínio deles, eles vão abrir o encontro. Os diretores vão ratificar o que está escrito, vão fazer os ajustes e vão apresentar aos diretores executivos. E assim isso vai sendo cascadeado até chegar ao último nível, que são os supervisores.”

Esse processo de transformação cultural demanda naturalmente uma revisão dos processos da organização, que validem e facilitem os novos comportamentos, conforme destaca Carla: “A partir dessa primeira reunião com a alta administração, a transformação começa deles. A partir disso, a gente já entende que alguns processos precisam ser alterados.

Por que se não, eu vou ter processos que não vão facilitar os comportamentos esperados, vão travar ou vão ser incoerentes.”

E a condução da seleção natural dos profissionais existentes e novas contratações é também essencial para o sucesso da transformação cultural. Carla destaca tanto o mapeamento de valores esperados quanto a discussão com os profissionais existentes:

neste momento, perde-se algumas pessoas. Falando então em processos, por exemplo, para evitar perder pessoas, fazemos uma proposta de valor que é usada na contratação, para atrairmos pessoas com os mesmos valores. A forma como a gente entrevista um candidato para entrar na Vale. Então se a gente percebe que o candidato tem uma postura muito agressiva, até da "Vale antiga", a gente percebe que ele vai ter maior dificuldade de adaptação. Esse tipo de valor que não é certo e errado, mas é adequado à empresa. Se a empresa quer ser a melhor no reconhecimento sustentável é diferente da visão de ser número um do mercado.

A **VALE**, neste processo, está identificando as diferentes percepções culturais que os valores e comportamentos desejados podem ter, e que impactam a significação e compreensão. Como cita Sérgio Giacomini

Por exemplo, a vida em primeiro lugar no Brasil e em uma cultura canadense ou em outro lugar. Para alguns lugares, isso foi percebido como um valor religioso, como algo protestante ou católico, mas não um valor organizacional. E não é isso. É a valorização da vida. E ampliamos o valor da vida para não apenas o humano, mas o meio ambiente, e aí faz sentido, então precisamos completar a frase.

Carla também aponta esta questão cultural nacional impactando a implementação dos valores

Por exemplo, o Brasileiro é machão e super herói. O eletricista está com 5 colegas em uma atividade, e ele vai segurar no corrimão, que é uma medida de segurança? Não, ele vai subir sem apoio, pois ele é o machão. Ou o super-herói, que resolve. Ou por exemplo, o motorista que diz: "eu tô cansado, mas eu aguento". E o que é pior, ele é parabenizado por seu esforço. E tem um contexto social, que a maior parte do grupo brasileiro viveu uma realidade muito diferente do que ele vive agora. Uma população que não tinha esgoto, não tinha infraestrutura, que tinha que se virar, pois não tinha estrutura no país e ele não tinha acesso econômico para ter. Ele cresceu, mas esse é o passado dele. E na nossa nova realidade, fica o engenheiro falando lá na frente pra ele, que ele precisa colocar o capacete, que precisa usar o cinto de segurança, o óculos, e ao invés de ouvir as instruções, ele tá falando assim "olha lá o mauricinho, ele foi criado pela avó, soltou pipa na janela, tenho certeza de que ele coa o leite, e agora vem ensinar pra gente". Eles sacaneiam. As regras de ouro, os procedimentos são usadas, mas não mudam comportamento.

Em função disso, iniciaram a realização de um trabalho de cultura com um enfoque antropológico, com a antropóloga Profa. Carmem Miguelis, de avaliação e trabalho do impacto da cultura nacional para a organização.

Porque por mais que os valores e o comportamento precise estar ligado à estratégia da empresa, você não pode descartar processos antropológicos, traços da cultura nacional. Então, identificamos onde, e quais os comportamentos mais difíceis de serem alterados neste processo top down, de provocação do cascadeamento. O nosso principal valor é a vida em primeiro lugar, que está ligada à segurança, e a disciplina, pois a cultura do brasileiro é de fazer as coisas sem planejar. E a disciplina afeta o comportamento seguro e o resultado. Começamos então um outro trabalho, com um olhar mais antropológico, que a partir da cultura nacional instalada, você encontra caminhos, em um processo muito mais subliminar, muito mais indireto, que é o projeto da Carmem, que neste momento, um grupo de antropólogos está reunido com a Renata da nossa equipe, avaliando o que já existe hoje em dia. Por exemplo, o programa do Ratinho de debates, ou algo relacionado à religião que gere um comportamento mais fatalista. Eles estão pesquisando o que já aconteceu em nosso país, via mídia, via programas de grande repercussão, que acionam este canal no indivíduo, que temas que promovem reflexão e mudam comportamento. Fazer o funcionário veja valor em uma mudança de comportamento fora dos muros da empresa, esta mudança afeta a sociedade, e ele traz para dentro da empresa. É uma outra abordagem.

2.11 Preparação de líderes

A categoria dedicada à descrição de como as organizações deste estudo atuam para preparar suas lideranças, abaixo da Diretoria Executiva, é fundamental para a compreensão do pilar mais estratégico na condução de um comportamento desejado. As lideranças, além de demandarem posturas íntegras e alinhadas aos valores da organização, que muitas vezes, como visto na pesquisa, são avaliadas no processo de contratação, são essenciais nos pontos de gestão da ética organizacional com suas equipes. A aplicabilidade dos valores no dia a dia organizacional, a vinculação dos valores morais aos objetivos e práticas de negócios depende diretamente do líder. Ele é o profissional que vai promover o exemplo com práticas adequadas aos comportamentos desejados, e a gestão de suas equipes, tanto no momento de demandar tarefas, como de avaliá-las com reconhecimento ou correções de rota, sinérgicos aos valores éticos desejados. E por fim, o líder é também essencial como multiplicador e significador das mensagens da organização junto a suas equipes, e é fundamental para informar e promover a discussão e a reflexão com suas equipes sobre os temas da ética empresarial. Isso torna a liderança o real construtor da ética organizacional, pois a vontade da alta administração e os processos de um programa não terão efeito se não existir uma liderança preparada e atuante.

Como destacado na revisão teórica, LITE (2004) aponta a liderança como decisiva. Ela destaca que “os líderes são protagonistas na mudança de hábitos profundamente enraizados em suas organizações”, e que devem perguntar-se em primeiro lugar: “Quais são os resultados ou objetivos são desejados?” E em segundo lugar: “Em que momento e lugar atuamos deste modo concreto no sistema empresarial?”, e aponta que o caminho para mudar a cultura não é fazer algo diferente: “Veremos que para alcançar os resultados não precisamos fazer algo diferente, apenas fazendo exatamente o que sempre foi preconizado, mas que raramente foi posto em prática.”. O processo não é rápido, pois a absorção da organização aos novos comportamentos envolve fatores humanos, como já abordado, e é preciso, segundo a autora, praticar o comportamento eficaz, e perguntar-se sempre: “o que fazemos, com nossa função, para ajudar a organização a produzir os resultados que consideramos necessário?” e por outro lado “E o que fazemos que lhes impeça de alcançar estes resultados?”

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.11 Preparação dos líderes	2.12.2 Uso dos líderes na comunicação do Programa de ética (LITE, 2004)	x	x		x

Tabela 24: Resumo do resultado da categoria - preparação de líderes

Nas organizações pesquisadas, a percepção do valor do líder na condução do processo é latente, e implementam diferentes esforços para alcançar resultados. VALE, GE e Itaú tem processos muito sólidos de desenvolvimento de lideranças, com destaque na VALE para o processo de preparação da competência de comunicação que o líder deve ter, na GE, na existência de um comitê de comunicação para lideranças e na condução do processo de forma sistematizada, da responsabilidade do líder de cascadear e de manter na agenda o tema ética em toda a gestão de sua equipe, e no Itaú, na estrutura de mecanismos de comunicação disponibilizados aos líderes, como descritos a seguir.

No **Itaú Unibanco**, George destaca a responsabilidade das lideranças na gestão do programa de ética na sua implementação

E só tem um jeito dos profissionais acreditarem, que é a alta administração dar a cara pra bater, reforçando que é assim mesmo, tendo gestão de consequências, não só o presidente, os diretores executivos também. Os líderes receberam orientação do que era importante disseminar para as equipes, tinham que fazer um relatório de como tinha sido a reunião, enviar as dúvidas e perguntas de sua equipe, mostrando que a turma está envolvida. E isso precisava acontecer uma vez por ano, nas reuniões de negócios dos líderes, eles precisavam falar de ética pelo menos uma vez e dar o reporte de uso, não uso, etc.

E como prática atual, Valerie aponta o sistema de comunicação disponibilizado às lideranças na gestão da ética

A gente quando faz o material do encontro de líderes, eles recebem apresentação para compartilhar com a equipe tudo, eles recebem o conteúdo. O material de apoio para poder compartilhar, os vídeos, geralmente a gente sempre repassa. Agora, quando você começa a descer, você tem vários bancos aí. Não é uma coisa mais institucional, então você tem o banco de varejo, que tem a forma de operar varejo de um jeito, vc tem marketing trabalhando de outro jeito. E aí depende do Gestor.

E destaca que mesmo com os insumos disponibilizados pela comunicação, se o líder não tiver interesse em promover uma conduta correta, não adiantará. Citou o exemplo de recebimento de presente de fornecedor com valor acima do permitido, que aconteceu com ela, e como ela fez para solucionar, como forma de demonstrar o exemplo para sua equipe. Mesmo que na percepção dela, como a agência não tinha o interesse de ganhar uma conta ou Job, por trabalharem com o Banco há muito tempo, não iria influenciar nenhum processo de decisão dela como cliente.

Eu ganhei uma bolsa Armani de uma agência. Linda a bolsa, maravilhosa, só que custava mais do que eu posso aceitar. E o que eu fiz, eu procurei a área de ética e ombudsman, porque eu não sabia qual era o procedimento. E aí, eles me orientaram: não devolve. Aceita, pela relação de longo tempo com a agência. E não era que a agência queria conquistar uma conta, era simplesmente uma gentileza pelo meu aniversário. A orientação que recebi foi: "Você vai repassar o presente, a gente vai doar para uma instituição de caridade, que vai fazer um bazar, e eles ganham dinheiro com isso". Eu não fiz isso para mostrar como eu sou legal, mas porque eu preciso dar um exemplo de que "olha, isso aconteceu, e essa foi a atitude que eu tomei, e eu quero que vocês saibam caso um dia passem por uma questão como essa"

Na **GE**, do ponto de vista da gestão, Adriana Machado, CEO, destaca que as lideranças são preparadas e conduzidas por um processo dividido na frente Individual, do líder com seu superior, na entrega de uma demanda desenvolvendo os valores necessários; e na frente da rotina com suas equipes – ele é responsável por medir os riscos de cada ação, treinar suas equipes e na manutenção do tema ética e *compliance* na agenda dos meetings de todas as áreas. Ela coloca que esse é um staff de cada líder. No aspecto da comunicação, Alexandre Alfredo aponta que para as lideranças, existe um comitê de comunicação, que acontece uma vez por mês, e que reforça essa necessidade corporativa. Como entendem que o processo é uma mudança que vem de cima, então adotam uma postura de cobrança da cascata das comunicações “Sempre pensamos em qual é o nosso papel. Aqui as mensagens não podem ficar paradas NUNCA. Os líderes são recomendados a se reunir com suas equipes pelo menos 1 x por semana, para repassar as mensagens. É cascata.”

Na **VALE**, como citado, o destaque está no processo de preparação das lideranças para o processo de comunicação. Sérgio coloca que os canais para ouvir e conversar com os funcionários, como uma ferramenta, não resolvem, pois a liderança é peça fundamental, e repassam essa demanda "Você é liderança e você precisa falar com a sua equipe", ele tem uma equipe de 50, 200 pessoas abaixo dele. A gente fala: "a comunicação e o RH estão aqui para te ajudar, para te dar o apoio". Você precisa fazer uma reunião, uma roda de conversa, você que vai falar, você que vai liderar isso, e a gente vai te ajudar a fazer isso da forma correta." Eles desenvolvem um processo que nomeiam "training the trainers", pautado também no ouvir o líder, para compreender suas necessidades e deficiências, para poder ajudar

É um *training the trainers*. Mas eu não posso ter uma regra fixa e fechada dizendo: 'é assim que tem que acontecer'. É muito mais ouvir. É chegar para o supervisor, e falar: qual é o seu problema, o que te deixa desconfortável em uma roda de conversa? É lidar com as críticas, com a falta de foco? Alguns falaram isso, quando a conversa começa, eu não sei conduzir e focar o assunto. Então vamos ajudá-lo a fazer isso, mas levando em consideração aquele input que ele dá. "Eu preciso disso, preciso de apoio dessa forma". É ver as outras áreas da empresa como parceiras, e não como receptoras. Essa é a grande mudança que eu acho que está fazendo efeito.

E destaca que a partir desta visão, não estão mais trabalhando com o conceito de distribuição de kits de comunicação "Na parte mais técnica, a gente está tentando preparar a liderança da ponta para que eles possam ser agentes da comunicação, e agora é claro. A gente não pode pedir para ele: "toma o kit e vai lá e faz". E aponta que na preparação das lideranças, elas também são orientadas a ouvir suas equipes, justamente para conseguirem compreender seus grupos e ter uma comunicação mais participativa, dialogada, e eficaz. Carla complementa o papel do RH no processo de preparação do líder "Tem suporte de treinamento formal, tem treinamento on-line. Educação formal, mas o que funciona é a comunicação e o RH suportar o desenvolvimento desse supervisor. A gente não acredita nas coisas por e-mail."

2.12 Mensuração de Resultados

A mensuração de resultados configura uma compreensão importante sobre como as experiências e esforços das organizações em como medir o retorno de seus trabalhos em ética.

Inicialmente, é importante destacar que a mensuração realizada pela organização configura o real valor que ela atribui ao esforço em ética, seja reputacional ou de entrega de valor a *stakeholders*.

A adoção de relatórios gerenciais, com índices e informações objetivas de diversas áreas impactadas pela postura conforme o valor desejado da organização é uma prática complexa nas organizações, e que tem muito valor em ser compreendida no caso das empresas pesquisadas.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.12 Mensuração de resultados	2.12.1 Percepção sobre o que são resultados do programa	Realização Inovação <i>Stakeholders</i>		Reputação	Índice de <i>Compliance</i>
	2.12.2 Criação de relatório gerencial sobre violações e status (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009; HUMBERG, 2006; MOREIRA, 1999)	X		X	X
	2.12.3 Certificações obtidas pelas organizações	X			

Tabela 25: Resumo dos resultados da categoria - mensuração de resultados

Das quatro organizações avaliadas, três já dispõe de mecanismos oficiais de mensuração de resultados de ética. A VALE é a organização que está estudando como estes resultados poderão mensurados, estimam avaliar os resultados ligados aos objetivos globais da organização, como destaca Sérgio Giácomo: “Podemos ter medição de cada ação em si, mas o resultado final não vai ser a soma das medições. Acho que o resultado maior é o que o Murilo comentou no começo. A Vale vai ser uma empresa segura, um bom lugar para trabalhar, vamos entrar nos índices de *best place to work*, nos índices de empresas mais seguras. Serão os mais macros resultados.”

As três demais organizações adotam como método de avaliação em comum, **pesquisas com *stakeholders***, de percepção de conduta ética, de integridade ou de clima ético. Ou seja, este é um fator avaliado como diretamente ligado ao resultado de uma conduta ética, pois se o Código de Ética contempla diretrizes de como a organização como um todo deseja se relacionar com todos os seus públicos, o mecanismo direto de verificação é ouvi-los.

Na **CPFL**, o resultado é avaliado por um Indicador de Reputação, que está na meta do VP de Comunicação e o CEO, e é discutido nas reuniões da diretoria executiva semanalmente

na organização. Augusto Rodrigues destaca “Entendemos claramente a importância de unir Comunicação e Ética. Temos o indicador de reputação, por uma pesquisa feita com Imprensa, Pesquisas de Opinião de diversos grupos, e Analistas de Mercado. O indicador de reputação está na meta de Comunicação do VP e do CEO. Nas reuniões dos VPs toda segunda-feira Às 17h, eu como Diretor de Comunicação fazia a abertura, apresentando fatores do relatório de reputação, para trazermos soluções.” Este indicador de Reputação contempla as seguintes informações: matérias sobre a CPFL publicadas na imprensa, reclamações dos clientes na ouvidoria do Grupo, denúncias encaminhadas ao Comitê de Ética e Pesquisa de Opinião dos *Stakeholders*.

Na **GE**, o índice de avaliação de *compliance* envolve a identificação se as políticas estão sendo aplicadas corretamente. Adriana Machado, CEO, cita “fazemos a avaliação periódica das políticas e verificamos se existe algum caso. Medimos isso por meio de auditorias, reportes e denúncias. E calculamos a quantidade, o tipo, e fazemos uma comparação de evolução, incluímos na avaliação do país perante todas as unidades da GE e a partir disso, sai uma proposta para redução. Dentro deste índice, uma métrica tida como extremamente importante na empresa é a avaliação externa, de percepção de integridade pelos principais *stakeholders* (clientes, fornecedores e parceiros).

O **Itaú Unibanco** tinha três grupos de indicadores para avaliar o programa de ética, mas que foi suspenso no processo de fusão. Como explica George Barcat,

O primeiro era de REALIZAÇÃO. Uma porção de práticas, que envolve comunicação, treinamento, das comissões, do colegiado, do cumprimento da pauta mínima, dos questionários de avaliação. Os questionários avaliavam a relevância dos temas, tempo de discussão, etc. - Avaliação da qualidade da reunião. As áreas estão realizando as práticas? E com que grau de qualidade? O primeiro grau era o latente, segundo emergente, terceiro maduro e o quarto, consolidado. Os graus eram cíclicos, em ciclo 1, ciclo 2, e assim por diante. Como se mediam as melhorias continuadas? Por um segundo grupo de indicadores, os de INOVAÇÃO OU RENOVAÇÃO. A gente pega benchmarks externos, com outros bancos, outras empresas de grande porte e basicamente: gri, dow jones, ise, latin finance, mud, os questionários, as notas sobre as questões de ética. Pegávamos as notas que nos davam, mais as notas do que medíamos aqui, e criávamos uma escala. E a partir dos benchmarks, avaliávamos como poderíamos melhorar em nossas práticas. E o terceiro grupo de indicadores PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*. Não adianta, quando a pessoa fica cantando de galo que é ética, tem alguma coisa esquisita ali. Quem se relaciona comigo que precisa dizer. Então temos pesquisas de clima ético, com funcionários, com fornecedores e clientes. usávamos a norma AA1000.

E destaca que a avaliação atual do programa de ética é a pesquisa de clima ético com os funcionários. No semestre anterior à pesquisa, coloca que fizeram uma pesquisa com 21 perguntas.

Se conhece o código, se avalia que o gestor segue, a percepção sobre o comprometimento da alta direção, um conjunto de perguntas. Temos uma escala corporativa de integridade e alinhamento, que observamos isso tudo. E as questões de fronteira com a ética, com sustentabilidade, questões ambientais, diversidade, outras grandes questões, reclamações de clientes, fraudes e roubos.

Contudo, a reputação do banco é também um forte instrumento de avaliação do alinhamento aos atributos, como destaca Paulo Marinho, sobre a pesquisa customizada desenvolvida pelo *Reputation Institute*

Nós temos uma pesquisa de reputação, com o *Reputation Institute*, customizada, no qual a gente ouve clientes, imprensa, governo e acionistas e investidores. No ano que vem vamos aumentar, chegar a mais públicos - inclusive colaboradores - vamos aumentar uns cinco ou mais públicos. Hoje nós temos 3, que é um instrumento de escuta, e não deixa de ser, eu estudo ele sobre sete dimensões. Ambiente de trabalho, produtos e serviços, liderança, Governança. E os atributos, que são 27 atributos, que eles falam sobre nós, não são os do *Reputation Institute* Globalmente, são as nossas promessas. As 27 são nossas promessas, de verdade. Entregou e não entregou. E está claro, lá onde eu não estou entregando. E qual é a correção de rota? E a partir disso, eu tenho que montar um plano de ação com as áreas do banco. É assim que a gente faz a gestão da reputação.

2.13 Monitoramento / Mecanismos de controle

O monitoramento do programa de ética organizacional, ou os mecanismos de controle, conforme as boas práticas de Governança Corporativa, compõe esforços oficiais das organizações para acompanhar e monitorar os comportamentos dos funcionários, de forma a prevenir as incidências de transgressões. Os mecanismos de controle são pautados por informações e indicadores apresentados na categoria mensuração de resultados, e sofrem modificações à medida que a organização identifica uma latência de risco ou aumento de transgressões.

As áreas de Governança Corporativa e *Compliance* das organizações desenvolvem práticas específicas de mecanismos de controle, vinculadas a contratos, tomadas de decisões e auditorias de processos, de forma sistematizada, e muitas vezes respondendo à demandas de regulamentações e leis para empresas listadas em alguns mercados. Como exemplo, será

descrita a conduta da CPFL, que apresentou seus controles da área de *compliance* relativos ao combate à corrupção.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.13 Monitoramento / Mecanismos de controle	2.13.2 Mecanismos de controles internos e auditorias (SROUR, 2008, FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)	X	x	x	x
	2.13.4 Canais de reporte, aconselhamento e denúncia sem temer represálias (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001; MOREIRA, 1999)	X	x	x	x

Tabela 26: Resumo dos resultados da categoria - Monitoramento e mecanismos de controle

Além dos mecanismos de *Compliance*/Controles Internos, todas as organizações pesquisadas buscam controlar e monitorar suas práticas por meio de canais de aconselhamento para dúvidas, denúncias, reclamações e sugestões relativas à ética.

Os funcionários são incentivados a denunciar, em um processo de co-responsabilização de todos para o desenvolvimento ético e a prevenção de transgressões das organizações. As organizações entendem que o funcionário que faz a denúncia não está prejudicando o colega de trabalho, e sim, ajudando a organização a manter sua conduta correta, e que possíveis transgressões prejudiquem a organização, todos os funcionários que nela trabalham, e seus públicos de relacionamento. Por este motivo, todas as organizações apresentam canais de denúncia que podem ser anônimos, para preservar a segurança do denunciante.

O incentivo ao uso dos canais é feito continuamente pelas organizações. Na GE, Alexandre Alfredo destaca que “Quem testemunha um caso de *compliance* também precisa denunciar - é responsabilidade de todos os funcionários zelarem pelo clima moral da organização” O entrevistado relata um caso em que foi testemunha e orientou a vítima de assédio moral a denunciar, e hoje o profissional agressor não está mais na organização. No código de ética, o trecho que informa os canais de denúncia é muito claro e busca chamar a atenção para esta responsabilidade:

Não se omita: É sua obrigação comunicar preocupações de integridade.
Comunicar uma preocupação relacionada com a integridade é uma forma de proteger a comunidade GE: nossa empresa, nossos colegas de trabalho e nossos acionistas.
Se tiver alguma preocupação em relação ao cumprimento das diretrizes da GE, você terá a responsabilidade de comunicá-la.
FALE LOGO.
A demora no ataque a um problema pode acarretar seu agravamento.

VOCÊ PODE PERMANECER NO ANONIMATO.

Entretanto, se preferir se identificar, poderemos oferecer-lhe acompanhamento e feedback.

A CONFIDENCIALIDADE É RESPEITADA.

Sua identidade e as informações prestadas serão compartilhadas única e exclusivamente

com as pessoas responsáveis pela solução do problema.

QUALQUER RETALIAÇÃO VIOLA AS DIRETRIZES DA GE.

A GE proíbe terminantemente a prática de retaliação contra quem quer que seja em virtude da comunicação de uma preocupação relacionada com integridade. A prática de retaliação é passível de punição, que pode chegar até mesmo ao desligamento do colaborador da empresa. Você pode comunicar uma preocupação verbalmente ou por escrito. Se preferir, pode optar pelo anonimato.

Na VALE, também como forma de incentivo, o link para o canal de denúncias está na home do site, em destaque para todos os públicos, como já citado na categoria de comunicação.

George Barcat do Itaú Unibanco aponta que para reduzir o medo de denunciar, desenvolveram uma política anti-retaliação, e que ela tem reduzido o índice de denúncias anônimas:

Temos uma política de combate a isso. Para dar segurança ao canal. Política anti-retaliação, é a número 5, e estamos estudando destacá-la dali, para que ela ganhe uma visibilidade maior. Como trabalhamos com isso, pode ser identificado ou anônimo. A identificada também tem 2 possibilidades, quando ele não pede e quando ele pede confidencialidade, ou seja, não sai daqui. O ombudsman sabe quem é para necessidades de aprofundar informações. Se é

algo mais grave, a gente pede apoio da inspetoria para fazer investigação - e-mails, gravações telefônicas, etc. Essa questão da retaliação, está ligada à confiança do canal. Dos anônimos, que hoje está por volta de 30%, e já esteve maior, o que mostra evolução de confiança, destas, mais de 70% são procedentes. E esses 30% não são diferentes dos identificados. A minoria das pessoas usa de má-fé, geralmente como proteção quando sabe que vai ser mandada embora, etc. A pessoa às vezes viu apenas o ponto de vista dela, e ajudamos ela a ver. Algumas denúncias são inconclusivas, não conseguimos saber e identificar se é procedente ou não.

Os canais de denúncia geralmente são divididos por tipo de informação. Geralmente denúncias relativas a comportamento e ética são recebidas por áreas de Ouvidoria, como Ombudsman e Ombudsperson e em algumas, Canais direto com o Presidente/CEO; e denúncias relativas a controles contábeis e fiscais, são recebidas por áreas de auditoria, controladoria e o Conselho de Administração. No caso do Itaú Unibanco, há também a divisão interna para casos de assédio mais graves, a área de Gerência de avaliação de desvios, como destaca George Barcat, ao apresentar as mudanças dos canais de denúncia pós-fusão:

Em 2007 apareceu o ombudsman. Antes de 2007 os canais de denúncia eram auditoria e inspetoria. Inspetoria cuida de atos ilícitos, fraudes, roubos, vandalismos, estas coisas. E auditoria era também um canal. Ouvidoria para clientes. Quando batia um caso de denúncia contra um colaborador, eles mandavam para nós. Hoje não mandam mais, eles tratam direto lá. Tinha acesso ao sistema deles. Hoje não temos acesso, eles fazem tudo. Eles recebem, verificam, tomam as medidas disciplinares, modificam o processo quando necessário, etc. Então hoje temos o ombudsman, que nasceu em 2007, em 2010 a fusão da consultoria de ética com o ombudsman. E uma gerência de avaliação de desvios ficou na auditoria. Veio para a área de pessoas. Lá eles cuidam de assédio e casos mais sérios, e a consultoria de ética com os casos de desentendimentos. Depois juntou-se as duas áreas: Gerência do Programa de Ética, a Consultoria de Ética e o Ombudsman. Mas as demais áreas permanecem.

Os procedimentos de recepção, investigação e tratamento da denúncia são sistematizados, seguem fluxos e todos precisam ser tratados e o denunciante recebe o retorno da denúncia. Como destaque, na CPFL, como forma de envolver as áreas executivas no monitoramento da ética, o Diretor executivo de uma área envolvida em uma denúncia é o responsável em fazer a primeira apuração e tomar as medidas corretivas, para apresentação e justificativa ao comitê de Ética, ou seja, a tratativa é conjunta, e não apenas da área que cuida das denúncias. E caso tanto a investigação quanto as medidas corretivas não sejam avaliadas como satisfatórias pelo Comitê de Ética, é instaurada nova inspeção e novas medidas são tomadas.

Os canais de aconselhamento geralmente são os mesmos em todas as organizações. No caso da CPFL, existia o “consultório Ético”, específico para aconselhamento dos funcionários antes de tomar uma decisão duvidosa.

Os principais índices de denúncias nas organizações entrevistadas são comportamentais. Situações de relacionamento interpessoal, que algumas pessoas, como citou George Barcat do Itaú Unibanco, confundem um “destempero emocional” com assédio moral. No Itaú Unibanco, excluídas as dificuldades de interpretação dos denunciante, o principal tema é conflito de interesses (atividades externas, parentesco na empresa, sociedade em outras empresas), seguida por um grupo que apresenta sentimento de injustiça quanto a promoções e gestão de carreira, e destaca que está crescendo muito o índice de consultas antes de agir, as dúvidas sobre a aplicação do código. Sobre o volume de consultas/denúncias, na área de Ética e Ombudsman do Itaú Unibanco, eles estimam de 1.500 a 2.000 consultas por ano, umas 60 por semana.

Na prática de controles internos e *compliance* da CPFL que funciona como um rastreador de prevenção de riscos na organização, eles desenvolveram os “agentes de *compliance*”. De acordo com a lei Sarbanes Oxley, os executivos assinam carta assegurando a veracidade dos ambientes de controles internos de suas áreas; e os casos de transgressões ou de processos não seguros, de risco, a área de *Compliance* recebia a informação apenas quando a transgressão já havia acontecido, e eles agiam de forma reativa para solucionar o caso e alterar o procedimento para evitar reincidências. Agora, eles criaram os agentes de *compliance*, um por área, escolhidos pela área de negócio e validados pela área de *compliance*, que passam por treinamentos para identificar os riscos relativos a processos, e este profissional tem a responsabilidade de comunicar todos os casos de risco eminentes em processos, fazem avaliação de falhas no processos e o tratamento para prevenção dos riscos. Contudo, este profissional não é visto como um “dedo duro” da área, um inspetor, pois como a responsabilidade maior por este procedimento é do Diretor da Área, ele está desempenhando uma função operacional, validada e patrocinada pelo Diretor. Sobre os possíveis casos de denúncia que possam envolver o próprio Diretor da área, ou transgressões ao código e não de processos, este e qualquer outro profissional irão procurar a Ouvidoria, e poderão fazer suas denúncias anonimamente, para evitar temerem retaliação.

Cristiano Monteiro da CPFL destaca, na condução dos controles internos, que “O desafio é a cultura do controle em um país de cultura da informalidade. Estamos investindo em

Treinamentos, Campanhas e Seminários. "Tem que estar na veia do colaborador". E só estará, com uma comunicação efetiva e assertiva"

2.14 Ferramentas de gestão em apoio à ética organizacional

As ferramentas de gestão em apoio à ética organizacional estão muito vinculadas ao processo de construção de uma cultura alinhada aos valores esperados. Pois só se tornará parte da cultura, se a organização demonstrar em todas as suas formas de valorização e condução de práticas, inclusive nos processos de gestão e resultados, um alinhamento e uma linha clara dos objetivos esperados.

As ferramentas processuais que mais sofreram alteração nas organizações para reforçarem e conduzirem a uma cultura sólida são as relativas a avaliação de desempenho. As organizações entenderam que não é possível transmitir a mensagem de que este comportamento é desejado, se ele não fizer parte do sistema de valorização, reconhecimento e recompensas da organização. O que se espera do funcionário precisa estar claro e tangível neste sistema de avaliação. GE e Itaú Unibanco têm suas avaliações de desempenho vinculadas aos valores esperados, como será descrito, e na CPFL, está atrelado à meta anual do CEO.

Outro fator processual é a **seleção de funcionários** da organização. A seleção de “boas maças para o Barril”, segundo a analogia feita por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), é apontada por todas as organizações, como descrito a seguir.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	Itaú Unibanco	VALE	CPFL	GE
2.14 Ferramentas de gestão em apoio à ética organizacional	2.14.1 Inclusão da ética na avaliação de desempenho (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009; FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)	X		x	x
	2.14.2 Seleção de funcionários (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001)	X	x	x	x

Tabela 27: Resumo do resultado da categoria - Ferramentas de gestão

No **Itaú Unibanco**, a seleção de funcionários pós-fusão está pautada em um processo democrático de sequência de entrevistas feitas por pares, para garantir o alinhamento, embora seja um processo difícil, como destaca Paulo Marinho:

Esse cara que entrou em 2010 (no Banco). Aqui tem um ponto, na atração, você precisa ter um processo mais assertivo de seleção. É difícil garantir que está contratando uma pessoa que está com os níveis éticos, vamos dizer assim. O que vc faz, faz um processo de seleção que é mais democrático. Ao contratar hoje, usamos muito o outro lado, o olhar do par, ou do parceiro. Eu faço muito e outros amigos fazem. Eu entrevisto um candidato e meu par também o entrevista, como forma de garantir um pouco o alinhamento. Essa é a partida, nossa tentativa de eliminar risco.

A seleção da **GE** também é pautada em fatores fortes de integridade, desde o recrutamento no RH até o processo de entrevistas, como destaca Alexandre Alfredo, da GE, ao ser perguntado como trabalham a resistência que pode existir aos valores da companhia:

A resistência é minimizada naturalmente na seleção feita dos funcionários. Como a integridade é um fator cultural, o RH avalia muito os valores, e isso é muito forte. Não importa tanto a competência técnica, o Currículo. É comum muitos executivos fazerem entrevistas com um candidato à vaga na GE. "Eu por exemplo, fui entrevistado por 7 altos executivos antes de ser contratado.

Com relação à **avaliação de desempenho**, no Itaú Unibanco, avaliação implementada envolve todos os funcionários, em um processo 360graus, que preza que 50% da avaliação do funcionário está no “como” fazer, na entrega alinhada aos valores do decálogo do Banco, e que está provocando um processo natural de seleção das pessoas, como destaca Paulo Marinho:

Os funcionários não são mais avaliados só pela entrega. Hoje todo funcionário passa por um processo de avaliação, que a gente chama de avaliação 360graus. Então, conta a entrega dele está no eixo x, conta a aderência dele ao nosso jeito de fazer, que é o decálogo, que você precisa ter, os dez atributos. E conta a avaliação dele, do superior, avaliado por pares e por subordinados. E ele não é avaliado só pelo que fez, mas como ele fez. Você tem um mecanismo muito interessante de garantia se essa pessoa está aderente aos valores da companhia. tem vários casos, de pessoas com eixos x elevadíssimos, que o funcionário vende muito, entrega muito, fabulosamente, mas com um Y, uma forma de alinhar, completamente desalinhada. Essas pessoas foram expurgadas, elas têm sido expurgadas. Não é um processo simples, é difícil, trabalhoso, porque vc mexe muitas vezes com anos e nos de trajetória. Então você tem um instrumento de feedback de ajuda, aqui, cada vez mais a área de cultura faz um trabalho fortíssimo, intenso, com comunicação, dessa necessidade do alinhamento, da clareza do feedback. Está claro, está claro que não queremos quem tem X. E é até o contrário, nós queremos caras bom de Y. A gente até aceita se ele não for tão bom em X, que ele tenha um bom Y, para questão do exemplo. Se você tem mais gente aderente a esses valores, do como fazer dessa forma, naturalmente você vai ter um ciclo virtuoso de

contaminação. Para você ter mais gente aderente, praticando esses valores. Chega uma hora em que os expurgamentos naturais e não naturais acontecem.

O “Nosso Jeito de Fazer” do Itaú Unibanco contempla os dez valores: Todos pelo Cliente, Paixão pela Performance, Liderança Ética e Responsável, Craques que jogam pelo time, Foco na Inovação e Inovação com Foco, Processos servindo Pessoas, Ágil e Descomplicado, Carteirada não vale, Brilho nos Olhos e Sonho Grande. O executivo ainda destaca a avaliação feita nas agências, para profissionais de vendas, destacando a questão de resultados esperados, de metas, e a forma como o Banco está trabalhando para que isso não impacte a reputação

Quando você vai para a equipe de vendas das agências, eles têm um componente punitivo de venda não correta. Venda casada, práticas que não são de acordo com essa visão e esse decálogo. Automaticamente, a punição é um primeiro instrumento, e essas pessoas tem sido expurgadas, porque a gente não quer que elas fiquem aqui. Porque como é que vamos nos garantir... é um exercício longo e difícil. Tem uma mudança de *Mind Set*, em vigor, porque poderia dizer que... "Paulo, esse cara de vendas só está vendendo desse jeito porque a companhia quer dinheiro"... "Sim, e precisa mudar" Estamos mudando. Porque isso estimulando que ele tenha mais Y. O Banco não vai virar instituição de caridade, o objetivo é lucro. Mas cara, pelo amor de Deus, a gente adoraria que você continuasse sendo esse excelente vendedor, mas vendendo aqui (gesto de alinhamento aos valores citados anteriormente). Venda na cartilha, não venda fora da cartilha. E a cartilha não tem a ver apenas com o ato da venda. Tem a ver com a postura. E isso esbarra na ética, que é você mexer. A companhia quer e necessita de outra postura, de outro pensamento. Porque é aí que está a reputação.

E como método global de alinhamento das lideranças da companhia, desenvolvem a pesquisa “Fale Francamente”, que o entrevistado destaca como uma forma de cercar o líder, para compreender sua atuação

Aqui temos um outro instrumento muito importante, que é de toda a companhia, que é a pesquisa fale francamente, que é a pesquisa de clima organizacional. Essa pesquisa faz parte do processo de avaliação e de remuneração. Como líder olha pra isso? Eu cerco o cara, se é o jeito certo eu não sei, mas eu cerco. Talvez, se a companhia fosse menor, talvez não precisasse disso. E as equipes avaliam se o líder está de acordo. E as pessoas não avaliam apenas o líder, mas avaliam o banco. É o fair play, é o “arreglar”, é o combinado. O cara pode falar, ele tem voz, a pesquisa é anônima. Ele coloca o que desejar. Então é outro instrumento. Então seja por ferramentas. Eu falei muito de ferramenta, o fale francamente é ferramenta, todo o processo de comunicação organizado é ferramenta, mas tem o *touch*, que é o encontro com as lideranças.

Na **GE**, a avaliação de desempenho é chave de engajamento. Adriana Machado aponta que a avaliação que gera o cumprimento das metas e traz o bônus e as promoções é pautado 50% nos resultados de vendas, dos projetos nos quais ele está envolvido e 50% no cumprimento dos valores da companhia. Ela destaca que o alinhamento aos valores na avaliação não é uma simples nota do líder por escala, é uma análise descritiva, é preciso dizer se tem, se não tem, porque tem e como ele pode desenvolver.

A GE tem 5 valores principais:

- Encontrar Caminhos, pensar fora da caixa. Levar as pessoas na direção, empolgar, engajar.
- Visão para tendências, visão na Relações com clientes
- Ações comerciais mais objetivas, mais claras.
- Envolver pessoas, dar poder, ajudar a desenvolver pessoas.
- Constante aprimoramento. Ouvir diferentes opiniões.

Do ponto de vista global, a **GE** também dispõe de uma pesquisa de reconhecimento de Integridade que impacta diretamente a avaliação da América Latina e de todas as regiões, no resultado no Bônus Anual, como apresenta Alexandre Alfredo:

Do ponto de vista formal, das estruturas de apoio da organização para a gestão da ética, temos a pesquisa "OS Opinion Sourvey", uma pesquisa anual. A percepção da AL é sempre de um forte reconhecimento de integridade. A partir desta pesquisa, existe a avaliação de resultados, o Bônus Anual.

A **VALE** destaca que irá implementar um modelo de avaliação de desempenho alinhada aos valores, pois entende que precisa ficar congruente, como aponta Carla "A gente quer com isso incluir um processo de avaliação de competências organizacionais - carreira e sucessão, para saber se esta avaliação está lincada com estes comportamentos. Mas eu só posso quando estiver escrito à caneta. Mas sei que vou impactar a parte de remuneração variável, e farei isso ao longo do ano. Para não ficarem incoerentes.

2.15 Considerações finais das entrevistas

Ao final das entrevistas, foi solicitado aos executivos a percepção pessoal sobre a experiência da organização na condução dos esforços para o desenvolvimento da ética. Com foco para os desafios os fatores condicionantes do sucesso que alcançaram e os próximos passos a serem implementados.

Como **principais desafios**, o Itaú Unibanco destacou a gestão envolvida e integrada aos esforços de ética “Se ela está envolvida, as coisas acontecem” destaca George Barcat, e a criação de pautas de qualidade pela área gestora da ética organizacional, para que o assunto tenha sempre força, que não seja algo apenas burocrático. A CPFL destaca um fator ligado aos negócios de energia, que é demanda energética do País versus a dificuldade de produzir mais energia limpa (eólica ou solar) e o crescimento da energia suja – as Termelétricas, que tem como base o carvão. “Em nosso mercado, temos o desafio da energia limpa. Hoje, 15% do que usamos em energia no país vem das termelétricas, vem do carvão, que polui muito. Vivemos um dilema entre os reservatórios e as térmicas. Desejamos ter mais energia limpa (eólica - vento / solar, etc), mas está cada vez mais difícil. Não há até hoje, alternativas no mundo de colocar sol e vento na BASE da produção de energia de um país. Em alguns casos, podemos recusar alguns projetos, mas o Governo nos pressiona. O Comitê de ética sempre é contra, e a organização toma a decisão.”

Como **condicionantes dos resultados alcançados** até o momento, Adriana Machado destaca os muitos elementos e a clareza com a qual a GE trata as questões de ética e *compliance*. “A GE traz muitos elementos, e muita clareza no que é o risco e no que é certo para ela. Os valores são muito sólidos, e muito ligados ao negócio. Focamos muito em transparência, ambiente de gestão e comunicação adequada - as regras claras.” E Alexandre Alfredo aponta, do ponto de vista da comunicação de ética, que “o trabalho de manutenção é o maior destaque, as histórias de *compliance*, casos verídicos, casos reais. Esses casos reais transformam as pessoas.”

O Itaú Unibanco aponta o envolvimento da alta administração, a criação de uma área específica para tratar e cuidar do assunto e o fato da ética ter sido considerada estratégica para a empresa, por que se não for, ela não será nada. Aponta que foi determinante “A turma lá de cima quer fazer e não apenas para inglês ver”.

É importante também destacar a percepção da pesquisadora sobre o desenvolvimento das entrevistas, em como foi construída uma sólida relação de confiança por parte dos executivos, que não preocuparam-se em abrir dados extremamente valiosos de suas experiências, de forma a não omitir nenhum dado, e em refletir, durante a pesquisa, suas práticas e formas diferentes de observar os caminhos que estavam tomando, com declarações de que agradeciam pontos que estavam sendo trazidos para a agenda de discussão da

organização. Foi um exercício extremamente valioso e de transparência pactuado com as organizações.

6.3 Discussão de resultados - Interpretação

6.3.1 Análise de pressupostos

Este capítulo dedica-se à testagem dos pressupostos, ou seja, à análise interpretativa das inferências antes da realização da pesquisa, se foram confirmadas com o estudo das experiências das organizações.

- 1. As organizações selecionadas percebem a ética organizacional como um valor mercadológico, do ponto de vista de conquista de reconhecimentos e prevenção de danos à reputação; mas principalmente como um valor social, de gestão de responsabilidade sobre seus *outputs*, e por este motivo, têm consciência da importância do desenvolvimento de uma cultura ética sólida que garanta seu cumprimento.**

Este pressuposto, inicialmente, compreendia que as organizações que tem consciência da importância do desenvolvimento de uma cultura ética sólida, pautada em exemplo de alta administração e ética vinculada à gestão, deveriam valorizar e reconhecer a ética como um fator mercadológico, de reconhecimento junto a *stakeholders*, mas principalmente social.

Havia-se um pressuposto claro por parte da pesquisadora que o desenvolvimento sólido de uma cultura moral não poderia ser desenvolvido em uma organização que apresentasse um valor prioritariamente mercadológico da ética.

Os autores selecionados que discorrem sobre a ética organizacional apontam visões diferentes para abordá-las. No trecho de Thiry-Cherques (2008), é clara a questão da responsabilidade organizacional, independente de uma questão reputacional “Ser moralmente responsável é cuidar para que o output da organização não repercuta negativamente sobre os seres humanos, incluindo as pessoas que ali trabalham. Isso compreende cada ser humano e a humanidade como um todo” (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 205). No caso de Ferrel (2001), a

abordagem aponta para a preocupação mercadológica do tema pelas organizações, como uma orientação necessária no mundo dos negócios

Se um comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto frequentemente determinado pelos *stakeholders*, tais como investidores, clientes, grupos de interesse, empregados, o sistema jurídico vigente e a sociedade. Embora esses grupos não estejam necessariamente "certos", suas opiniões influenciam a aceitação ou rejeição, pela sociedade, da empresa e de suas atividades. (FERREL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 7)

Fica clara a abordagem distinta de diversos autores sobre a ética organizacional, como um fator de finalidade diferente. E destaca-se que estas distintas abordagens não significam uma organização estar focada no lucro e outra não. A geração de lucro é legítima, importante e essencial para a garantia de um bom sistema econômico, e não estamos tratando de ONG's neste estudo. Como destaca (PASSOS, 2004, p. 73),

a atitude ética empresarial não pressupõe abrir mão do lucro, mas optar pelo ético e virtuoso. É reconhecida a dimensão ético-social do lucro caracterizada, na oferta de empregos, na prestação de serviços, em investimentos sociais e ecológicos, na contribuição com o governo para a realização de ações a ele atribuídas, entre outras situações. Como afirmam Leisinger e Smith (2001, p. 24): 'prejuízos não possuem nenhum valor ético - eles prejudicam a empresa atingida e impedem o justo e humano progresso da sociedade'.

Assim, mesmo com a visão de organização que deve gerar lucro, a finalidade e motivação principal da ética não podem ser mercadológicas, na visão de Renato Janine Ribeiro, ao qual a pesquisadora está alinhada

só chamo de ética a conduta em que a pessoa corre riscos porque escolhe um ideal em que acredita. Dizer que a ética é uma vantagem comparativa de certas empresas parece implicar que, se não houvesse essa vantagem, tais empresas não agiriam eticamente. Ora, se elas só agem eticamente por uma razão não ética, serão éticas? (RIBEIRO, 2008, p. 165)

e compreendia-se que esta finalidade poderia alterar o curso e os resultados da ética organizacional no desenvolvimento das culturas das empresas, visto que este objetivo vinculasse ao resultado de caráter que a organização terá

Uma organização é, pois, uma construção social que se articula com a cultura a partir do que define suas relações interpessoais e empresariais, seus objetivos, compromissos e formato administrativo. "A cultura delineia o caráter da organização (MORGAN, 1996, p. 121).

A pesquisa demonstrou que as quatro organizações, selecionadas inclusive por critérios de gestão com impactos reputacionais (GRI A) tem finalidades diferentes atribuídas aos seus

esforços em ética, conforme a descrição da pesquisa. GE e CPFL destacam, abertamente em seus discursos nas entrevistas, a “vantagem competitiva” e o “valor reputacional”, respectivamente, que orientam as organizações em seus esforços. Ou seja, é clara a finalidade mercadológica, embora as organizações também tenham apresentado fatores de preocupação em modificar o ambiente social no qual se encontra, por meio de práticas éticas, como é o caso da CPFL descrito na pesquisa. As outras duas organizações, Itaú e VALE, embora não tenham declarado como maior relevância a questão reputacional, o Itaú tem métricas de avaliação reputacional, e entende que ela está vinculada ao resultado do programa de ética; e a VALE destacou que quando iniciar a mensuração de resultados, entenderá que certificações e índices serão fatores importantes. Ou seja, a questão reputacional é um fator que não pode se dissociar dos interesses organizacionais. Não confundindo-se neste caso, a preocupação reputacional com as convicções da organização para a condução de seus esforços e seus princípios estabelecidos para esta finalidade – os valores e princípios da GE e CPFL são extremamente rigorosos e altruístas nos seus compromissos com a sociedade.

Contudo, como destacado pelos executivos entrevistados, as organizações que apresentaram maior desenvolvimento cultural ético sólido, talvez pelo momento histórico e de negócios que vivam, são justamente as organizações que citaram prioritariamente o interesse mercadológico com o programa.

Não busca-se aqui, uma relação causal entre ter a finalidade reputacional do programa de ética o desenvolvimento cultural ético sólido. Este pressuposto busca apenas avaliar afirmações das organizações de finalidade e status de suas culturas, a partir das expressões claras dos executivos das organizações, ou seja, uma inferência sobre os valores Casados da organização. Até mesmo porque, a análise da cultura organizacional efetiva, para identificar o perfil ético, como mapeado por Schein (2001), dá-se em três níveis, sendo o primeiro o dos Artefatos (estrutura e processos organizacionais visíveis), o segundo dos Valores Casados (as justificativas adotadas – Estratégia, objetivos, filosofia, valores declarados) e o último nível, as Certezas Tácitas Compartilhadas (As crenças, percepções e sentimentos compartilhados inconscientemente, que norteiam de fato as decisões como última fonte de valores e ações). Por este motivo, é provável que o resultado de desenvolvimento cultural esteja atrelado às certezas tácitas compartilhadas destas organizações. Desta forma, para se avaliar causa e efeito, seria necessário uma avaliação profunda da cultura destas organizações, que não é o caso desta dissertação.

Este pressuposto buscava avaliar uma relação crítica que existia como pre-concepção, e não foi evidenciada após a pesquisa. Na GE, a CEO Adriana Machado destacou que

Temos convicção de que é uma vantagem competitiva. Do ponto de vista do reconhecimento, de Reputação e Marca, acreditamos que a integridade está ligada ao sucesso nos negócios. A reputação, o nome da organização é algo muito importante, e que demoramos 100 anos para construir e alguns minutos para destruir. Como esta reputação é responsabilidade de cada funcionário, o código de ética nos ajuda a manter a cultura da organização. A cultura torna-se um guia. Em valores morais, se for parte da cultura, fica vivo dentro da organização, se torna prática.

e ainda que no “Espírito e o Texto” os esforços em integridade foram desenvolvidos pela convicção que “devemos fazer o que é certo” E como resultado deste desenvolvimento cultural, apontas que na GE, há a clareza de que “Não tem duas medidas. O jeito certo é fazer o certo. Se não for o certo, não tem como fazer” e Alexandre Alfredo aponta “É impressionante, mas as pessoas tem medo de nos oferecer algo que não é correto. Não há meio termo, se há alguma transgressão, o funcionário está fora. Não se tolera. Um dos benefícios de se trabalhar na GE é poder colocar a cabeça no travesseiro e dormir com a consciência tranquila.” E nas palavras da Gerente de Recursos Humanos para a América Latina, Taís Martinez “Costumamos dizer que aqui na GE, você pode errar várias vezes e terá uma segunda chance, mas se envolver um erro em *compliance*, a situação não será a mesma”. Na CPFL, a finalidade dos esforços em ética organizacional tem o peso forte reputacional e também o peso do valor social. Nas palavras do Sr. Augusto Rodrigues “Nosso desafio é fazer com que nossos 8mil funcionários não sejam fonte de crises de imagem e escândalos corporativos” . O CEO Murilo Ferreira destaca “Temos uma responsabilidade em como vamos deixar o país e o mundo. Precisamos ter um zelo muito grande com tudo. A organização passa a ter um zelo com tudo quando a ética está na organização.” E o resultado disso para a cultura organizacional está muito forte, nos prêmios que a organização recebe, no reconhecimento dos clientes e no reconhecimento de mercado pela sua postura ética muito enraizada na cultura.

As duas outras organizações pesquisadas, Itaú Unibanco e VALE, que citaram a finalidade social e de responsabilidade corporativa para os esforços em ética organizacional, por questões de momentos de mudança, não pudemos avaliar o status de desenvolvimento de suas culturas éticas. O Itaú encontra-se em um processo de consolidação de uma mudança cultural pós-fusão, que impacta diretamente os caminhos de desenvolvimento da ética organizacional, como destacou Paulo Marinho

as atitudes estão mais visíveis. Tinha uma coisa mais organizada, mais sistematizada, mais pragmática, mas não tinha esse lado do por a prova, das pessoas se exporem mais. Você não via a atitude, você via a regra. O pacote, o empacotamento. Hoje não, você vê menos empacotamento, não está tão organizado como estava antes, não está. E nem sei que se tem que estar, desculpe, eu não tenho essa expertise. Mas hoje, qualquer passo do Roberto Setúbal, qualquer passo do Pedro Salles, qualquer passo dos VP's, estão mais visíveis - para o bem ou para o mal. Eu adoro usar metáforas, e aqui tem a "dor e a delícia". Tem uma dor e uma delícia, a delícia é a atitude da exposição, e estar exposto começou em todos os sentidos - não há mais salas, acabaram-se as salas. No velho Itaú disputava-se em tinha a sala mais bonita entre os VP's, e eu não estou brincando, estou falando sério. quem tem mesa maior, com banheiro, com tudo. O Roberto Setúbal, o Pedro Sales e o *board* do Banco, sentam todos em um salão. E as salas são abertas, tudo de vidro. Isso tem um significado tão forte. Reprime menos. E os caras que tem que dar o exemplo pois ficam mais expostos.

E a VALE, no processo de condução de uma transformação cultural para acomodar os novos valores de forma coerente e alinhada, também ainda não consegue demonstrar os resultados de sua visão de gerenciamento de outputs e de responsabilidade corporativa da organização.

Assim, esse pressuposto não evidencia-se como determinante para uma avaliação das organizações. Entre as organizações selecionadas, os interesses prioritários reputacionais não prejudicam a visão sobre a necessidade de desenvolvimento da cultura para a consolidação de atitudes e práticas desejadas. Talvez por terem clareza na questão mercadológica, transformam o programa em um processo de gestão, não marginal, vinculado às estratégias e isso traga os resultados de desenvolvimento cultural mais sólidos e rápidos nestas organizações. Pois as duas organizações que tem total clareza reputacional destacaram que seus programas de ética e *compliance* são processos operacionais, integrados à estratégia e aos negócios.

E não é possível confirmar se as organizações com interesses mercadológicos, ao estarem em ambientes competitivos em que a ética deixe de ser um valor de diferenciação, mudarão suas posturas, pois a convicção presente nas certezas compartilhadas da organização pode manter os esforços em ética organizacional.

- 2. O comprometimento da alta administração com a ética organizacional é determinante para o sucesso do desenvolvimento moral na cultura da organização, sendo um demandador e principal patrocinador para os investimentos necessários, vinculação da ética à gestão, promoção de exemplos em atitudes e práticas e discurso alinhado aos valores éticos desejados.**

Assim como destacado de forma decisiva na revisão teórica de ética empresarial, o engajamento da alta administração, como primeiro passo para o desenvolvimento da ética organizacional, precisava ser verificado nas organizações, pois entendia-se sim ele como determinante, e por este motivo, os roteiros de entrevistas incluíam o CEO e perguntas aos executivos sobre as iniciativas dos mesmos.

Tendo em vista que autores avaliam que a alta administração sempre proporciona um mapa do que deve ser a cultura corporativa (REIDENBACH, apud FERRELL, 2001, p. 116), mesmo quando não há um controle de planos e metas claros a cultura evolui independentemente e ainda assim reflete objetivos e valores da organização. Dessa forma, se a conduta ética não for valorizada pela organização, condutas antiéticas poderão ser recompensadas e sancionadas.

Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) explicam o poder e a influência exercida pela alta administração, e como ela pode impactar o comportamento ético. "O poder diz respeito à influência que líderes e gerentes exercem sobre a conduta e as decisões de seus subordinados". O indivíduo tem poder sobre outros quando sua presença faz com que eles se comportem de modo diferente. Assim, o poder, de acordo com o modelo de referência de decisão ética, é um fator importante a ser avaliado nas organizações. Um superior em posição de autoridade pode exercer forte pressão sobre os empregados para que cumpram ordens, mesmo que esta ação possa ser contrária aos valores éticos do funcionário. O uso do poder não é por si, ético ou antiético, mas seu uso pode criar problemas dessa natureza. O poder é apresentado por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) em cinco bases diferentes, sendo eles: Poder recompensador (capacidade de influenciar por recompensa, comissão, prêmio, promoção ou status); Poder coator (oposto ao recompensador, pois o comportamento é influenciado pela penalidade caso o ato não seja realizado, e por este motivo, é caracterizado pelo medo, e comum em casos de desequilíbrio extremo de poder); Poder legitimador (pauta-se no direito de uma autoridade exercer influência e de obrigação do subordinado em aceitá-la, em um ato de pronto atendimento com atos que podem ser contrários às crenças e valores do funcionário); Poder do conhecimento (provém da credibilidade, conhecimento ou percepção de conhecimento que um influenciador tem sobre outras, e pode ser demonstrado por tempo de função, títulos, reconhecimento ou informações específicas de processos); Poder de referência (quando um indivíduo influencia um outro a pensar que tem objetivos e metas semelhantes, e tenta que esta pessoa pratique atos que levarão ambas a alcançarem seus objetivos).

Assim, a alta administração, no poder de influenciar por conhecimento, referência, legitimação, coação ou recompensa, em toda a estrutura organizacional, é determinante para o sucesso dos esforços em ética organizacional.

Novamente neste pressuposto, não busca-se uma avaliação do resultado ou do sucesso da ética na organização, e sim, a afirmação dos próprios executivos entrevistados do status dos esforços de ética em suas organizações.

Das quatro organizações entrevistadas, nas quatro há o patrocínio e a iniciativa principal provém da alta administração, para os esforços em ética organizacional, mas elas encontram-se em estágios e processos diferentes de condução desta trabalho, que a deixam em situações de avaliação de resultados distintos.

GE e CPFL apresentam suas lideranças extremamente comprometidas e patrocinadoras com a ética organizacional, e preencheram, como mostrou a descrição da pesquisa, todas as categorias de engajamento (participação nas ações do programa, exemplo nas tomadas de decisão, gestão ética com os líderes, contação de histórias de sucesso, reconhecimento ético x o objetivo financeiro e o diálogo direto com os funcionários).

Nas palavras do CEO Mundial da GE, Jeffrey R. Immelt, no texto do Código de Ética:

Não existe conflito entre o excelente desempenho financeiro e os altos padrões de gestão e o cumprimento de regras; na verdade, eles se fortalecem mutuamente. Da mesma forma como buscamos nos tornar a primeira empresa em crescimento do século 21, devemos ter em mente que apenas um tipo de desempenho manterá nossa reputação, aumentará a confiança dos nossos clientes em nós, em nossos produtos e serviços e permitirá que continuemos a crescer: o desempenho com integridade.

Esta visão da alta administração é parte da cultura instalada, confirmada pelos executivos entrevistados, quando destacam que

Não tem duas medidas. O jeito certo é fazer o certo. Se não for o certo, não tem como fazer” e Alexandre Alfredo aponta “É impressionante, mas as pessoas tem medo de nos oferecer algo que não é correto. Não há meio termo, se há alguma transgressão, o funcionário está fora. Não se tolera. Um dos benefícios de se trabalhar na GE é poder colocar a cabeça no travesseiro e dormir com a consciência tranquila.

e nas palavras da Gerente de Recursos Humanos para a América Latina, Taís Martinez “Costumamos dizer que aqui na GE, você pode errar várias vezes e terá uma segunda chance, mas se envolver um erro em *compliance*, a situação não será a mesma”. E destacam, como

resultado de seus esforços, que “Essa reputação é, hoje, mais forte do que nunca. Nas diversas pesquisas feitas entre executivos, a GE tem sido considerada como a empresa mais respeitada e admirada do mundo. Somos os primeiros em integridade e gestão.” Jeffrey Immelt – CEO.

Ou seja, na GE, o patrocínio na alta direção mundial e cascadeada na alta administração no Brasil, está alinhada a um resultado de cultura de integridade sólida, na visão dos executivos, e que trouxe à GE o reconhecimento internacional de reputação vinculada à integridade.

Na CPFL, o patrocínio da alta administração também é muito claro. Na carta entregue aos funcionários assinada pelo CEO, “quero expressar minha convicção de que, juntos, podemos transformá-lo em um instrumento legítimo de nossas crenças, demonstrando, de forma inequívoca, que somos capazes de desenvolver nossos negócios de maneira responsável e sustentável, posto que apoiados em sólidos princípios éticos” – Wilson Ferreira JR, Presidente da CPFL energia – código de ética dez 2006. E reforçada na reunião fonte de coleta de dados para esta pesquisa, “A organização passa a ter um zelo com tudo quando a ética está na organização. A ética é certamente o maior orientador que a organização tem, e por meio dela pode levar suas causas além da organização.”

E outro executivo valida, indicando o fato fazer parte da cultura da empresa “temos um CEO que valida, que cobra. Ele cobra “não queremos problemas com nossa imagem corporativa. Isso é dinheiro”. Temos uma responsabilidade em como vamos deixar o país e o mundo.

No caso da CPFL, então, o patrocínio claro da alta administração trouxe investimentos e uma sistematização para o desenvolvimento da cultura ética, que a organização entende que avançou muito, em função dos reconhecimentos e prêmios, mas que ainda tem um caminho a percorrer, tendo em vista que é um processo relativamente novo (2000) e o programa de melhorias em implantação. “Avançamos muito no tema da ética na organização. Mas sabemos que erramos, não somos 100%, tivemos riscos, e tivemos sorte que não se tornaram crises.”

No Itaú, o compromisso da alta administração também é explicitado, desde a criação do programa em 2005. Embora na categoria de descrição deste tópico da pesquisa, tenha preenchido as sub categorias de participação das ações do programa, exemplo nas tomadas de decisão e reconhecimento ético x objetivo financeiro). Citando este engajamento, George Barcat destaca

Porque eles gostam disso. A razão é essa. Gostam do assunto. Entendem, ou pelo menos entendiam lá atrás, e que capitaniaram isso. O Roberto Setúbal e os Villela (sócios do Itaú) gostam da coisa certa, é um banco de processo, um banco de engenheiro. Gostam da coisa bem feita. Um dos valores era a legalidade. Queriam fazer a fazer de verdade. Não era só escrever o código.

E destacada também por Paulo Marinho “E só tem um jeito dos profissionais acreditarem, que é a alta administração dar a cara pra bater, reforçando que é assim mesmo, tendo gestão de consequências, não só o presidente, os diretores executivos também.” Contudo, em função do processo de consolidação dos novos valores desejados pós-fusão, a organização acredita que os resultados serão avaliados posteriormente, pois estão justamente na etapa de transição.

Por fim, na VALE, que também expressou forte engajamento da alta administração para a mudança, e preencheu as sub categorias de engajamento da alta administração na descrição da pesquisa vinculadas ao exemplo nas tomadas de decisão e gestão ética com os líderes. Nesta organização, destaca-se na abertura do código de ética “O comportamento ético deve traduzir em atitudes o espírito que permeia nossa organização e ser, no cotidiano, parte inseparável dos nossos negócios. Murilo Ferreira Diretor-presidente”. E é esta iniciativa, este engajamento, que está promovendo toda a mudança cultural na organização, como destacou Sérgio Giácomo

com a chegada do Novo CEO em maio de 2011 (Murilo Ferreira) e os novos dir. Executivos, ele começou a dar orientações diferentes das que a empresa tinha vivido em seus 70 anos de idade. Ele diz de forma simplista, é que a empresa cresceu, e os desafios que ela tinha eram muitos de crescimento, que ele chama de exuberância, e agora, o momento é diferente. Esse ciclo passou e estamos em uma fase vamos nos estruturar melhor. Essa mudança de orientação é uma coisa mais de serenidade. Estamos buscando visão de amadurecimento. Isso está ligado ao agir de forma correta. A gente não tem como colocar em uma fórmula, todos os impactos. Então, essa nova orientação de maior serenidade, de maior envolvimento das pessoas, de pensar no ser humano que já está dentro da empresa e que sofre as consequências das nossas ações também. Ele trouxe humanidade, humanização das relações da empresa com seus públicos. A visão dele não estava colando com o que estava escrito em missão, visão e valores. Então fomos rever. Mas vamos fazer de forma orgânica.

Então, em um processo anterior ao do Itaú, a VALE está em um processo de mudança não apenas de cultura, mas global do ponto de vista de fazer negócios e investir no longo prazo. Assim, a organização não consegue avaliar o resultado deste engajamento para o resultado da cultura.

O pressuposto é identificado na pesquisa realizada. As organizações selecionadas que tem uma cultura ética em estágio avançado de desenvolvimento tem o patrocínio direto da alta administração, como GE e CPFL. E as duas outras organizações que estão em processos de transformação culturais ou de negócios, que também tem o patrocínio da alta administração, terão seus resultados sentidos ao longo do tempo.

3. As organizações selecionadas reconhecem os líderes como essenciais no processo de construção de uma cultura ética favorável, por meio da comunicação interpessoal, gestão e disseminação de exemplos de boa conduta.

Este pressuposto, alinhado à visão teórica sobre o papel das lideranças para a consolidação, junto às suas equipes, da gestão ética, tem a função de avaliar se e como as organizações pesquisadas atuam neste sentido.

O papel dos líderes na mudança de uma cultura organizacional é apontado por Lite (2004) como decisivo. Ela destaca que “os líderes são protagonistas na mudança de hábitos profundamente enraizados em suas organizações”, e que devem perguntar-se em primeiro lugar: “Quais são os resultados ou objetivos são desejados?” E em segundo lugar: “Em que momento e lugar atuamos deste modo concreto no sistema empresarial?”, e aponta que o caminho para mudar a cultura não é fazer algo diferente: “Veremos que para alcançar os resultados não precisamos fazer algo diferente, apenas fazendo exatamente o que sempre foi preconizado, mas que raramente foi posto em prática.”

As atitudes promovidas pelas lideranças são condutoras do desenvolvimento da ética, seja pelas fontes de exercício de poder, como destacou Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) ou pelo processo de gestão – desde a comunicação clara, multiplicação de valores, promoção de exemplos de práticas adequadas, delegação de atividades, feedback alinhado aos valores éticos de forma clara, até a valorização, recompensa e punição alinhada aos valores.

Este pressuposto objetivava avaliar o reconhecimento da organização neste papel fundamental da liderança, que fosse traduzido de forma prática em esforços para prepara-lo ou conduzi-lo a esta finalidade. Conforme o resultado da pesquisa demonstrou, todas as organizações destacam em suas falas por meio dos executivos, o papel essencial das lideranças. E a aplicação deste reconhecimento é feita por meio, desde uma contratação de líderes alinhada aos valores desejados (GE, VALE, ITAÚ), aos treinamentos específicos para

lideranças (CPFL e Itaú Unibanco antes da fusão), sistema de comunicação para as lideranças cascadearem as informações para suas equipes (GE, ITAÚ UNIBANCO), preparação das lideranças para habilidades de comunicação interpessoal (VALE e GE), sistema de avaliação de funcionários que contempla os valores éticos da organização (GE e Itaú Unibanco).

Todas as organizações, ao longo das entrevistas com os executivos, destacaram muito o papel das lideranças na promoção do exemplo. Este é um fator determinante, destacado pela teoria e alinhado à visão das organizações. Contudo, os esforços apresentados, até mesmo pelas culturas, negócios e estruturas diferenciadas são distintos nas organizações, e os resultados que elas entendem também o são. Apenas GE e CPFL demonstraram em suas entrevistas uma adequação do alinhamento dos líderes aos valores desejados, efetivos no processo de gestão.

Verifica-se então o pressuposto de que as organizações reconhecem a importância das lideranças no processo de construção de uma cultura ética favorável, por meio da comunicação interpessoal, gestão e disseminação de exemplos de boa conduta, pois estes esforços foram demonstrados pelas organizações, embora algumas estejam em estágio de desenvolvimento de suas práticas.

4. As organizações selecionadas compreendem o processo de comunicação como um processo menos instrumental, mais humano, de diálogo e construção compartilhada de sentidos para a efetiva cultura ética, e por este motivo, promovem e facilitam esta comunicação construtora da organização.

Conforme discutido na revisão teórica, o processo de construção cultural é formado por meio dos relacionamentos e comunicação desenvolvidos entre os agentes que formam e interagem com a organização. Marlene Marchiori (2008, p. 178) destaca que “Cultura é resultado da interação social e é formada em comunicação. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de uma determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos”

A comunicação interna seja ela formal, informal, de via de mão dupla ou de mão única, descendente, ascendente ou dialogada assume um papel fundamental para a construção da moral organizacional desejada. O clima ético e a cultura ética apenas serão instaladas se os

agentes que formam a organização, em um processo contínuo e multidimensional, em seus relacionamentos e diálogos significarem os valores éticos desejados. Ou seja, a comunicação produz a organização, por meio das relações entre os agentes (BALDISSERA, 2008). E que para este processo ser efetivo, esta comunicação não pode ser entendida como um processo finito, centrado em um objetivo de retenção de mensagem, mas sim, respeitando as alteridades que formam a organização, ser aberta às significações e ser apenas mediada, promovida de forma estratégica para alcançar o processo de sentido compartilhado. O processo que não respeita estes fatores, segundo Baldissera (2008), não consegue controlar funcionalmente o ciclo natural do processo comunicativo entre os agentes, e a organização teria um resultado diferente do esperado, como ele destaca “a comunicação é o lugar de sujeitos em relação que (re)tecem o ser organizacional, muitas vezes, independentemente da vontade e dos objetivos da própria organização”.

Assim, este pressuposto inicial compreendia que estas organizações, por estarem em processos de reconhecimento externo significativos de um comportamento ético, teriam uma visão avançada sobre a necessidade desta comunicação humana, dialogada, e construtora de sentidos compartilhados.

A categoria que descreveu a comunicação interna desenvolvida pelas organizações envolveu cinco sub-categorias – interatividade da comunicação, patrocínio da alta administração na comunicação, comunicação que utiliza estratégias narrativas, a comunicação massiva e funcional desenvolvida, e o respeito às alteridades no processo comunicativo. Para este pressuposto, são fundamentais a interatividade da comunicação, a comunicação massiva e funcional desenvolvida e o respeito às alteridades no processo comunicativo.

É importante destacar, inicialmente, que talvez pela formação dos executivos entrevistados, todos tenham demonstrado a percepção da importância da comunicação dialogada e de mão dupla em suas organizações, que encontram-se, conforme a descrição da pesquisa, em estágios diferentes de desenvolvimento. Tendo em vista que, conforme descrição da pesquisa, VALE, CPFL e GE desenvolvem processos bastante avançados de comunicação dialogada para a promoção da ética organizacional, sendo na VALE as reuniões promovidas pelos líderes com um forte processo de escuta, na CPFL os ciclos de debates abertos, com a participação de todos os funcionários em cada uma das localidades, e na GE os treinamentos todos presenciais e participativos, além da promoção pelo líder da comunicação sobre ética e *compliance* na agenda de negócios da área. O Itaú, pela quantidade de funcionários, tem

buscado trabalhar esta comunicação dialogada sobre ética por meio das lideranças, que nos encontros específicos recebem materiais para cascadear com suas equipes e nas comunicações centralizadas feitas pela área de endomarketing na qual buscam cada vez mais poder ouvir e contar com a colaboração do funcionário.

As comunicações massivas, formais são desenvolvidas por todas as organizações, como apoio às comunicações dialogadas desenvolvidas, e destaca-se em todas as empresas pesquisadas, que o tom e a linguagem desta comunicação, na busca de se construir um significado e promover a discussão, é extremamente clara, objetiva e tenta promover a reflexão, como exemplificado na nova campanha do Itaú Unibanco e nos textos formais divulgados pela GE. São convite à reflexão.

Por fim, no aspecto do respeito às alteridades no processo comunicativo, receberam destaque na descrição da pesquisa as práticas da VALE e CPFL, que estão promovendo a escuta de seus públicos no início dos encontros, para contemplar diferenças de significação.

Todas as organizações acreditam que a comunicação pode transformar os indivíduos que formam a organização, e trabalham para que suas comunicações além de informar, promovam reflexão e mudança de atitude e comportamento.

Percebe-se desta forma, o pressuposto de valorização e reconhecimento da comunicação mais humana, dialogada e construtora de sentidos, em uma tendência clara de ampliação de esforços neste sentido, conforme demonstrou a pesquisa.

5. As organizações selecionadas, por compreenderem que o desenvolvimento da moral coletiva está fundamentada em um fator da cultura organizacional, trabalham os programas de ética com esforços/estratégias de cultura e comunicação integradas.

Este pressuposto inferia que as organizações selecionadas, por compreenderem a importância da cultura com valores éticos, e o processo de desenvolvimento cultural pautado no agir comunicativo; promovem esforços integrados de comunicação interna e cultura, de forma estruturada.

Como destacado na revisão teórica, a comunicação é um processo inerente à formação da organização e da cultura. Shein (2001) afirma que a cultura é o resíduo de aprendizagem do

sucesso organizacional. Uma organização inicia-se com a visão e os valores de um fundador, que, ao agrupar-se com outros agentes para constituir a organização, inicia um processo de organização social por meio da comunicação, que ao responder às pressões internas e externas e demandas de mercado, toma decisões, que, com resultados positivos ou negativos, traduzem aprendizagens e valores que passam a significar a personalidade, a essência que justifica o agir organizacional.

Assim, o trabalho de comunicação presente em todos os modelos de Programas de Ética, para “disseminar” as práticas desejadas e “reforça-las” continuamente na organização, além de demandar, como visto no pressuposto anterior, atenção ao processo de diálogo e compartilhamento de significados entre os agentes que formam a organização, deve estar integrado ao trabalho de desenvolvimento de cultura.

Nas organizações pesquisadas, em duas delas (Itaú Unibanco e VALE) há áreas específicas de cultura, que atuam em parceria com as áreas de comunicação para o desenvolvimento de valores. Nas demais organizações, o trabalho é desenvolvido pela área de Recursos Humanos em parceria com a área de comunicação.

Os esforços empreendidos nestas organizações não parece, pela fala dos executivos, e conforme apresentado na descrição da pesquisa, serem dissociados um do outro. É um processo compartilhado naturalmente. Na VALE, que está implantando um processo de transformação cultural, a área demandadora é a área de Cultura, Diversidade e Engajamento, que envolve em suas demandas e projeto as áreas de comunicação, estratégia, entre outras áreas. No ITAÚ, o processo também é similar, a área de cultura desenvolve os processo e envolve a área de Endomarketing e Comunicação Corporativa para as devidas comunicações. Nas demais organizações, GE e CPFL os processos são desenvolvidos pelas áreas de Recursos Humanos, *Compliance* e Comunicação, tendo na CPFL a área de comunicação forte influência para a demanda de ações de cultura, inclusive a inculturação é uma demanda da área, no aspecto do SGDE.

A pesquisa identificou que os processos de desenvolvimento cultural são suportados por trabalhos de comunicação dialogados, de discussão e debates desde a alta administração até a base de funcionários, e todo o processo está alinhado a esforços de comunicação interna, nos canais formais e em estratégias pontuais, para manutenção da pauta, para despertar atenção e para contribuir na promoção da discussão coletiva que irá desenvolver o assunto. Desta forma,

Identifica-se desta forma o pressuposto, pela percepção dos executivos e exemplos citados, embora as organizações estejam em estágios diferentes de aplicação destas visões e planejem aprimorar seus esforços.

6. As organizações compreendem que suas histórias são decisivas na promoção ou não de uma cultura ética desejada. A legitimidade está pautada em atitudes e práticas passadas da organização que assegure a coerência e a credibilidade da comunicação no alinhamento ético.

Este pressuposto fundamenta um pilar estratégico nesta dissertação. A pesquisadora buscava compreender de que forma a história de uma organização, as atitudes que ela desenvolveu no passado e as atitudes presentes, podem contribuir ou impactar o desenvolvimento de sua ética organizacional, em função do significado que esta história pode ter na memória dos funcionários.

Assim como destaca Paulo Nassar em seus estudos sobre a história e a responsabilidade histórica das organizações, este componente é decisivo para significar o presente e traçar caminhos na organização.

O conhecimento da história pode dar pistas, inspirar, apontar caminhos. A sua história traduz a cultura e a identidade da organização, para dentro e para fora dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços. O consumidor e o funcionário têm na cabeça uma imagem, que é histórica. Uma imagem viva, dinâmica, mutável, ajustável, que sofre interferências de toda a natureza. A imagem, somada à reputação, é determinante para o cidadão, nas inúmeras situações em que se relaciona com a empresa, e para o empregado, na hora de se aliar à causa da empresa (NASSAR, 2007, p. 139)

O fator histórico é essencial, portanto, a todas as áreas do conhecimento sobre as organizações, mas que ao se tratar de ética, tem um componente fundamental. A convergência, a consistência de discurso está amplamente vinculada às práticas, sob o forte risco de cair não apenas no descrédito, mas no rumo contrário ao que a organização deseja.

Assim, as entrevistas com os executivos destacaram se e como as organizações usam seus contextos históricos no processo de significação e engajamento dos funcionários para a postura ética.

Na GE, uma organização de mais de 130 anos, que completará 100 anos no Brasil em 2019, o fator histórico é destacado pelo executivo como um ponto estratégico, que fez a organização criar o livro comemorativo dos 90 anos. Alexandre Alfredo destaca “A GE tem 90 anos no Brasil, e a história está ligada à estruturação do país, desde a primeira TV, desenvolvimento de saúde mais acessível às pessoas, etc. Nossa missão é criar soluções para os problemas do país e da humanidade. O livro fala dessa história e ela é sempre lembrada. As pessoas a contam.” O executivo aborda a questão da inovação e da contribuição social da organização para o País, como elementos sólidos determinantes para a criação da cultura e do engajamento. A história da criação e desenvolvimento da organização é muito focada neste aspecto, por ter sido o fundador da GE, Thomas Edison, o inventor da lâmpada incandescente, e disseminador dos valores centrais de “melhorar a qualidade de vida através da inovação tecnológica, com honestidade e integridade”. Contudo, o estudo da história da organização também aponta para fatores de transgressões nas décadas de 1950 e 1960, ligadas à manipulação de licitações com empresas de serviços públicos. As pesquisas consultadas destacam que um forte trabalho de transformação cultural foi desenvolvido pelo CEO Jack Welch, na década de 80, que visava, entre a redução da burocracia e da resistência às inovações desenvolvidas fora da organização, um processo de aplicação dos valores existentes na organização, desde sua fundação, por meio de políticas de avaliação de funcionários que performem com os valores organizacionais, e um forte trabalho de comunicação destes valores. Alguns estudos apontam que a rigorosidade da cultura ética da GE, a “bíblia” como assim denominaram os executivos entrevistados sobre o Código de Ética “O espírito e o texto”, é fruto de um processo de mudança de atitudes na organização, a partir de um diagnóstico de que os valores originais estavam dissonantes das práticas na organização. Assim, no caso da GE a história legítima como a organização deseja atuar e ser percebida por seus públicos, e que os casos de transgressões históricos, embora não esquecidos, foram superados na percepção dos públicos em função da forte mudança empreendida.

No caso do Itaú Unibanco, como destacado na descrição da pesquisa, os executivos a vêem como uma organização “legalista”, “correta no cumprimento dos deveres”, e que isso ajuda a construir o compromisso dos funcionários com a organização. No processo de fusão, no entanto, a organização busca demonstrar os traços similares das culturas entre os bancos Itaú e Unibanco, para a comemoração de 90 anos das instituições. Contudo, como houve a percepção dissonante de um executivo, sobre a história e a cultura do Unibanco, que, em sua percepção, estaria contrária ao que o Itaú preconizava, é possível que este fator esteja também

sendo significado por demais funcionários da organização. A empresa passa por um forte processo de instalação desta nova cultura mapeada e traduzida pelo “Nosso jeito de Fazer”, com rotatividade de funcionários que aponta mais de 50% dos funcionários, portanto, 48mil pessoas, serem novas contratações, ou seja, pós-fusão. Isso aponta que as práticas, ou a história a ser traçada pela organização após o processo de fusão, pode significar e traçar outros caminhos para a percepção dos públicos. A organização diz que ainda não faz o uso estratégico de suas histórias, e que acredita que o deveria fazer.

No caso da VALE, a história da organização, na fala dos executivos, está buscando ser transformada em práticas de negócios, em valores e em formas de atitude. É clara a visão da nova alta direção que a história da organização não traduz como ela deseja ser percebida em um novo contexto de mercado e social. Análises externas à pesquisa com os executivos mostram o impacto das antigas atitudes da organização na percepção de seus *stakeholders*, como conflitos com sindicatos, condições de trabalho inadequadas, falta de segurança no trabalho e forte pressão de contrapartes. Assim, a empresa tem consciência de seu processo histórico, e busca construir a mudança por uma justificativa de responsabilidade, como já relatado na fala do executivo Sérgio Giácomo, ao pontuar a demanda de consolidar a fase "serena", "madura", da organização, contra o período de forte expansão vivido nas últimas décadas. Destaca-se que a organização reconhece que sua história precisa ser alterada, para o desenvolvimento dos negócios e trabalha neste sentido de forma a modificar a cultura e como ela está sendo percebida e significada.

Por fim, a CPFL, pelo método de coleta de dados, não foi possível colher a percepção da organização sobre sua história e o uso da mesma. Contudo, é possível avaliar que a organização entende que não tem transgressões em sua história, ao afirmar que “Avançamos muito no tema da ética na organização. Mas sabemos que erramos, não somos 100%, tivemos riscos, e tivemos sorte que não se tornaram crises”, e buscam justificar, no curso da sua história, as atitudes tomadas que possam ir contra aos valores da companhia, como destacado na fala do executivo Augusto Rodrigues

Os nossos desafios são muitos. É difícil conciliar a ética com o interesse de negócios. Em nosso mercado, temos o desafio da energia limpa. Hoje, 15% do que usamos em energia no país vem das termelétricas, vem do carvão, que polui muito. Vivemos um dilema entre os reservatórios e as térmicas. Desejamos ter mais energia limpa (eólica - vento / solar, etc), mas está cada vez mais difícil. Não há até hoje, alternativas no mundo de colocar sol e vento na BASE da produção de energia de um país. Em alguns casos, podemos recusar alguns projetos, mas o Governo nos pressiona. O Comitê de ética sempre é contra, e a organização toma a decisão.

Desta forma, verifica-se na pesquisa o pressuposto de que a história de uma organização é decisiva na promoção ou não da ética. Contudo, destaca-se a possibilidade de mudança no curso de ações da organização, em processos fortes de posicionamento em negócios e relacionamentos que possam escrever, a partir de um ponto, um novo caminho, sem eliminar o passado, e que garantam à organização a legitimidade e credibilidade em seus discursos.

7. As organizações utilizam as memórias e narrativas formais e informais como estratégia central para a gestão de suas comunicações, buscando a legitimidade, credibilidade e o processo identificatório junto aos demais públicos e à promoção do compartilhamento de sentido coletivo.

Esse pressuposto tem a proposta de validar uma estratégia das organizações na condução de suas comunicações, para alcançar êxito no processo de significação, identificação e construção de sentido coletivo.

Na revisão teórica, há o apontamento de que o processo de construção de sentidos (BALDISSERA, 2008) é multidimensional, onde cada indivíduo em relação tem seu imaginário diferente, em função de seus históricos e repertórios, e significa as mensagens recebidas de forma diferente, e dialogam entre si, em um processo de troca de significados e relações que irão determinar o sentido compartilhado e individuais dos agentes. Ou seja, as comunicações oficiais feitas pelas organizações, sejam advindas da área de comunicação interna, da alta ou demais lideranças serão significadas no diálogo dos agentes com outros indivíduos da organização ou de fora dela. Assim, o processo identificatório tende a ser fortalecido com comunicações entre agentes mais próximos em seus imaginários e símbolos.

Como cada sujeito tem no seu imaginário uma percepção da realidade e constrói e reconstrói essa significação por meio das suas relações, o processo histórico também tem muitas percepções, como afirma Nassar (2007, p. 111),

é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais." e ela é uma "narrativa possível entre muitas outras narrativas (...) alicerçada naquilo que foi (ou é) relevante para cada indivíduo, o grupo ou a organização - a memória.

Assim, o uso das histórias pelas organizações podem, além de não apresentarem visões significativas de quem participou, não legitimar a história, como afirma Thompson (2000, apud NASSAR, 2007, p. 137-138)

quando uma companhia ouve seus funcionários e clientes, tem de ser corajosa o suficiente para encarar as respostas. Geralmente as histórias que as empresas contam de si mesmas são muito brandas e glorificadoras. A história oral pode acrescentar mais visões

Este pressuposto valia-se na percepção de que para fortalecer o processo identificatório, não apenas em fatores históricos, as organizações utilizam as memórias e narrativas dos agentes no processo comunicativo.

Todas as organizações entrevistadas utilizam alguma forma de envolvimento de agentes em narrativas formais e informais da organização.

Como descrito na pesquisa, na GE, os funcionários participam dos encontros de *compliance*, contando pessoalmente os casos de transgressões em que foram envolvidos, a solução e as medidas preventivas tomadas, e os rituais feitos na organização e a rigidez do sistema de *compliance* incentiva as narrativas informais que consolidam a cultura ética da organização.

No Itaú Unibanco, todas as comunicações feitas pelo endomarketing são protagonizadas por funcionários do banco. Não usa-se banco de imagens, as fotos são de funcionários, e os depoimentos são colhidos de funcionários da área envolvida no assunto. E destacam que não usam lideranças nas comunicações, utilizam pessoas de hierarquias próximas, para aumentar o processo de identificação.

Na CPFL, o rede ética será criado por meio da eleição dentro de cada área de um representante, que por ser um líder informal com contato com o comitê de ética, terá papel determinante na comunicação de suas narrativas informais com os demais funcionários na construção do sentido compartilhado dos esforços do SGDE.

Assim, mesmo que de forma incipiente em algumas organizações, elas percebem a importância do uso das memórias e narrativas dos agentes, sejam em processos formais ou informais, como forma de legitimar as comunicações e suas práticas.

Desta forma, o pressuposto foi identificado na pesquisa, e entende-se que além de uma estratégia de legitimação, o uso das memórias e narrativas é a promoção da comunicação mais

humana e natural da organização, que não pode ser controlada, mas sim, gerida como um fenômeno contínuo.

8. As organizações buscam como resultados de seus programas de ética, além dos objetivos instrumentais, de certificações/prêmios da área sustentável/governança/ética e a preservação de danos à sua reputação, buscam resultados ligados à responsabilidade corporativa e a contribuição da organização para a melhoria ambiente em que está inserida.

Este pressuposto, alinhado à finalidade e motivação da organização para o desenvolvimento da ética, pautava-se na inferição de que se as organizações constroem em seus programas de ética o discurso de preocupação com a gestão de externalidades e relações com contrapartes, em um processo de garantir o cumprimento da sua responsabilidade corporativa, tinham como balizador de mensuração de eficácia, instrumentos de contribuição social e responsabilidade.

Tinha-se a percepção de que a organização poderia ter mecanismos de avaliação de cumprimento de suas responsabilidades junto às suas contrapartes. Ou seja, se a CPFL afirma que ela tem o objetivo de promover a cultura ética no país e perante a sociedade, como avaliar este esforço? Se o Itaú Unibanco deseja gerar valor compartilhado aos seus *stakeholders*, e benefícios à sociedade, como avaliar este valor percebido?

A descrição de dados da pesquisa demonstrou que todas as três organizações que já mensuram seus esforços em ética têm mecanismos reputacionais de avaliação, e contabilizam também as certificações e prêmios obtidos. As avaliações de relacionamento com as contrapartes, dos impactos gerados e redução dos mesmos, ou de mudança de percepção, são feitas por pesquisas para ouvir os públicos. E as organizações (GE e CPFL) também desenvolvem indicadores de melhoria a partir de redução de denúncias, reclamações de consumidores e índice de transgressões.

De certa forma, ouvir a contraparte e mensurar passivamente os indicadores de transgressões responde em partes a uma métrica de avaliação de resultados do esforço em ética. Acreditava-se que as organizações poderiam desenvolver pesquisas ativas para mensurar realidades desejadas, tais como: Em quanto a organização melhorou, em sua relação

com o governo, a profissionalização e a redução de condutas impróprias? Como a organização melhorou ativamente a condição de vida de uma comunidade local que impacta por meio de sua atividade? Como a organização contribui ativamente para a melhoria das práticas das cadeias de fornecedores com relação aos valores e diretrizes da organização? Como a organização melhorou sua relação com os consumidores, reduzindo não apenas as reclamações, mais ampliando a relação de confiança por transparência e respeito ao público? Como a organização aumentou e preveniu atitudes de transgressões e corrupção em seu ambiente de relação direta?

Assim, o pressuposto foi confirmado parcialmente. Além das pesquisas de opinião e reputacionais, as organizações pesquisadas desenvolvem métricas de avaliação a partir de indicadores de redução ou taxa de denúncias, reclamações, transgressões, por meio de relatórios mensurados como acompanhamento e/ou auditorias, mas não desenvolvem pesquisas ativas que possam responder objetivos maiores de suas visões de conduta ética.

9. As organizações alteram seus processos de gestão e estratégia de acompanhamento de negócios para oferecer ferramentas e processos claros que orientem as lideranças e todos os funcionários no exercício de suas atividades em uma diretriz desejada.

Como destacado na revisão teórica, uma forte premissa para o sucesso do desenvolvimento da ética organizacional, é ela não estar dissociada da gestão da empresa. Ela não pode ser um escopo paralelo, valores marginais que a organização deve lembrar para agir, mas sim, estarem profundamente permeados em todo o sistema de orientação de negócios e controles da organização.

A descrição da pesquisa demonstrou que as organizações desenvolvem mecanismos de controle, em suas áreas de controles internos e *compliance* bastante vinculados à área de negócios, e que em três organizações (GE, CPFL e Itaú Unibanco), a avaliação dos funcionários envolve fatores de aplicação dos valores e do comportamento desejado. Mesmo que no caso da CPFL a meta de reputação esteja apenas vinculada ao bônus do CEO e diretores executivos, e nas outras organizações, a pesquisa seja global, 360graus e para todos os funcionários – determina ascensão na carreira e bônus anual.

A seleção de funcionários também está orientada à avaliação de valores éticos nos candidatos desde o RH, como destacou o executivo da GE, e todas as organizações apontaram que o processo de seleção tem sido mais democrático, com mais entrevistas feitas por pares do contratante, para que a questão do alinhamento aos valores seja mais garantida.

Uma organização tem a sua cultura impactada diretamente pelo resultado percebido e transmitido de sucesso ou de fracasso em suas práticas. Assim, o principal mecanismo de orientação a estas práticas é a avaliação de desempenho, que corrige práticas e valoriza/destaca atitudes adequadas, e promove no processo de gestão, a inculturação da ética.

Assim, o pressuposto é evidenciado na pesquisa, e entende-se que estas organizações estão desenvolvendo processos e mecanismos de alinhamento dos valores éticos à gestão da organização, na condução de suas equipes e negócios.

10. As organizações incluem de forma estratégica a participação dos *stakeholders* no processo de construção do programa de ética, validação e acompanhamento das ações, compreendendo que as demandas precisam ser consultadas com os públicos, em um processo de engajamento.

O comportamento moral de uma organização ou de um indivíduo pressupõe agir com responsabilidade com o outro, com a contraparte. Para se compreender não apenas a expectativa, mas a real demanda de relacionamento de uma contraparte, é preciso uma relação estreita com a mesma. Assim, uma diretriz, condução e acompanhamento de uma postura ética apenas poderá ser desenvolvida por meio do processo de relacionamento transparente, de escuta e trabalho conjunto com as contrapartes.

Este pressuposto pautou-se na percepção de que as organizações atuam de forma integrada com seus *stakeholders*, alinhados às recomendações da revisão teórica.

Na descrição da pesquisa, fica destacado que no processo de construção do programa de ética, tem destaque a CPFL, que ouve as contrapartes antes de lançar uma revisão do código, justamente para considerar as vozes de quem “tem o interesse contrário ao nosso”, como afirmou Augusto Rodrigues.

E no acompanhamento de suas posturas, as três organizações CPFL, GE e Itaú Unibanco desenvolvem pesquisas para ouvir seus públicos, sendo que no caso do Itaú, a pesquisa da área de ética está suspensa no processo pós-fusão, e realizam o processo de validação do relatório GRI com o *stakeholders*, como determina a política do relatório.

Assim, o pressuposto foi identificado, tendo em vista que três organizações destacaram na entrevista que reconhecem os *stakeholders* como parte essencial no processo de acompanhamento de suas posturas, e a VALE, que ainda irá desenvolver os mecanismos de mensuração, como faz parte do GRI A+, já faz este processo de validação com contrapartes, visto que é política para a divulgação do relatório. Elas precisam avançar, na percepção da pesquisadora, para uma conduta de escuta para a definição de condutas e diretrizes para o relacionamento com os públicos, assim como desenvolve a CPFL. Também é importante que não é possível avaliar por meio desta pesquisa, a qualidade do processo de relacionamento e escuta estabelecido pelas organizações que a desenvolvem, visto que a proposta é avaliar, a partir da exposição dos executivos, suas ações e percepções.

7. CONCLUSÕES

A área de comunicação e relações públicas, na gestão dos relacionamentos organizacionais, discute amplamente o fator reputacional como um indicador de resultado de sua atuação. Os relacionamentos estabelecidos, no processo de ouvir os públicos e compreender as demandas, expectativas e o contexto dos indivíduos para a efetividade de uma comunicação simétrica, que respeita e busca equilibrar o interesse organizacional com o dos públicos, demonstra comprovada eficácia por pesquisas e estudos para o estabelecimento da confiança e credibilidade organizacional, que contribuem para a reputação. Contudo, discute-se que estes relacionamentos não são efetivados pelos profissionais de comunicação, e sim, por todos os funcionários de uma empresa no operar de suas atividades. Cada decisão diária de um funcionário, em seu relacionamento junto a consumidores ou clientes, fornecedores, comunidade, imprensa, governo, ou entidades coletivas, impacta diretamente na construção de impressões, imagem e posteriormente reputação de uma organização.

O estudo da ética organizacional foi escolhido como caminho para a promoção das atitudes responsáveis, condição estruturante para a gestão da reputação. A atuação conjunta da ética organizacional e relações públicas já foi discutida por muitos autores, que destacam a importância do trabalho integrado de gestão dos relacionamentos e das diretrizes que os orientam. A revisão de teorias sobre ética organizacional, dos processos, ferramentas e mecanismos de controle e promoção das boas práticas trouxe a emergência de um desafio diretamente ligado à competência da comunicação: a complexidade de engajar e transformar a atitude e comportamento humanos, tão envoltos no egocentrismo e individualidade.

Assim, este trabalho teve como objetivo geral avaliar as estratégias de comunicação, desafios e resultados de quatro organizações brasileiras reconhecidas pela postura ética e sustentável na implementação de seus programas de ética. Como objetivos secundários, foi delimitado:

- Conhecer as motivações e visão das organizações a serem estudadas sobre o papel da ética organizacional e dos programas de ética;
- Identificar os modelos de construção de programas de ética utilizados pelas organizações e as premissas valorizadas no planejamento dos programas desenvolvidos.

- Avaliar como as organizações utilizam e refletem suas histórias, memórias e narrativas para a legitimação de seus objetivos de desenvolvimento moral.
- Discutir os principais desafios das organizações e as possíveis contribuições da área de comunicação e relações públicas para a superação dos mesmos.
- Compreender a estratégia de participação das lideranças no acultramento ético das organizações;
- Avaliar as estratégias de comunicação interna desenvolvidas pelas organizações estudadas na busca de construção de atitudes e práticas alinhadas aos princípios éticos da organização;
- Identificar as ferramentas de gestão construídas e disponibilizadas pelas organizações para apoiar, guiar e acompanhar o desenvolvimento da ética organizacional;
- Compreender as estratégias de acultramento ético desenvolvidas pelas organizações estudadas;
- Avaliar a estrutura dos Programas de Ética e da gestão da ética organizacional das organizações, em comparação com recomendações das teorias pesquisadas.

O estudo envolveu na primeira parte uma revisão teórica de alguns autores da área de ética empresarial, governança corporativa e comunicação organizacional. Deste estudo, foi sintetizado um quadro guia para o desenvolvimento dos programas de ética organizacionais, um guia para a análise dos códigos de ética, e foram apresentadas mudanças de paradigmas e premissas da área de comunicação para sua efetividade. Estas três abordagens foram avaliadas, então, em um estudo empírico. A proposta foi conhecer como organizações com reconhecida atuação ética e sustentável, por critério de forte reconhecimento, atuam para implementar seus esforços para desenvolver a ética - quais desafios vivenciam, quais práticas escolhidas, quais resultados alcançaram e como avaliam suas experiências. O enfoque foi de compreender o processo de construção, e em como a comunicação, em todas as suas abordagens, seja a formal, a institucional, a interpessoal, a de líderes, as estratégias, contribuem e atuam neste processo. A pesquisa permitiu avaliar os programas de ética, os documentos código de ética ou conduta das organizações, e os esforços empreendidos em comunicação.

Foi escolhida uma pesquisa exploratório, de estudo de casos múltiplos, na qual o objetivo não foi avaliar se todas as organizações tem ou não uma atitude esperada, e sim, avaliar, no grupo, quais experiências são avaliadas como bem sucedidas para apontar nortes

de práticas que possam ser usadas por outras organizações ou pesquisadas na academia. Nesta conclusão, em função do valor e significado das falas dos próprios executivos, serão usadas algumas citações diretas apresentadas anteriormente, com a proposta de agregar o valor humano e a legitimidade próprios das narrativas, para o fechamento de contribuições deste trabalho.

A pesquisa revelou que o assunto tem demanda progressiva na pauta das organizações. O acesso aos executivos, a disponibilidade em participar da pesquisa, a transparência e abertura obtidas foram extremamente significativas e gratificantes na realização deste trabalho. As organizações compreenderam o caráter de não julgamento, mas de compreensão, de conhecimento das práticas realizadas, para avanço de estudos acadêmicos que possam contribuir com o desenvolvimento da área de comunicação para a ética organizacional. Expuseram os principais desafios, as ações empreendidas, as percepções de resultados, o como ocorrem os processos de engajamento da alta administração, as motivações, dificuldades encontradas e suas visões de futuro para as práticas. Não preocuparam-se em mostrar-se avançadas, mas sim em expor com franqueza as ações na contribuição ao estudo.

Percebeu-se que embora esforços parecidos, as organizações têm destaques em suas práticas. No Itaú Unibanco, antes da fusão, o procedimento destacava-se pela sistematização que envolvia muito treinamento, preparações, e um sistema de avaliações e colegiados muito estruturado, além de uma visão filosófica demonstrada na contratação de um consultor filósofo que passou a integrar a equipe do Banco, George Barcat, que afirma

A ética é prevenção, de evitar que o leite seja derramado. Ela é muito mais geradora de uma motivação positiva, de manter na rota do bem, do que evitar o mal. Quem evita o mal é o direito. Ética é antes. Justamente fazer catracas do comportamento. Na hora de chegar o presentão de 3 mil ou 30 mil, é o "não, obrigado, não posso aceitar", é aí que entra a ética.

Na GE, destaca-se a clareza de expor os fatos, com objetividade, dentro e parte da agenda dos profissionais e líderes, e os mecanismos de avaliação e gestão destes processos, como um mantra na organização. Na CPFL, destaca-se o processo extremamente aberto, democrático e dialogado para a construção da ética, que envolve todos os funcionários e *stakeholders* tanto nas revisões e decisões de diretrizes, quanto na significação delas no dia a dia organizacional. Na VALE, organização que caminha em uma mudança cultural, destaca-se a profundidade como estes processos estão sendo empreendidos, e a realidade discutida desde o CEO, de forma aberta, para a promoção da mudança.

Do critério amostral utilizado, não se pode afirmar que o uso do modelo de preenchimento de balanço social GRI, na categoria A+ é um indicador claro de consolidação da cultura ética de uma organização. Visto que os fatores determinantes para o GRI não indicam a existência de todas as premissas de ética empresarial observadas nas organizações. Nem todas estão em estágio avançado culturalmente. Mas certamente o status destas organizações tem destaque no cenário nacional.

Síntese dos resultados da pesquisa

A síntese dos resultados da pesquisa apontou, nas categorias propostas, que as organizações estudadas:

- Entendem como **motivadores para os esforços em ética organizacional** um meio de gestão de suas externalidades, as influências por avanços legais/regulações, e forte motivação de diferenciação reputacional.
- **Conceituam ética organizacional** como princípios e diretrizes norteadoras da organização, e que tem forte vinculação cultural, e percebeu-se que há preocupação de fundamentar os esforços e estudos filosóficos, por meio da contratação de consultores especializados e estudos apoiados pela organização.
- A **área de gestão da ética** em todas as organizações, está integrada à área de Governança e *Compliance*, e em duas organizações foram criadas áreas específicas para o desenvolvimento da ética organizacional, desvinculadas do caráter jurídico, mesmo que não tenham, como é o caso da GE.
- As organizações pesquisadas que tem **programas de ética estruturados** dispõe dos principais esforços recomendados pelos autores estudados - exceto VALE, que ainda não estruturou seu programa de ética, visto que está em processo de implantação de novos valores. Dos esforços, destacam-se principalmente o engajamento da alta administração, treinamentos, comunicação, demanda de inculturação, mecanismos de controle/repote, mensuração de resultados, mecanismos de apoio à gestão, e não apresentam esforços para minimizar o impacto da eticidade limitada.
- O estudo demonstrou que, em consonância com os autores pesquisados, a **alta administração** é vista como estratégica e determina o sucesso e bom andamento do programa de ética, por meio de participação nas ações do programa, exemplo nas tomadas de decisão,

pela gestão orientada à ética cascadeada com os líderes, na valorização da ética em dilemas de negócio e no diálogo aberto e contação de histórias com atributos éticos aos funcionários.

- Contrapondo os autores pesquisados, **a existência do comitê de ética** não é condicionante do processo de gestão da ética organizacional, visto que em uma organização que não dispõe desta estrutura, os executivos afirmam uma cultura ética sólida instalada.

- O conhecimento do **status da moral organizacional**, por meio de **pesquisa de clima e cultura**, é essencial para se planejar um programa de ética, e a pesquisa demonstrou que as organizações estão alinhadas a esta demanda, e que realizaram e realizam periodicamente, pesquisas com seus funcionários e *stakeholders*.

- A respeito da **participação de funcionários e demais stakeholders** na construção do código de ética, no mapeamento de riscos, definição de valores e validação do código, a pesquisa identificou que todas as organizações envolvem os funcionários, mesmo que indiretamente, no processo de construção, e duas envolvem formalmente os demais *stakeholders* neste processo.

- Os **códigos de ética das organizações** contemplam boa parte dos assuntos sugeridos pelo Guia de Boas Práticas do BGC (2011), têm estruturas diversas - duas organizações separam os assuntos por públicos de interesse, uma por quatro princípios sendo dois ligados à organização e dois ligados à pessoa física dos funcionários, e uma apenas separa por condutas desejadas e inaceitáveis. A clareza, objetividade e explicação da importância das normas é encontrada em apenas dois códigos, e em nenhum código foi observado um processo de orientação a decisões racionais que evitem a *eticidade limitada*, conforme sugerido por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001). E as organizações entendem o papel norteador do código, mas que sozinho não garante o curso ético dos funcionários. Assim como destacado “Se a consciência ética dos integrantes de uma organização, desde os altos executivos até o mais simples funcionário, é um patrimônio dessa organização, há quem dispense a implantação de códigos de conduta, já que da atuação de cada um emergirá um ambiente ético” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS 2009)

- No **aspecto da comunicação**, a pesquisa demonstrou que as organizações contemplam a maioria das estratégias comunicacionais pontuadas pelos autores pesquisados, sendo usadas por todas as organizações a comunicação patrocinada pela alta administração, as comunicações massivas e funcionais, e o uso das histórias e narrativas. Em três organizações, observou-se o uso de comunicações dialogadas e interativas para a construção do sentido

coletivo da ética na organização, e em duas organizações, identificou-se o profundo respeito às alteridades dos sujeitos no processo comunicativo.

- No aspecto dos **treinamentos**, todas as organizações, exceto a Vale, têm programas de treinamento focado em ética. Entre os fatores recomendados na teoria pesquisada, a abrangência dos treinamentos a todos os níveis hierárquicos e o funcionário ser treinado na entrada na organização, são contemplados pelas três organizações, e a periodicidade contínua dos treinamentos e a adoção de método que permita a participação, são encontrados em duas organizações.

- O estudo permitiu verificar que estas organizações selecionadas de fato compreendem a **demandas de gestão cultural** para o desenvolvimento da ética. Tanto na fala dos executivos, quanto nos esforços de gestão, na adoção de processos e ferramentas de apoio, nos estudos de diagnóstico cultural, nos engajamento e esforços dos líderes na promoção da cultura desejada. Há a preocupação em, como destaca Ferrell (2001), em cuidar da estratégia de inculturação de manter boas maçãs e cultivar bons barris. Como destacado por Alexandre Alfredo, da GE o mecanismo de reconhecimento ou punição alinhado a estes valores "É impressionante, mas as pessoas tem medo de nos oferecer algo que não é correto. Não há meio termo, se há alguma transgressão, o funcionário está fora. Não se tolera. Um dos benefícios de se trabalhar na GE é poder colocar a cabeça no travesseiro e dormir com a consciência tranquila." E por Carla Gama, da VALE, sobre a seleção de "boas maçãs", adequadas à cultura ética que se espera:

Falando então em processos, por exemplo, para evitar perder pessoas, fazemos uma proposta de valor que é usada na contratação, para atrairmos pessoas com os mesmos valores. A forma como a gente entrevista um candidato para entrar na Vale. Então se a gente percebe que o candidato tem uma postura muito agressiva, até da "Vale antiga", a gente percebe que ele vai ter maior dificuldade de adaptação. Esse tipo de valor que não é certo e errado, mas é adequado à empresa. Se a empresa quer ser a melhor no reconhecimento sustentável é diferente da visão de ser número um do mercado. Esse é um trabalho top-down - de discutir com os profissionais o que se espera deles, vamos criar processos para fortalecer esse comportamento, e as pessoas vão ter a possibilidade de dizer se elas se encaixam ou não

- Na **preparação de líderes**, foi possível verificarmos que como preconizado na revisão teórica, os gestores são atores essenciais na condução, orientação e promoção do comportamento ético desejado. Suas posturas, seus exemplos em práticas, a aplicabilidade dos valores nas rotinas de suas equipes, as correções de rota e os feedbacks, na promoção de espaços de reflexão e significação com suas equipes das diretrizes de ética. Que todas as

organizações reconhecem esta responsabilidade do líder e desenvolvem esforços diversos para prepará-lo e orientá-lo nesta demanda. No aspecto de gestão de preparação das lideranças, destaca-se a atuação da GE, descrita pela CEO Adriana Machado

as lideranças são preparadas e conduzidas por um processo dividido na frente Individual, do líder com seu superior, na entrega de uma demanda desenvolvendo os valores necessários; e na frente da rotina com suas equipes – ele é responsável por medir os riscos de cada ação, treinar suas equipes e na manutenção do tema ética e *compliance* na agenda dos meetings de todas as áreas.

Ela coloca que esse é um staff de cada líder. E Valerie Adem, do Itaú Unibanco, aponta a importância do exemplo destas lideranças

Eu vou te falar com meu chapéu de comunicação, e de endomarketing. Tem uma coisa, que eu sempre falo para todo mundo aqui, que as pessoas colocam todas as fichas na comunicação, achando que a comunicação resolve. A comunicação não resolve. Se você não tiver exemplos, se você não tiver uma prática consistente daquilo que você está comunicando, vira um discurso vazio. Então, não adianta fazer campanhas e mais campanhas sobre qualquer assunto, se a gente não tiver liderança comprometida, se a gente não tiver exemplo dentro de casa, se a gente não tiver isso no discurso dos gestores.

Por fim, no aspecto de preparar os líderes para a demanda comunicativa, destaca-se a atuação da VALE, descrita por Sérgio Giácomo, ao delegar atribuições de comunicação aos líderes, que tem em média 200 funcionários sob sua gestão. "A gente fala 'a comunicação e o RH estão aqui para te ajudar, para te dar o apoio'. Você precisa fazer uma reunião, uma roda de conversa, você que vai falar, você que vai liderar isso, e a gente vai te ajudar a fazer isso da forma correta." Eles desenvolvem um processo que nomeiam "training the trainers", pautado também no ouvir o líder, para compreender suas necessidades e deficiências, para poder ajudar e complementa

É um *training the trainers*. Mas eu não posso ter uma regra fixa e fechada dizendo: 'é assim que tem que acontecer'. É muito mais ouvir. É chegar para o supervisor, e falar: qual é o seu problema, o que te deixa desconfortável em uma roda de conversa? É lidar com as críticas, com a falta de foco? Alguns falaram isso, quando a conversa começa, eu não sei conduzir e focar o assunto. Então vamos ajudá-lo a fazer isso, mas levando em consideração aquele imput que ele dá. "Eu preciso disso, preciso de apoio dessa forma". É ver as outras áreas da empresa como parceiras, e não como receptoras. Essa é a grande mudança que eu acho que está fazendo efeito.

- Em **mensuração de resultados**, conclui-se que além da gestão das externalidades e do controle e evitação ou redução das transgressões, a reputação é um forte indicador de sucesso do programa, desenvolvida e monitorada pelas organizações.

- Em **mecanismos de controle**, é possível considerar que a experiência e ações das organizações estão consonantes com a teoria estudada, no desenvolvimento, em parceria com as áreas de *compliance*, auditorias e controles internos, de mecanismos de monitoramento e prevenção de transgressões, e os canais de reporte, aconselhamento e denúncias, todos que asseguram a confidencialidade de quem faz a denúncia. E é importante a consideração das organizações sobre o maior volume de denúncias ainda estar vinculado a fatores de relacionamento, seguido por conflitos de interesse, e que cresce, gradativamente, a confiança dos públicos em fazer denúncias, em função das políticas anti-retaliação implementadas. As organizações de fato abordam que a denúncia é uma responsabilidade do indivíduo pela organização, e não um assunto alheio à sua atenção. Estes mecanismos são essencialmente estratégicos para as organizações, como avaliado. Não apenas para a mensuração dos resultados, mas para a consideração de mudanças estratégicas na organização, como visto em duas organizações que usam estes relatórios nas reuniões de alta administração. Como resultado disso, os canais ganham cada vez mais destaque nos fluxos ascendentes, como no caso da VALE, que o canal de denúncias está na home, no centro superior do site corporativo.

- Por fim, em **ferramentas gerenciais** de apoio à ética organizacional, conclui-se que são essenciais ao desenvolvimento da ética, tanto na revisão teórica, quanto na prática das organizações pesquisadas, a seleção de funcionários a partir de critérios que possam avaliar a atitude moral e ética do candidato, e a avaliação de desempenho não apenas pela entrega de resultados, mas que avalia como os resultados são entregues. É possível constatar dessa forma a preocupação destas organizações, no fator prático mais latente de gestão - que é o que ela cobra de suas equipes, o real compromisso e vinculação estratégica dos comportamentos de seus funcionários. Se 50% do peso para o bônus de um funcionário está atrelado ao "como", ao comportamento esperado e 50% ao resultado que ele deve entregar, que é o caso da GE, fica clara a visão da organização. Adriana Machado, CEO da GE, aponta que a avaliação que gera o cumprimento das metas e traz o bônus e as promoções é pautado 50% nos resultados de vendas, dos projetos nos quais ele está envolvido e 50% no cumprimento dos valores da companhia, os Grow Values. Ela destaca que o alinhamento aos valores na avaliação não é uma simples nota do líder por escala, é uma análise descritiva, é preciso dizer se tem, se não tem, porque tem e como ele pode desenvolver.

Paulo Marinho, do Itaú Unibanco cita exemplo de ferramenta de avaliação de resultados que pontua valores, incluindo a questão ética.

Os funcionários não são mais avaliados só pela entrega. Hoje todo funcionário passa por um processo de avaliação, que a gente chama de avaliação 360 graus. Então, conta a entrega dele está no eixo x, conta a aderência dele ao nosso jeito de fazer, que é o decálogo, que você precisa ter, os dez atributos. E conta a avaliação dele, do superior, avaliado por pares e por subordinados. E ele não é avaliado só pelo que fez, mas como ele fez. Você tem um mecanismo muito interessante de garantia se essa pessoa está aderente aos valores da companhia. tem vários casos, de pessoas com eixos x elevadíssimos, que o funcionário vende muito, entrega muito, fabulosamente, mas com um Y, uma forma de alinhar, completamente desalinhada. Essas pessoas foram expurgadas, elas têm sido expurgadas. Não é um processo simples, é difícil, trabalhoso, porque vc mexe muitas vezes com anos e nos de trajetória. Então você tem um instrumento de feedback de ajuda, aqui, cada vez mais a área de cultura faz um trabalho fortíssimo, intenso, com comunicação, dessa necessidade do alinhamento, da clareza do feedback. Está claro, está claro que não queremos quem tem X. E é até o contrário, nós queremos caras bom de Y. A gente até aceita se ele não for tão bom em X, que ele tenha um bom Y, para questão do exemplo. Se vc tem mais gente aderente a esses valores, do como fazer dessa forma, naturalmente você vai ter um ciclo virtuoso de contaminação. Para você ter mais gente aderente, praticando esses valores.

Testagem de pressupostos

Assim, a partir da análise dos resultados da pesquisa, foi possível realizar a testagem dos pressupostos discutidos na etapa interpretativa deste trabalho:

PRESSUPOSTOS	ANÁLISE
1. As organizações selecionadas percebem a ética organizacional como um valor mercadológico, do ponto de vista de conquista de reconhecimentos e prevenção de danos à reputação; mas principalmente como um valor social, de gestão de responsabilidade sobre seus outputs, e por este motivo, têm consciência da importância do desenvolvimento de uma cultura ética sólida que garanta seu cumprimento.	Não identificado. Entre as organizações selecionadas, os interesses prioritários reputacionais não prejudicam a visão sobre a necessidade de desenvolvimento da cultura para a consolidação de atitudes e práticas desejadas.
2. O comprometimento da alta administração com a ética organizacional é determinante para o sucesso do desenvolvimento moral na cultura da organização, sendo um demandador e principal patrocinador para os investimentos necessários, vinculação da ética à gestão, promoção de exemplos em atitudes e práticas e discurso alinhado aos valores éticos desejados.	Verificação do pressuposto. As organizações selecionadas que tem uma cultura ética em estágio avançado de desenvolvimento tem o patrocínio direto da alta administração, como GE e CPFL.
3. As organizações selecionadas reconhecem os líderes como essenciais no processo de construção de uma cultura ética	Pressuposto identificado. As organizações destacam

favorável, por meio da comunicação interpessoal, gestão e disseminação de exemplos de boa conduta.	voluntariamente o papel de suas lideranças e empreendem esforços significativos para desenvolvê-las.
4. As organizações selecionadas compreendem o processo de comunicação como um processo menos instrumental, mais humano, de diálogo e construção compartilhada de sentidos para a efetiva cultura ética, e por este motivo, promovem e facilitam esta comunicação re-tecedora do tecido as organizações compreendem claramente o papel de comunicação interna integrada aos esforços de cultura organizacional.	Presença do pressuposto de valorização e reconhecimento da comunicação mais humana, dialogada e construtora de sentidos, em uma tendência clara de ampliação de esforços neste sentido, conforme demonstrou a pesquisa.
5. As organizações selecionadas, por compreenderem que o desenvolvimento da moral coletiva está fundamentada em um fator da cultura organizacional, trabalham os programas de ética com esforços/estratégias de cultura e comunicação integradas.	Pressuposto identificado. As organizações compreendem claramente o papel de comunicação interna integrada aos esforços de cultura e implementam esforços significativos e inovadores neste sentido.
6. As organizações compreendem que suas histórias são decisivas na promoção ou não de uma cultura ética desejada. A legitimidade está pautada em atitudes e práticas passadas da organização que assegure a coerência e a credibilidade da comunicação no alinhamento ético.	Pressuposto verificado. a história de uma organização é decisiva na promoção ou não da ética. Contudo, destaca-se a possibilidade de mudança no curso de ações da organização, que possam escrever um novo caminho, sem eliminar o passado, e que garantam à organização a legitimidade e credibilidade em seus discursos.
7. As organizações utilizam as memórias e narrativas formais e informais como estratégia central para a gestão de suas comunicações, buscando a legitimidade, credibilidade e o processo identificatório junto aos demais públicos e à promoção do compartilhamento de sentido coletivo.	Pressuposto presente no resultado da pesquisa. E entende-se que além de uma estratégia de legitimação, o uso das memórias e narrativas é a promoção da comunicação mais humana e natural da organização, que não pode ser controlada, mas sim, gerida como um fenômeno contínuo.
8. As organizações buscam como resultados de seus programas de ética, além dos objetivos instrumentais, de certificações/prêmios da área sustentável/governança/ética e a preservação de danos à sua	Pressuposto confirmado parcialmente. Além das pesquisas de opinião e

reputação, buscam resultados ligados à responsabilidade corporativa e a contribuição da organização para a melhoria ambiente em que está inserida.	reputacionais, as organizações pesquisadas desenvolvem métricas de avaliação a partir de indicadores de redução de taxa de denúncias, reclamações, transgressões, mas não desenvolvem pesquisas ativas que possam responder objetivos maiores de suas visões de conduta ética.
9. As organizações alteram seus processos de gestão e estratégia de acompanhamento de negócios para oferecer ferramentas e processos claros que orientem as lideranças e todos os funcionários no exercício de suas atividades em uma diretriz desejada.	Pressuposto verificado. Entende-se que estas organizações estão desenvolvendo processos e mecanismos de alinhamento dos valores éticos à gestão da organização, na condução de suas equipes e negócios.
10. As organizações incluem de forma estratégica a participação dos <i>stakeholders</i> no processo de construção do programa de ética, validação e acompanhamento das ações, compreendendo que as demandas precisam ser consultadas com os públicos, em um processo de engajamento.	O pressuposto identificado, tendo em vista que três organizações destacaram na entrevista que reconhecem os <i>stakeholders</i> como parte essencial no processo de acompanhamento de suas posturas

Após a análise dos pressupostos iniciais, pode-se então efetivar as conclusões principais que refletem as principais contribuições deste trabalho.

Sobre o início dos processos de desenvolvimento da ética organizacional, as empresas o fizeram em meados de 2000, com destaque para a GE que iniciou em 1993. Assim como mostrou a teoria, os escândalos corporativos do final da década de 90 e início dos anos 2000, e o consequente surgimento de leis e regulamentações motivaram o surgimento dos esforços. Contudo, na GE, destaca-se a crise vivida na década de 50/60, e que pode ter desencadeado o início do programa.

As áreas de Governança são geralmente responsáveis pela coordenação dos esforços para ética organizacional, exceto na CPFL, que esta é uma gestão compartilhada com a área

de comunicação. As áreas de comunicação e cultura, bem como ouvidoria e auditoria trabalham em parceria em todas as organizações.

O contexto sociológico da pós-modernidade discutido na revisão teórica é de fato um agravante apontado pelas organizações. Os laços fracos e o curto prazo, que enfraquece as relações nas organizações foi apontado no estudo, e as organizações entendem que a busca dos valores relacionados à ética é um caminho para o fortalecimento destas relações.

As organizações desenvolvem programas de ética alinhados às propostas dos autores de ética organizacional, e inclusive superam em alguns pontos os esforços sugeridos por estes modelos. As recomendações para o desenvolvimento da ética organizacional, como discutido na revisão teórica, envolvem:

- o engajamento da alta administração;
- a análise da cultura ética instalada;
- a construção de um código alinhado às percepções de funcionários e demais contrapartes da organização;
- que os líderes precisam estar comprometidos por meio de preparação, capacitação para dar exemplos, orientar, corrigir e promover a conduta ética adequada;
- que a comunicação é um processo vital em todo o desenvolvimento do programa, principalmente na promoção de espaços de diálogo e reflexão ética;
- que um processo de transformação cultural precisa estar alinhado ao programa de ética;
- que são necessários mecanismos de gestão e aplicabilidade do programa, bem como de controle e acompanhamento das práticas;
- que são essenciais a mensuração de resultados do programa;

E que no plano, é essencial considerar os fatores de eticidade limitada do ser humano, e que a organização deve atuar de forma a buscar reduzir este impacto na organização, por meio de análise humana das suas vulnerabilidades, por meio de processos decisórios que levem ao senso do "dever", e não do "querer".

As organizações pesquisadas, em função de suas culturas e momentos de reestruturação, desenvolvem esforços distintos para a gestão da ética que contemplam, superam, do ponto de vista de desenvolvimento cultural, algumas recomendações, mas não demonstraram ainda ações no sentido de trabalhar a *eticidade limitada*. Sobre os desafios de desenvolver a ética organizacional, frente ao comportamento humano egoísta, aos conflitos de decisão, as demandas de trazer para o aspecto racional as condições da própria ação, de contextualizar antes e durante a ação, como afirma MORIN (XXXX), e como propõe BAZERMAN (2011), estes esforços não foram observados nas organizações. As organizações não dispõem ainda de mecanismos avançados para auxiliar o processo de decisão, para trazer para o coletivo as implicações da decisão pessoal. Isso poderia ser realizado por meio de mecanismos de reflexão, por meio de políticas claras para esta finalidade. As pessoas nem sempre percebem o dilema ético, e isso foi confirmado na percepção das organizações, pois elas acreditam que sabem o que é certo ou não, pela ótica de suas visões de mundo. Mas isso está segundo a moralidade delas, e não segundo as diretrizes da organização. Segundo a *eticidade limitada* (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 8), que afirma que existe lacuna entre aquilo que acreditamos ser e quem realmente somos, e que temos dificuldade em ver informações relevantes para uma decisão, pudemos confirmar nas entrevistas que os executivos apontam que este é um fator fundamental. Não percebeu-se nas organizações, as recomendações dos autores que abordam o esmaecimento ético, como "remoção de pontos cegos" por meio do planejamento adequado de decisões: A remoção de pontos cegos envolve certificar-se de que o indivíduo está planejando adequadamente e refletindo de modo realista sobre o seu comportamento, mais próximo do sistema de decisão 2 (processos mais lentos, conscientes, laboriosos, explícitos, lógicos e ponderados) que do sistema 1 (processos decisórios rápidos, automáticos, espontâneos, implícitos e emocionais)." Nem de esforços para discussão e preparo dos funcionários para o "eu egocêntrico" : " A importância de conhecer as motivações pessoais que podem emergir em um processo decisório, e preparar-se para elas. "Pensar sobre quais serão suas motivações no momento de uma decisão pode ajudar a tirar o "eu" egocêntrico do esconderijo durante o estágio de planejamento e, assim, a fazer previsões mais exatas sobre o seu comportamento." (BAZERMAN; TENBRUSEL, 2011, p. 155). As organizações apontam que estão trabalhando para as pessoas passarem a perguntar ao invés de decidirem a partir de suas moralidades, e em outras organizações, estão buscando deixar cada vez mais claro as políticas.

Há crescente demanda social e reputacional para as organizações investirem em ética. As organizações pesquisadas afirmam que isso é preponderante e consideram estratégia central de negócios. Querem ser vistas como íntegras. Têm mecanismos de mensuração de resultados que vincula ética e reputação, e isso faz parte da remuneração dos altos executivos. Este fator é citado aberta e claramente pelas organizações, como na fala da CEO da GE Adriana Machado

Temos convicção de que é uma vantagem competitiva. Do ponto de vista do reconhecimento, de Reputação e Marca, acreditamos que a integridade está ligada ao sucesso nos negócios. A reputação, o nome da organização é algo muito importante, e que demoramos 100 anos para construir e alguns minutos para destruir. Como esta reputação é responsabilidade de cada funcionário, o código de ética nos ajuda a manter a cultura da organização. A cultura torna-se um guia. Em valores morais, se for parte da cultura, fica vivo dentro da organização, se torna prática

E na fala do Diretor de Comunicação da CPFL Energia

nosso desafio é fazer com que nossos 8mil funcionários não sejam fonte de crises de imagem e escândalos corporativos. Estamos em uma época da economia marcada por escândalos corporativos, então, nosso Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética é uma consequência da visão de que falar em VALORES é complexo, é difícil.

A preocupação estratégica e como diferencial competitivo da organização sobre o código de ética demonstra uma importante mudança de visão da pesquisadora. Avaliava-se como discutido na testagem de pressupostos, que apenas uma organização que tinha interesse prioritariamente de entrega de sua responsabilidade moral e social, teria insumos necessários ao real desenvolvimento da ética, e que seria uma motivação necessariamente ética. Ao contrário, a organização que tivesse como motivação o interesse mercadológico, reputacional, ao mesmo tempo que sua atitude, embora positiva, não poderia ser considerada ética, teria a dúvida de manutenção do seu comportamento e esforços em um ambiente em que a ética não fosse um diferencial de mercado. Entendeu-se que o fator reputacional, não está vinculado a uma consistência de práticas menor da organização. As organizações com maior preocupação reputacional são as que afirmaram ter maior consistência da ética na cultura. Não se pode afirmar, assim como apresentado a visão de Ribeiro (2008), se a ética deixar de ser um diferencial competitivo, que as organizações não irão tê-la em suas estratégias de negócio e gestão, pois ela ainda o é. Concluiu-se que a motivação principal reputacional não é de fato um indicador nem de alcance de resultados e nem de consolidação da cultura ética. Talvez pela visão mercadológica, e não alheia à gestão de negócios torne de fato a ética componente

estratégico e justamente por isso, assegure os resultados em cultura organizacional observados, como observa-se na fala da CEO da GE, Adriana Machado:

A nossa fórmula está pautada no Ritmo Operacional, que envolve um bom time, um projeto e uma governança forte. Todos os meses fazemos uma revisão de negócios, que chamamos de Revisão Mensal com as áreas, e avaliamos o negócio e a função específica das áreas, e anualmente fazemos uma revisão por região ou país. Nesta revisão, temos sempre presente o Programa de *Compliance*.

As organizações, embora tenham consciência de sua responsabilidade para o desenvolvimento da sociedade, para uma postura mais ética, tem consciência da complexidade e até impossibilidade de mudar a moral dos indivíduos que a formam, e por este motivo, trabalham para promover o comportamento ético relativo às questões organizacionais, de orientação de comportamento, e em paralelo, esperam que suas atitudes auxiliem na mudança social. Como exemplo desta visão de responsabilidade, a fala do CEO da CPFL, Wilson Ferreira,

Temos uma responsabilidade em como vamos deixar o país e o mundo. Sabemos que as listadas tem o compromisso com o número, com a entrega do resultado, que pode prejudicar as organizações. Mas precisamos educar o mundo com a visão do Longo Prazo. Precisamos começar a "dar desconto" para o curto prazo, se não, não chegaremos no Longo Prazo. É no curto prazo que alguns fazem bobagem. A organização passa a ter um zelo com tudo quando a ética está na organização. A ética é certamente o maior orientador que a organização tem, e por meio dela pode levar suas causas além da organização.

Assim como consenso entre os autores pesquisados, as organizações também compreendem que o maior desafio para o comportamento ético é a inculturação, e demandam esforços significativos em seu desenvolvimento. Sobre como a cultura impacta a favor ou contra a adoção de um comportamento, mesmo que solicitado pela alta administração, podemos observar a fala da Carla Gama, Diretora de Educação e Diversidade, da VALE

O Murilo (CEO VALE) pode falar diariamente, "Você tem o direito de recusa". Se você não entende a raiz da cultura instalada na Vale, que é uma cultura de "entrega", a cultura do "herói", atrelada à cultura do brasileiro "pode deixar que eu dou um jeito", para ser aplaudido... Se para resolver um problema, o funcionário precisasse se machucar, machucar alguém... 'Mais ele foi um herói, e não parou a produção'. E a cultura é uma cultura do medo, em função do anterior foco em resultado. Essa é a cultura instalada, e não adianta você falar que "tem o direito de recusa", pois ele não vai exercer o direito de recusa porque ele não vai ver coerência entre o que está escrito e o que ele vivencia.

e a fala do Paulo Marinho, Superintendente de Comunicação corporativa do Itaú Unibanco

Porque não há como a gente falar em ética, se a gente não falar em cultura. Esse é o ponto que estou querendo trazer pra vc. Os 96mil só vão fazer se estiver pactuado aqui, desde cima. E na cultura, na existência, na razão de ser.

E o estudo demonstrou que mais que avaliar a cultura organizacional, a VALE chamou a atenção no estudo, por estar discutindo como a cultura nacional impacta o desenvolvimento de novos valores na organização. Nas palavras da executiva Carla Gama

O Brasileiro é machão e super herói. O eletricista está com 5 colegas em uma atividade, e ele vai segurar no corrimão, que é uma medida de segurança? Não, ele vai subir sem apoio, pois ele é o machão. Ou o super-herói, que resolve. Ou por exemplo, o motorista que diz: "eu tô cansado, mas eu aguento". E o que é pior, ele é parabenizado por seu esforço. E na nossa nova realidade, fica o engenheiro falando lá na frente pra ele, que ele precisa colocar o capacete, que precisa usar o cinto de segurança, o óculos, e ao invés de ouvir as instruções, ele tá falando assim "olha lá o mauricinho, ele foi criado pela avó, soltou pipa na janela, tenho certeza de que ele 'coa' o leite, e agora vem ensinar pra gente". As regras de ouro, os procedimentos são usadas, mas não mudam comportamento.

E destaca como estão atuando neste sentido do olhar antropológico da cultura:

Porque por mais que os valores e o comportamento precise estar ligado à estratégia da empresa, você não pode descartar processos antropológicos, traços da cultura nacional. Então, identificamos onde, e quais os comportamentos mais difíceis de serem alterados neste processo *top down*, de provocação do cascadeamento. (...) Começamos então um outro trabalho, com um olhar mais antropológico, que a partir da cultura nacional instalada, você encontra caminhos, em um processo muito mais subliminar, muito mais indireto, (...) (buscamos) Fazer que o funcionário veja valor em uma mudança de comportamento fora dos muros da empresa, esta mudança afeta a sociedade, e ele traz para dentro da empresa. É uma outra abordagem.

Embora os estudos culturais tenham demonstrado que as pessoas tem graus de compromisso moral em função de seu estágio evolutivo em uma escala ascendente (SCHULER, 2008 e FERREL 2001), as organizações não tem processos de engajamento em ética diferentes para cada perfil de público, apenas segmentam para lideranças e demais funcionários. Contudo, todas fizeram diagnósticos culturais para avaliar onde estão e onde planejam chegar, mas não para grupos de perfis de funcionários.

No estudo, não foi possível, e nem era a proposta, avaliar o nível de cultura ética das organizações. Contudo, no nível dos valores casados, ou seja, das justificativas organizacionais para suas práticas, as organizações fazem a leitura de seus valores e real implementação dos mesmos: GE aponta que tem uma cultura ética desenvolvida, CPFL avalia que avançou bastante, mas que ainda caminham para desenvolverem-se; VALE afirma que está iniciando

esta mudança, e o ITAÚ destaca que está em transição, rumo a esta cultura, mas que já aponta sinais claros de um acultramento.

A teoria pesquisada demonstrou que a comunicação estratégica é aquela que se compreende como vital, sistêmica inerente a todo o processo de operação da organização, e que é vista como um fenômeno, e não como uma função técnica de disseminação. Os entrevistados desta pesquisa, todos a mais alta hierarquia de comunicação das organizações, sendo dois Diretores de Comunicação, um Diretor de Relações Institucionais para América Latina, e Superintendente de Comunicação Corporativa, destacam que a comunicação é estratégica nestas organizações. A comunicação participa de reuniões de decisão, é vista e consultada pelo impacto das ações das organizações junto aos públicos de interesse. Contudo, por outro lado, apresenta-se diversos fatores operacionais, de negócio, de continuidade, de concorrência de temas, de volume de informações e processos a gerir, que impactam a excelência de processos que desejam.

A visão sistêmica da comunicação na organização, como elemento fundamental para recepção e olhar das demandas e relacionamentos com os *stakeholders* é fundamental no desenvolvimento da ética organizacional. Compõe fator avaliado em todas as organizações pesquisadas, e configura um importante papel ao gestor de comunicação, como destacou na revisão teórica, a visão de Peter Drucker (1998, apud FERREL, 2001, p. 168)

o guru da administração prevê que a empresa do futuro estará fundada conhecimentos e comunicações e será constituída principalmente de especialistas que dirigirão e ajustarão seu desempenho por meio de feedback recebido de colegas e clientes (...) entende que os empregados serão ligados por uma visão e um conjunto de valores comuns, e não por tarefas e produtos específicos", e completa " a comunicação que parte dos altos executivos mantém a empresa em um curso ético, cabendo-lhes ainda providenciar para que o clima seja compatível com os objetivos gerais da companhia

O papel do contexto, destacado pelos autores de comunicação, como inerentes ao processo de significação da comunicação, é avaliado por todas as organizações, que atuam em comunicação, cultura e ética de forma integrada aos contextos que se encontram. Todas as entrevistas foram iniciadas com um processo de contextualização do momento histórico vivido pelas organizações - VALE discute a mudança cultural que atravessa de forma aberta, Itaú Unibanco aponta as questões de transição no momento pós-fusão, CPFL aponta o contexto nacional de demanda de energia e a complexidade pós sequências de fusões e aquisições realizadas pelo grupo.

O processo de fluxo de comunicação aberto e cíclico, pautado no diálogo, tão preconizado na revisão teórica como essencial à efetividade das relações organizacionais foi percebido no resultado da pesquisa. A VALE destaca, na fala de Sérgio Giácomo, como têm empreendido ações neste sentido

O que começamos a fazer mais foi criar canais de mão dupla. Como queremos promover o ouvir, o abrir debates, não fazemos apresentações, fazemos rodas de conversa. A gente quer um retorno, quer que as ideias possam surgir também pelos canais já estabelecidos de comunicação. A gente tem uma newsletter diária mundial, e ali, não temos só informação, e queremos transformar em comunicação. Tem o programa mundial de uma hora com o Presidente que traduz muito isso. É a nossa tentativa de fazer uma comunicação mais aberta, mais participativa. Na parte mais técnica, a gente está tentando preparar a liderança da ponta para que eles possam ser agentes da comunicação, e agora é claro. A gente não pode pedir para ele: "toma o kit e vai lá e faz".

E o Itaú Unibanco destaca, face ao número de funcionários, a complexidade do diálogo, e a importância do gestor para sua efetivação, na fala de Valerie Adem "É a grande dificuldade, aqui, não é comunicar. É debater, é conversar a respeito, é ensinar a refletir. E aí eu acho que é o papel do exemplo e o papel do gestor."

O estudo demonstrou que as organizações buscam considerar os funcionários e demais públicos em suas alteridades, estereótipos e marcos sociais dos quais participam, mesmo que não consigam isso em suas rotinas, mas que procuram ouvir. O processo de escuta é claro em muitas organizações, como CPFL, que promove ciclos de debates, pesquisas e esforços de abertura contínuos para realizar qualquer mudança ou aprimoramento em seu sistema. Na VALE, observa-se o processo de busca de compreender a significação dos sujeitos

O fato de um veículo ser um canal de mão dupla e não de informação, quando vamos fazer uma reunião o primeiro foco é que as pessoas escutem quem participa. Antes de falar de equidade por exemplo, vamos ouvir: o que significa equidade para você? Nesse projeto de equidade, temos um comitê gestor e alguns membros ficaram padrinhos de uma localidade. Eu por exemplo, fui para Itabira, e o perguntei: e recebi 30 respostas diferentes, e vamos ajudar. Se eu não ouvir antes de falar, eu vou falar coisas que terão significados muito diferentes para cada um dos ouvintes. O que estou tentando implementar aqui é que o ouvir não é perda de tempo. Vai te fazer ganhar tempo. Quando eu estiver passando a mensagem, ela vai estar pronta para ser recebida.

A valorização do aspecto humano da comunicação, do ser humano como fim, está nos valores casados das organizações pesquisadas, ou seja, em suas justificativas oficiais, e também na fala de alguns executivos, como na CPFL, e na VALE, com uma visão mais humanista do papel delas para o desenvolvimento da sociedade. Na GE, a entrega da missão

da organização está vinculada a este fator humano - que é justamente de melhorar a vida das pessoas. Na CPFL, que destaca seu papel na construção de uma sociedade mais equilibrada, do longo prazo.

As histórias, como apontado no estudo, tem o papel de validar as intenções da organização em determinado curso. Suas ações empreendidas no passado, ao se tornarem parte das memórias das pessoas que a viveram, impactam a legitimidade ou não do discurso e esforços organizacionais, como apontado por Bazerman (2011, p. 156)

As histórias são um mecanismo sobretudo poderoso para alertar os empregados sobre os valores informais de suas organizações. Existe algum caso na empresa de alguém que já tenha enfrentado a liderança com uma questão ética (...)? Ou será que corre a história de alguém que foi rechaçado por um líder por haver mencionado suas preocupações éticas? Os dois tipos de histórias revelariam enfaticamente os verdadeiros valores de uma organização e conduziram os empregados a manter crenças muito diferentes sobre os comportamentos esperados e os critérios de decisão

Assim, as histórias empresariais, como forte fator na construção da cultura organizacional, compõe, como visto neste trabalho, aspecto a ser compreendido e avaliado nas organizações, para que suas intenções e decisões considerem o contexto histórico, as memórias individuais e seu papel na cultura e na validação da diretriz ética. A pesquisa demonstrou que as organizações buscam alguns esforços para contar suas histórias para associadas a questões éticas, e inclusive, utilizam as narrativas dos funcionários destas histórias, no curso da organização, para fortalecer a construção cultural.

Como exposto por Nassar (2007, p. 111),

este aspecto seletivo tem uma conexão direta com o presente da organização, traduzido em questões bastante objetivas com que ela deve se defrontar diante dos públicos e da sociedade: como lidou com as adversidades em sua trajetória; como tratou os funcionários em tempos de "vacas magras"; como se relacionou com a comunidade, como se comportou quanto ao desenvolvimento do país

E as organizações reconhecem amplamente o papel da história tanto na legitimação, quanto na construção de sua visão de futuro e de como desejam ser percebidas. Na fala de Paulo Marinho, do Itaú Unibanco, "Eu uso o exemplo. A história. O caso. Não adianta vc querer construir ética, (eu vou ser atrevido agora, professora). Não consegue praticar a ética se vc não tem o exemplo." E na vivência da GE, a busca de contar as histórias "A GE tem 90 anos no Brasil, e a história está ligada à estruturação do país, desde a primeira TV, desenvolvimento de

saúde mais acessível às pessoas, etc. Nossa missão é criar soluções para os problemas do país e da humanidade. O livro fala dessa história e ela é sempre lembrada. As pessoas a contam.”

E em como esta estratégia passou a ser utilizada

A comunicação, desde 2008, tem um papel estratégico na companhia. A GE tem uma história de fazer acontecer, de desenvolver produtos que o mundo precisa, nossa missão é "criar soluções para os grandes problemas do mundo" mas não contava essa história a ninguém. Era uma organização muito tímida, menos que "*low profile*", era "*no profile*". Era preciso dizer que a GE estava pronta e desejava fazer soluções para os problemas do mundo. A mudança para este papel estratégico da comunicação está ligada à atuação do novo CEO, Jeffrey Immett, que em seus discursos diz que "a comunicação está em tudo". O novo chairman "entende de comunicação, de marketing, sabe a importância". A comunicação participa ativamente de *Boards* estratégicos na organização, pois ela entende que se deseja fazer algo ou precisa fazer algo, precisa contar às pessoas - porque é assim que constrói e porque traz mais negócios 'ajuda a blindar e a fazer mais negócios'.

Não se apaga da memória das pessoas a história vivida pela organização. O papel fundamental da história na construção da cultura, nas histórias que os públicos irão contar sobre a organização, de heróis ou anti-heróis, de valorização ou repressão de práticas, demonstra que o desenvolvimento da ética é intrinsecamente vinculado a sua história. Uma história de atitudes moralmente adequadas concede a licença para uma organização buscar e alcançar esta atitude, e que, quando a história não representa como a organização deseja ser percebida e agir, ela precisa trabalhar uma mudança de negócios, estratégica e cultural.

Este trabalho demonstra que a comunicação não pode ser vista como técnica para criar percepções, imagem e reputações, e sim ser gerenciada de forma estratégica, transparente e alinhada às práticas e reais valores da organização. Neste ponto fundamenta-se o forte peso de discussão e reflexão sobre teorias e recomendações sobre ética organizacional, porque eles são essenciais no contexto de legitimidade e fundamentação prática para a eficácia da comunicação de ética organizacional. O estudo demonstrou que uma organização consegue desenvolver a ética se sua história a licencia, se seus altos dirigentes assim desejam, trabalham e dão exemplo, se a cultura - a verdade da organização, traduz isso. Se os valores são significados, os esforços estratégicos complementares funcionarão. Trata-se de composto humano que não consegue dissociar - intenções, exemplos, práticas, manutenção dos esforços. Existe um ditado popular que diz que "a palavra convence, o exemplo arrasta". Todos os esforços pesquisados e apresentados precisam estar envoltos em uma forte vontade e consciência da importância, para se tornarem exemplos - não nas palestras de apresentação do

código de ética aos funcionários, mas na decisão tomada em uma reunião de negócios com um dilema ético apresentado, quando a organização está com dificuldade de entregar resultados. A convicção de fazer o certo em momentos como esse é cascateada como um *tsunami* na organização, significando em todas as discussões, tornando-se história de herói, orientando comportamento futuros, e concedendo a licença moral para a organização discutir o assunto e cobrá-lo de seus funcionários. O gestor de comunicação conhece este processo. Pode auxiliar sua condução em apoio à Alta administração, Governança e Cultura.

Figura 7: Fluxo de impacto das ações e intenções da organização na consolidação da cultura organizacional ética, proposto pela autora.

Assim, o papel do gestor de comunicação no aprimoramento da comunicação organizacional não envolve questões técnicas, como melhoria de canais, de linguagem, de imagens ou de mensagens. Estes fatores são sim importantes à efetividade da comunicação, mas os aspectos da comunicação interpessoal das lideranças, bem como da comunicação informal onde se constroem os sentidos e percepções dos indivíduos, bem como a promoção de espaços para o diálogo e discussão são fundamentais. Assim como sinaliza Duarte e Monteiro (2009), o gestor precisa assumir as orientações institucionalizadas sobre a comunicação, a criação de espaços de comunicação e a educação para a comunicação.

O papel do profissional de relações públicas, como habilitação dedicada aos relacionamentos organizacionais, configura-se então como estratégico nos processos de

desenvolvimento da ética organizacional, mesmo que não tenha sido objetivo deste trabalho avaliar se estes profissionais participam do processo, como já pesquisado em tese de doutoramento defendida em 2010 (ANDRADE, 2010) que destacou que os profissionais ainda não assumiram esta função, mesmo as organizações considerando parte essencial do programa de ética a comunicação. Entende-se que pode haver a demanda, como pontuou Grunig (2009) sobre estudos teóricos de relações públicas a partir de estudos da ética filosófica, para ampliar o corpo de conhecimento que fundamente a atuação deste profissional.

Respondeu-se ao objetivo geral desta pesquisa, com a observação de que os desafios das organizações são o contexto social de laços fracos e de curto prazo, as pressões de *stakeholders*, a continuidade de ações - muitas organizações tem esforços claros, reconhecidos e eficazes, mas por mudanças de mercado ou de estruturas internas, interrompem os processos, e a própria diversidade humana. E que as estratégias de comunicação reconhecidas pelas organizações como mais eficazes são:

- Comunicação vinculada à gestão - uso das lideranças como promotores da comunicação. Preparo das lideranças em treinamentos, delegação de responsabilidades disseminadoras com demanda de feedback, encontros para discussão dos valores, e o ouvir as lideranças, como forma de conhecer as principais dificuldades e auxiliar o processo de formação. Assim como preconizado nas teorias de ética organizacional e comunicação.
- Comunicação e seu desenvolvimento vinculados ao processo de desenvolvimento da cultura organizacional.
- Uso e papel dos exemplos no processo de desenvolvimento da ética.
- Uso da história organizacional para legitimar o presente e o objetivo de futuro da organização. História é uma estratégia fundamental.
- Uso das narrativas dos funcionários para legitimar o discurso das organizações.
- Criação de espaços e promoção do diálogo.

Compreende-se, desta forma, que o planejamento estratégico de comunicação nas organizações que objetivam implementar programas de ética consolidados culturalmente em suas práticas precisa contemplar esforços comunicativos que assegurem a chancela e cascadeamento promovido pela alta administração; a educação e a formação de líderes para o papel de gestor da comunicação da ética; a criação de mecanismos de impacto e atenção de comunicações que signifiquem uma demanda de mudança e abertura reflexiva; o uso das histórias, memórias e narrativas informais como forma de gestão do processo identificatório e

legitimador do discurso organizacional; o uso da comunicação em processos de gestão e nas pautas de gestão, que possam garantir a prática dos valores; a abertura ao diálogo de funcionários em todos os níveis hierárquicos, que possibilite a reflexão, a construção de sentido compartilhado em um processo de sustentação cultural. E que estas estratégias, como discutido, apenas ganharão escopo de fato estratégico e eficaz caso sejam precedidas e subsidiadas pelos fatores e processos de gestão da ética organizacional amplamente discutidos neste trabalho. Delineia-se assim, uma oportunidade de estudo a demais pesquisadores ou como continuidade a este trabalho, de proposição de modelo de estratégias de comunicação, amparadas por teorias de comunicação contemporâneas, que possam colaborar para esta demanda organizacional no campo da ética.

Este trabalho reforça então sua contribuição, como uma observação empírica para o desenvolvimento da comunicação como um fenômeno a ser gerenciado estrategicamente por toda a organização, de forma humana, aberta e transparente na gestão da ética. Pois como afirmou Duarte e Monteiro (2009) “a comunicação é tão importante que deve ser responsabilidade direta do presidente da organização, ou, (...) que ela é tão importante que não pode ficar somente na mão de comunicólogos” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 337).

Para que este esforço, alinhado ao desenvolvimento da ética, possam contribuir para o fortalecimento dos laços entre organizações e funcionários, vistos como enfraquecidos por Sennet (2010) neste cenário que trouxe a corrosão do caráter, e que estes valores possam motivar novos comportamentos na sociedade.

Assim, a pesquisadora finaliza suas conclusões, compreendendo que a comunicação é o espaço de diálogo/troca/fluxos que compreendidos, promovidos e facilitados, se amparados por ações consistentes da organização, consolidam a cultura organizacional que gera atitudes e comportamentos éticos.

E propõe uma última reflexão a partir de uma citação de Solomon (2006, p. 303) "Os negócios são um empreendimento humano. Ser bom nos negócios é ser um bom ser humano"

8. REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas: Maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios**. Tradução Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, M. M. K. (org) **Comunicação Organizacional: Linguagem gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDRADE, Zilda Aparecida de Freitas. **Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas**. 2010. 235f. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ARISTÓTELES. **Ética a nicômaco**. tradução, estudo bibliográfico e notas Edson Bini. Bauru, SP: EDIPRO, 2002.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2009. "Códigos de Ética" p. 52 – 58.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Código de Ética**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70 Lda, 2007.

BAUMAN, Zygmund. **Modernidade Líquida**. trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAZERMAN, Max H; TENBRUSEL, Ann E. **Antiético, eu? descubra porque não somos tão éticos quanto pensamos e o que podemos fazer a respeito**. Tradução Maria Lúcia de Oliveira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. PUC Minas, 2004.

COUTINHO, Maria Tereza da Cunha; CUNHA, Suzana Ezequiel. **Os caminhos da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (org) **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREL, O. C; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Tradução Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

FREEMAN, R. Edward. **A stakeholder Theory of the Modern Corporation**. In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008 , p.139-153.

FRIEDMAN, Milton. **The social Responsibility of Business Is to increase its profits**. In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

GLOBAL COMPACT. Disponível em: www.unglobalcompact.org. Acesso em 23 de Mar. de 2011.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em www.globalreporting.org. Acesso em 23 de Mar. de 2011.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Tabela internacional histórica de organizações listadas, disponibilizada pela entidade. 2013.

GRUNIG, James. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de relações públicas. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** - ORGANICOM, ano 2, número2, 1 semestre de 2005.

GRUNIG, James; FERRARI, M. Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HUMBERG, Mário Ernesto. **Ética na Política e na Empresa**. São Paulo: Editora CLA, 2002.

HUMBERG, Mário Ernesto. Ética organizacional e Relações Públicas. In: **Revista Organicom**, São Paulo, ano 5, número 8, 1º semestre 2008.

HUMBERG, Mário Ernesto. O profissional e a ética empresarial. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch (org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2º ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas**. São Paulo, 2000.

JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*. 1976. p. 305-360.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.41- 60.

LITE, Marisa Del Pozo. Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. In: DIÁZ, José Carlos Losada. (coord.) **Gestión de La comunicación en las organizaciones**. Madrid:Ariel, 2004.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Informações obtidas na aula de Governança Corporativa da Pós Graduação da Faculdade de Economia e Administração - USP, no segundo semestre de 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008

MARCHIORI, Marlene. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.293-320

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MASLOW, A. H. *A Theory of Human Motivation*. 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 18/09/2009.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. tradução Juremir Machado da Silva. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCI, Marcelo. Palestra sobre ética, proferida em fevereiro de 2009 no Centro de Convenções WTC.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e DE PAULA, Maria Aparecida. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly et alli (orgs.). **Desafios da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas.** Curitiba: Champagnat, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, M. M. K. (org) Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Relatório de Brundland. 1987.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. RIO + 20. Declaração final da conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento Sustentável. Tradução do Comitê Facilitador da Sociedade Catarinense com Júlia Crochemore Restrepo da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.rets.org.br/sites/default/files/O-Futuro-que-queremos1.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2013.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Renato Janine. Ética ou o fim do mundo? Entrevista concedida à Revista Organicom - **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** Ano 5, número 8, 1 semestre de 2008.

ROSA, Mário. Reputação sob a lógica do tempo real. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas,** São Paulo, Ano 4, n. 7, 2 semestre de 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SCHULLER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional. Vol. 2..Linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 243 274.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SOLOMON, Robert C. **Ética e excelência: Cooperação e integridade nos negócios.** Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: O ciclo virtuoso dos negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

STEINBERG, Herbert (org). **A dimensão humana da Governança Corporativa.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. **Ética para Executivos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

TIROLE, Jean. **The Theory of Corporate.** Princeton University Press, 2006.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. Tradução de Irene de Q. F. Szmrecsányi, Tamás J.M.K. Szmrecsányi, 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa.** Tradução Karina Jannini, 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing: Avanços e Aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Ética, Estratégia e comunicação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

9. ANEXOS

ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

9.1 ORGANIZAÇÃO: CPFL

NÍVEL: ALTA ADMINISTRAÇÃO

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: SR. WILSON FERREIRA JR, CEO.

- Qual foi a principal motivação para a criação do código de ética e conduta empresarial CPFL? A revisão do código fala muito de mudanças para adequação à lei Sarbanes Oxley. A longo prazo, qual o objetivo esperado com a visão de empresa "Protagonista em sustentabilidade e ética"?
- O plano de incorporação da Ética na CPFL envolveu desde a incorporação do tema no plano estratégico da organização, nos princípios direcionadores estratégicos (missão, visão, valores, posicionamento), inclusão da pauta nas reuniões da Diretoria Executiva, definição de uma diretoria responsável (comunicação), investimento em programa de sensibilização e em um sistema de controle e monitoramento. O que essas ações trouxeram de mudança prática na gestão da alta administração?
- Como os resultados de Ética estão sendo ou poderão ser mensurados pela alta administração?
- Como o senhor(a) e a alta liderança da CPFL atuam para efetivar o papel do "exemplo/orientação que vem de cima" que consolida a cultura moral da organização? Como os profissionais que atuam na empresa têm contato com estes esforços da alta liderança?

NÍVEL: PRINCIPAL EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: SR. AUGUSTO RODRIGUES, DIRETOR DE COMUNICAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E ÉTICA

1. - O plano de incorporação da Ética na CPFL envolveu grandes mudanças na organização, por exemplo no plano estratégico, nos princípios direcionadores, nas reuniões da diretoria executiva. Qual tipo de interferência a área de comunicação exerce na gestão estratégica da empresa? A comunicação tem participação nas reuniões do conselho de administração?
2. - A área de Comunicação foi colocada, pelas informações do site, como responsável pela Gestão da Ética na CPFL. Esta é a estrutura desde o ano 2000 ou foi após a reestruturação do código em 2007? Como foi esta decisão?
3. Em sua apresentação do Sistema de Desenvolvimento e Gestão da Ética em 2009 para uma regional, há o destaque para alcançar o Plano do Millenium plano com "muita comunicação". Isso representa uma mudança de atuação da área? O que foi feito?
4. - Como foi a decisão de mudança dos princípios institucionais para envolverem valores éticos?
5. - Os esforços da área de comunicação na implementação do código de conduta foram/estão concentrados em quais etapas (CONSCIENTIZAÇÃO INICIAL, TREINAMENTOS, MANUTENÇÃO, MONITORAMENTO, MENSURAÇÃO) e como foi feito este trabalho em cada etapa/objetivo?
6. Quais os objetivos/metast delegados especificamente à comunicação para o sucesso do Programa de ética? Quais as principais demandas?
7. - Geralmente os programas de ética, por tratarem de questões de comportamento (individual e do outro) sofrem resistência ou questionamentos iniciais. Na CPFL, o diagnóstico realizado na reformulação indicava sobre "Perplexidade dos colaboradores em relação aos valores que deveriam orientar a ação da empresa" Como isso foi tratado pela área de comunicação?
8. - A história de ações da CPFL, a cultura, a história das pessoas que trabalharam na organização foram usadas para legitimar o programa de ética junto aos funcionários? Mesmo que este histórico não houvesse favorecido a cultura moral, que precisava ser mudada? Como isso foi desenvolvido?

9. - Os canais e projetos de comunicação sofreram alguma mudança para receber as demandas do Programa de Ética? Qual(is) mudança(s)? Como é feita a atualização e acompanhamento do "Rede Ética"?
10. Há esforços de comunicação específicos para a liderança ligados ao Sistema de Gestão de Ética? O que diferencia a comunicação para os líderes das comunicações com os demais profissionais?
11. - Houve necessidade de mudança de rota/estratégia de comunicação ao longo da implementação do programa? Porque e quais as adaptações feitas?
12. - Como a área de comunicação acompanha os resultados do seu trabalho no programa, junto às áreas gestoras da ética organizacional (Comitê de Ética, Diretoria de Comunicação, Ouvidoria, Auditoria Interna, Presidência e Divisão de Responsabilidade Corporativa)?
13. - Quais estratégias alcançaram/superaram os resultados esperados no trabalho de comunicação para o programa de ética? Porque fazem esta avaliação?
14. Em que estágio estão para o alcance do objetivado no "Plano do Millenium", como empresa responsável? A que atribuem este resultado?

NÍVEL: PRINCIPAL EXECUTIVO DE GESTÃO DA ÉTICA

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: SR. AUGUSTO RODRIGUES, DIRETOR DE COMUNICAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E ÉTICA

- Qual sua história na organização? Quando foi sua entrada, se passou por outras áreas e como foi a entrada na área de gestão da ética organizacional?
- Qual sua percepção sobre o objetivo do seu trabalho? Como vê o papel da ética organizacional para as organizações e para a CPFL especificamente?

A organização

- FATOS HISTÓRICOS: Ao longo da história da organização, os fatos formam a cultura e ela define o padrão moral coletivo a ser seguido. Nas apresentações do código de ética após a reformulação em 2006, o diagnóstico apontou "Perplexidade dos colaboradores em relação aos valores que deveriam orientar a ação da empresa", e uma forte demanda de mudança. Quais os fatores históricos que podem ter levado a este diagnóstico para a ética na CPFL? Quais fatores históricos mais marcantes na organização, nesta área?

- VISÃO CPFL: A ética está nos princípios direcionadores de gestão e mudou o posicionamento da organização. Nas ações de incorporação da Ética, vocês incluíram na pauta de reunião semanal da diretoria Executiva o "Relatório de agressões à marca". Vocês foram/são reconhecidos por algumas certificações, como GRI A, o cadastro de empresa Pró-Ética, são empresa Modelo no Guia Exame de sustentabilidade, entre outros. Qual o objetivo, além do reconhecimento externo, da ética para a CPFL?

- INICIATIVA e MOTIVAÇÕES: O que motivou o surgimento do código/programa de desenvolvimento da ética. A reformulação em 2006 teve uma demanda forte da lei Sarbanes Oxley, mas e o primeiro código?

- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Quais os principais traços da cultura organizacional da CPFL? Como se dá a tomada de decisões, desde a alta administração até os menores níveis?

O programa de ética

- RESPONSABILIDADE/GESTÃO: Comente o processo de definição de responsabilidades no programa. A criação das áreas gestoras do programa de ética, ou das áreas que foram envolvidas nesta gestão (Comitê de Ética, Diretoria de Comunicação, Ouvidoria, Auditoria Interna, Presidência e Divisão de Responsabilidade Corporativa) e outras áreas envolvidas. As áreas passaram por treinamentos e preparação para a nova demanda? Porque a área está dentro da diretoria de comunicação?

- PLANEJAMENTO: Sobre o planejamento de como seria construído e implementado o programa. A CPFL conta com o trabalho de consultoria do Prof. Clóvis de Barros e do Prof. Alípio Casali, certo? Conta com algum outro fornecedor? Como se deu o processo de planejamento deste "Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética" e o que ele envolvia inicialmente? Das ações previstas no plano de 2009 (programa de sensibilização, sistema de controle e monitoramento, reuniões da diretoria executiva, dispositivos gerenciais para ética na organização, pesquisa periódica de clima ético, relatório de

vulnerabilidade ética, canais de denúncia e aconselhamento, consultório ético, rede ética, seminários regionais), quais precisaram ser replanejadas e quais foram implementadas?

- DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO CÓDIGO DE CONDUTA: como foi a construção do conteúdo do código de conduta CPFL inicial? O segundo foi construído a partir do processo de ouvir pelo menos 50% dos funcionários. Neste processo de pesquisa, os valores identificados já existiam culturalmente na organização e foram apenas formalizados; ou a pesquisa demonstrou demanda de ideal de comportamento a ser buscado? Esta foi a pesquisa que trouxe o diagnóstico da ética na organização? Qual foi o aprendizado com este processo?

- O CÓDIGO DE ÉTICA: A linguagem do código foi de prescrição e orientação à conduta ou de reflexão? O que a organização acredita ser possível com a leitura do documento por um funcionário?

- INTEGRAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL: Vocês desenvolveram um plano de Inculturação da Ética na CPFL. Que tipo de ações foram pensadas especificamente no sentido de promover esta mudança e quais trouxeram maior resultado? A expectativa é que este processo se consolide em quanto tempo? Quais os primeiros sentimentos de resultado?

- PROCESSO DE ENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: No código de ética e no site, há a informação de que os líderes "são os responsáveis por assegurar que os princípios e diretrizes orientem permanentemente as decisões tomadas em suas respectivas áreas de atuação". Como as altas, médias e baixas lideranças foram preparadas ou envolvidas para esta responsabilidade? A organização disponibiliza ferramentas gerenciais ou processos informais para contribuir nesta demanda do líder (por exemplo, relatórios, sistemas, formas de avaliação)? Poderia citar exemplos?

- INGRESSO DE NOVOS COLABORADORES: No site, foi apresentado o processo de divulgação/preparação/manutenção global. Como é feito o envolvimento de novos funcionários no código/programa de ética?

- MANUTENÇÃO DO ENGAJAMENTO AOS PRINCÍPIOS CÓDIGO: Vocês tiveram em 2012 os seminários de alinhamento de discussões ética nas unidades da CPFL. A manutenção e reforço dos valores é baseada essencialmente nestes esforços ou existem outras ações? Que resultados são percebidos e porque a periodicidade é anual?

- EFETIVIDADE DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO: Mesmo com informação ampla e conhecida, alguns especialistas em ética organizacional apontam que as pessoas tomam decisões por seus interesses individuais. Isso é sentido na organização? Como vocês buscam compatibilizar os interesses individuais aos da organização com todos os funcionários?

- AValiação DE DESEMPENHO / RECOMPENSAS: A organização incluiu algum fator de desempenho ligado ao comportamento ético nas avaliações existentes? Existe algum sistema de reconhecimento ou recompensa?

- ATUAÇÃO DESCENTRALIZADA: Como a implementação foi/é desenvolvida nas subsidiárias e áreas da CPFL, além dos seminários?

- TRANSGRESSÕES: Como a organização age em caso de transgressões? No código, há a informação de que não permitem represálias. Há aconselhamento, punições, de que tipo? Por exemplo, há uma diretriz no código sobre o "poder de decisão de não cumprir ordens que coloquem em risco sua integridade e de terceiros". O funcionário nesta situação costuma conversar diretamente com o líder solicitante da ordem ou comunica os canais de denúncia? Como é feita esta mediação delicada entre líder e subordinado?

- MONITORAMENTO/DENÚNCIAS: Qual canal é mais utilizado para denúncias (ouvidoria - código de ética / auditoria interna - fiscal e contábil /presidência)? A maioria é anônima ou identificada? Qual o tipo de transgressão mais denunciada?

- ALTA ADMINISTRAÇÃO: Como a alta administração participa no desenvolvimento do programa? Como os funcionários têm contato ou têm conhecimento desta participação?

Reflexões

- DESAFIOS: Quais os principais desafios enfrentados pela organização neste programa/código?

- STATUS DO PROGRAMA: Como a organização avalia que está o envolvimento dos colaboradores ao programa? Sentem que ele é utilizado nas decisões organizacionais?

- CONDICIONANTES DO SUCESSO: Quais etapas ou ações a organização entende que são/foram determinantes ao sucesso do programa?

- APRENDIZAGENS E REFLEXÕES: Este trabalho trouxe quais novos aprendizados à organização? Algo mudou depois de implementado?
- RESULTADOS: São medidos resultados do programa de ética? O que a organização entende como resultados deste programa?
- PRÓXIMAS AÇÕES: A organização tem previsto novas ações ou mudanças em algo no programa?

9.2 ORGANIZAÇÃO: ITAÚ UNIBANCO

NÍVEL: ALTA ADMINISTRAÇÃO

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: PRESIDENTE-EXECUTIVO SR. ROBERTO EGÍDIO SETUBAL

- Qual foi a principal motivação para a criação do programa/código de ética no Itaú e no Itaú Unibanco? A longo prazo, qual o objetivo esperado com a visão "Liderança Ética e Sustentável"?
- Como os resultados de Ética poderão ser mensurados pela alta administração?
- Como o senhor e a alta liderança do Itaú Unibanco atuam para efetivar o papel do "exemplo/orientação que vem de cima" que consolida a cultura moral da organização?

NÍVEL: PRINCIPAL EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: SR. PAULO MARINHO, SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO

SRA. VALERIE CARDIEM ADEM, SUPERINTENDENTE DE ENDOMARKETING.

1. - Qual tipo de interferência a área de comunicação exerce na gestão estratégica da empresa? A comunicação tem participação nas reuniões do conselho de administração? Como é a atuação da comunicação. No organograma, dentro do comitê executivo, ela está junto com as áreas de Recursos Humanos, Marketing e Projeto Eficiência?
2. - Como foi o primeiro contato e o envolvimento da área de comunicação com o programa/código de ética organizacional? Foram determinados objetivos/metastas para a área de comunicação neste programa?
3. Como funciona o trabalho conjunto com a área de Ética e Ombudsman?
4. - Os esforços da área de comunicação na implementação do programa/código de ética foram/estão concentrados em quais etapas (CONSCIENTIZAÇÃO INICIAL, TREINAMENTOS, MANUTENÇÃO, MONITORAMENTO, MENSURAÇÃO) e como foi feito este trabalho em cada etapa/objetivo?
5. - Geralmente os programas de ética, por tratarem de questões de comportamento (individual e do outro) sofrem resistência ou questionamentos iniciais. Esse processo aconteceu no Itaú ou após a fusão Itaú Unibanco? Como isso foi tratado pela área de comunicação?
6. - A história de ações do Itaú e do Unibanco, a cultura, a história das pessoas que trabalharam nas organizações foram usadas para legitimar o programa junto aos funcionários? Como isso foi desenvolvido?
7. - Você considera que o processo de comunicação e implementação do programa/código de ética foi mais informativo/preparador ou reflexivo/compartilhado com os funcionários?
8. - Os canais e projetos de comunicação sofreram alguma mudança para receber as demandas do Programa de Ética? Qual(is) mudança(s)?
9. - Agir com ética e moralidade com os valores da organização implica em mudança de comportamento e atitude de todos os funcionários para a tomada de decisões diárias. Como a área de comunicação trabalhou para a contribuição efetiva deste processo de mudança?

10. - Houve necessidade de mudança de rota/estratégia ao longo da implementação do programa? Porque e quais as adaptações feitas?
11. - Como a área de comunicação acompanha os resultados do seu trabalho no programa, junto às áreas gestoras da ética organizacional (Consultoria de Ética corporativa, Comissão Superior de Ética, Comitê de Auditoria e Superintendência de Ombudsman)?
12. - Quais estratégias alcançaram/superaram os resultados esperados no trabalho de comunicação para o programa de ética? Porque fazem esta avaliação?

NÍVEL: GESTÃO DA ÉTICA ORGANIZACIONAL

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: GEORGE BARCAT, CONSULTOR DE ÉTICA EMPRESARIAL - ÁREA ÉTICA E OMBUDSMAN

O entrevistado

- Qual sua história na organização? Como foi sua entrada, se passou por outras áreas e como foi a entrada na área de gestão da ética organizacional?
- Qual sua percepção sobre o objetivo do seu trabalho? Como vê o papel da ética organizacional para as organizações e para o Itaú Unibanco?

A organização

- FATOS HISTÓRICOS: Ao longo da história da organização, os fatos formam a cultura e ela define o padrão moral coletivo a ser seguido. Quais os fatores históricos mais relevantes no Itaú Unibanco?
- VISÃO ITAÚ UNIBANCO: Um dos fatores da visão é ser líder ético e sustentável. No aspecto da sustentabilidade, o fato de ser consecutivamente o banco líder no Índice Dow Jones de Sustentabilidade e pioneiro na adequação a novas certificações e legislações (como a lei Sarbanes Oxley, entre outros) é um forte indicador. No aspecto da ética, como buscam alcançar esta visão?
- INICIATIVA e MOTIVAÇÕES – O que motivou o surgimento do código/programa. Se partiu da direção da companhia, ou de área específica, ou se foi sugestão/pressão de algum órgão externo. Como a demanda foi recebida por outras áreas?
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Nos materiais de divulgação, abordam a informalidade e a inovação como características da cultura. Comente como é tangibilizada esta cultura organizacional. Como se dá a tomada de decisões, desde a alta administração até os menores níveis?

O programa de ética

- RESPONSABILIDADE/GESTÃO: Comente o processo de definição de responsabilidades no programa. A criação das áreas gestoras do programa de ética, ou das áreas que foram envolvidas nesta gestão (Comissão Superior de Ética, Consultoria de Ética Corporativa, Superintendência de Ombudsman e Comitê de auditoria) e outras áreas envolvidas.
- PLANEJAMENTO: Como foi o planejamento de como seria construído e implementado o programa. Se contou com participação de consultoria, o envolvimento das áreas, e as etapas planejadas.
- DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO CÓDIGO DE ÉTICA: como foi a construção do conteúdo, a unificação de valores Itaú e Unibanco? Se os valores já existiam culturalmente e foram formalizados; se houve processo de busca e identificação destes valores norteadores internamente, ou se foi definido a partir de ideal a ser buscado de comportamento com a união das duas organizações. Se foi realizada pesquisa, quais equipes foram responsáveis pela formulação, como foi o processo? Houve apoio de algum consultor de ética?
- O CÓDIGO DE ÉTICA: Como foi a definição de organizar o código nos quatro princípios (Identidade, Boa-fé, Interdependência e Excelência). O que objetivou-se? A linguagem do código pensada foi de prescrição e orientação à conduta ou de reflexão?
- INTEGRAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL: Com a fusão, uma outra organização inteira precisava envolver-se à cultura e aos valores morais da outra. Caso os princípios do código não fossem ainda parte da cultura organizacional, houve algum trabalho no sentido de promover esta mudança?
- PROCESSO DE ENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: Como as altas, médias e baixas lideranças foram preparadas ou envolvidas?

- **COMUNICAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE ATITUDES:** Como a organização buscou a conscientização e engajamento dos funcionários no senso moral coletivo, para que considerassem os valores do código na tomada de decisões?
- **PROCESSO DE DIVULGAÇÃO** – Quais os objetivos delegados à área de comunicação e as principais demandas?
- **INGRESSO DE NOVOS COLABORADORES** – Como é feito o envolvimento de novos funcionários no código/programa de ética?
- **APLICABILIDADE E ORIENTAÇÃO À CONDUTA:** Como a organização engaja os líderes para a aplicabilidade do código junto aos funcionários. Como é este processo, trazer exemplos se possível.
- **MANUTENÇÃO DO ENGAJAMENTO AOS PRINCÍPIOS CÓDIGO** – Se são feitos treinamentos, eventos, e ações para reforço dos princípios do código periodicamente.
- **EFETIVIDADE DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO:** Mesmo com informação ampla e conhecida, alguns especialistas em ética organizacional apontam que as pessoas tomam decisões por seus interesses individuais. Isso é sentido na organização? Como vocês buscam compatibilizar os interesses individuais aos da organização com todos os funcionários?
- **AValiação DE DESEMPENHO / RECOMPENSAS:** A organização incluiu algum fator de desempenho ligado ao comportamento ético nas avaliações existentes? Existe algum sistema de reconhecimento ou recompensa?
- **ATUAÇÃO EM AGÊNCIAS E LOCALIDADES DISTINTAS:** Como a implementação foi desenvolvida em outras localidades e agências?
- **REVISÃO DO CÓDIGO:** Existem demandas de revisão ao código? Existe periodicidade definida e como isso é feito?
- **TRANSgressões:** Como a organização age em caso de transgressões? No código, há a informação de que não permitem represálias. Há aconselhamento, punições, de que tipo. Poderia citar um exemplo?
- **MONITORAMENTO/DENÚNCIAS:** Há monitoramento da conduta dos colaboradores? Como é feito este monitoramento? O sistema de denúncias é utilizado? A maioria é anônima ou identificada? Qual o tipo de transgressão mais denunciada?
- **HIERARQUIAS PRIORITÁRIAS:** O programa de ética da organização é voltado principalmente à conduta da alta e média hierarquia junto aos *stakeholders* ou à conduta das bases hierárquicas?
- **MAIOR DEMANDA DO PROGRAMA:** Os esforços de sua organização estão/foram concentrados na conscientização e compreensão, treinamentos, sistemas de recompensas ou sistemas de monitoramento? Porque?
- **ALTA ADMINISTRAÇÃO:** Como a alta administração participa no desenvolvimento do programa? Como os funcionários têm contato ou têm conhecimento desta participação?

Reflexões

- **DESAFIOS:** Quais os principais desafios enfrentados pela organização neste programa/código?
- **STATUS DO PROGRAMA:** Como a organização avalia que está o envolvimento dos colaboradores ao programa? Ele faz parte da cultura atualmente e é utilizado nas decisões organizações?
- **CONDICIONANTES DO SUCESSO:** Quais etapas ou ações a organização entende que são/foram determinantes ao sucesso do programa?
- **APRENDIZAGENS E REFLEXÕES:** Este trabalho trouxe quais novos aprendizados à organização? Algo mudou depois de implementado?
- **RESULTADOS:** São medidos resultados do programa de ética? O que a organização entende como resultados deste programa?
- **PRÓXIMAS AÇÕES:** A organização tem previsto novas ações ou mudanças em algo no programa?
- **NOVOS PROCESSOS:** Acreditam que há demanda de algum processo/etapa novo(a) de implementação de programa de ética no mercado, a ser desenvolvido?

9.3 ORGANIZAÇÃO: GENERAL ELETRIC

NÍVEL: ALTA ADMINISTRAÇÃO

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: ADRIANA MACHADO, CEO BRASIL

1. - Qual foi a principal motivação para a criação do código de conduta GE "O espírito e o texto"?
2. - Um dos fatores da visão da GE é ser reconhecido pela conduta ética e íntegra. Na declaração de integridade, há o posicionamento de que são os "primeiros em integridade e gestão". Vocês foram/são reconhecidos por algumas certificações, como GRI A desde 2006, o reconhecimento do Instituto Ethisphere, entre outros. Qual o objetivo, além do reconhecimento externo, da "integridade acima de tudo" para a GE?
3. - Como os resultados de Ética e integridade poderão ser mensurados pela alta administração?
4. - A cultura moral da GE é muito baseada nas lideranças, na gestão diária. Como a senhora e a alta liderança da GE atuam para efetivar o papel do "exemplo/orientação que vem de cima" que consolida esta cultura?
5. - Há um ditado que diz que "ética e negócios" são líquidos que não se misturam. De fato os conflitos de decisão envolvendo pressões de mercado e visões de ética e sustentabilidade são diários.. Como a alta administração da GE costuma equilibrar estes pesos?

NÍVEL: PRINCIPAL EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: ALEXANDRE ALFREDO, DIRETOR DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

1. - Qual tipo de interferência a área de comunicação exerce na gestão estratégica da empresa? A comunicação tem participação nas reuniões do conselho de administração? Como é a atuação da comunicação?
2. - Como foi o contato e o envolvimento da área de comunicação com o código de conduta organizacional? Foram determinados objetivos/metastas para a área de comunicação neste programa?
3. - Os esforços da área de comunicação na implementação do código de conduta foram/estão concentrados em quais etapas (CONSCIENTIZAÇÃO INICIAL, TREINAMENTOS, MANUTENÇÃO, MONITORAMENTO, MENSURAÇÃO) e como foi feito este trabalho em cada etapa/objetivo?
4. - Geralmente os programas de ética, por tratarem de questões de comportamento (individual e do outro) sofrem resistência ou questionamentos iniciais. Você sabe se esse processo aconteceu na GE ou em alguma mudança (novos mercados, novos segmentos, novas contratações)? Como isso foi tratado pela área de comunicação?
5. - A história de ações da GE, a cultura, a história das pessoas que trabalharam na organização foram usadas para legitimar o programa de ética junto aos funcionários? Como isso foi desenvolvido?
6. - Você considera que o processo de comunicação e implementação do programa/código de ética foi mais informativo/preparador ou reflexivo/compartilhado com os funcionários?
7. - Os canais e projetos de comunicação sofreram alguma mudança para receber as demandas do Programa de Ética? Qual(is) mudança(s)? Como o "O Espírito e o Texto" é reforçado nos canais de comunicação?
8. - Assim como está descrito no texto inicial do presidente Global GE, agir com ética e moralidade com os valores da organização implica em mudança de comportamento e atitude de todos os funcionários para a tomada de decisões diárias. Como a área de comunicação trabalhou para a contribuição efetiva deste processo de comportamento?

9. - Houve necessidade de mudança de rota/estratégia de comunicação ao longo da implementação do programa? Porque e quais as adaptações feitas?
10. - Como a área de comunicação acompanha os resultados do seu trabalho no programa, junto às áreas gestoras da ética organizacional (Jurídico e Compliance, Ombudsman, Canais Integrity, comitê de auditoria e diretoria GE)?
11. - Quais estratégias alcançaram/superaram os resultados esperados no trabalho de comunicação para o programa de ética? Porque fazem esta avaliação?

NÍVEL: ÁREA GESTORA DA ÉTICA ORGANIZACIONAL

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: COMPLIANCE E RECURSOS HUMANOS

O entrevistado

- Qual sua história na organização? Como foi sua entrada, se passou por outras áreas e como foi a entrada na área de gestão da ética organizacional?
- Qual sua percepção sobre o objetivo do seu trabalho? Como vê o papel da ética organizacional para as organizações e para a GE especificamente?

A organização

- FATOS HISTÓRICOS: Ao longo da história da organização, os fatos formam a cultura e ela define o padrão moral coletivo a ser seguido. Quais os fatores históricos mais relevantes para a ética na GE?
- VISÃO GE: Um dos fatores da visão da GE é ser reconhecido pela conduta ética e íntegra. Na declaração de integridade, há o posicionamento de que são os "primeiros em integridade e gestão". Vocês foram/são reconhecidos por algumas certificações, como GRI A desde 2006, o reconhecimento do Instituto Ethisphere, entre outros. Qual o objetivo, além do reconhecimento externo, da integridade para a GE?
- INICIATIVA e MOTIVAÇÕES – O que motivou o surgimento do código/programa. Se partiu da direção da companhia, ou de área específica, ou se foi sugestão/pressão de algum órgão externo. Como a demanda foi recebida por outras áreas?
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Quais os principais traços da cultura organizacional da GE? Como se dá a tomada de decisões, desde a alta administração até os menores níveis?

O programa de ética

- RESPONSABILIDADE/GESTÃO: Comente o processo de definição de responsabilidades no programa. A criação das áreas gestoras do programa de ética, ou das áreas que foram envolvidas nesta gestão (Jurídico e Compliance, Ombudsman, Canais Integrity, comitê de auditoria e diretoria GE) e outras áreas envolvidas.
- PLANEJAMENTO: Como foi o planejamento de como seria construído e implementado o programa. Se contou com participação de consultoria, o envolvimento das áreas, e as etapas planejadas.
- DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO CÓDIGO DE CONDUTA: como foi a construção do conteúdo do código de conduta? Se os valores já existiam culturalmente e foram formalizados; se houve processo de busca e identificação destes valores norteadores internamente, ou se foi definido a partir de ideal a ser buscado de comportamento. Se foi realizada pesquisa, quais equipes foram responsáveis pela formulação, como foi o processo? Houve apoio de algum consultor de ética?
- O CÓDIGO DE ÉTICA: A palavra integridade é o principal valor destacado no código. Vocês também usam exemplos do dia a dia para exemplificar os casos em que é necessário refletir sobre a conduta. Porque estas escolhas? A linguagem do código pensada foi de prescrição e orientação à conduta ou de reflexão?
- INTEGRAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL: Nos processos de crescimento - novos produtos, mercados, contratações, existe um processo de adaptação cultural. Caso os princípios do código não fossem ainda parte da cultura organizacional de alguma área, houve algum trabalho no sentido de promover esta mudança?
- PROCESSO DE ENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: No código de conduta GE, a liderança é colocada como responsável pelo incentivo às práticas dos funcionários. Como as altas, médias e baixas lideranças foram preparadas ou envolvidas para esta responsabilidade?

- **COMUNICAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE ATITUDES:** Como a organização buscou a conscientização e engajamento dos funcionários no senso moral coletivo, para que considerassem os valores do código na tomada de decisões?
- **PROCESSO DE DIVULGAÇÃO** – Quais os objetivos delegados à área de comunicação e as principais demandas?
- **INGRESSO DE NOVOS COLABORADORES** – Como é feito o envolvimento de novos funcionários no código/programa de ética?
- **APLICABILIDADE E ORIENTAÇÃO À CONDUTA:** Como a organização engaja os líderes para a aplicabilidade do código junto aos funcionários. Como é este processo (formal e informalmente), trazer exemplos se possível.
- **MANUTENÇÃO DO ENGAJAMENTO AOS PRINCÍPIOS CÓDIGO** – Se são feitos treinamentos, eventos, e ações para reforço dos princípios do código periodicamente.
- **EFETIVIDADE DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO:** Mesmo com informação ampla e conhecida, alguns especialistas em ética organizacional apontam que as pessoas tomam decisões por seus interesses individuais. Isso é sentido na organização? Como vocês buscam compatibilizar os interesses individuais aos da organização com todos os funcionários?
- **AValiação DE DESEMPENHO / RECOMPENSAS:** A organização incluiu algum fator de desempenho ligado ao comportamento ético nas avaliações existentes? Existe algum sistema de reconhecimento ou recompensa?
- **ATUAÇÃO DESCENTRALIZADA:** Como a implementação foi/é desenvolvida nas subsidiárias e áreas da GE?
- **REVISÃO DO CÓDIGO:** Existem demandas de revisão ao código? Existe periodicidade definida e como isso é feito?
- **TRANSGRESSÕES:** Como a organização age em caso de transgressões? No código, há a informação de que não permitem represálias. Há aconselhamento, punições, de que tipo. Poderia citar um exemplo?
- **MONITORAMENTO/DENÚNCIAS:** Há monitoramento formal da conduta dos colaboradores? Como é feito este monitoramento? O sistema de denúncias sugerido no código de conduta é utilizado? A maioria é anônima ou identificada? Qual o tipo de transgressão mais denunciada?
- **HIERARQUIAS PRIORITÁRIAS:** O programa de ética da organização é voltado principalmente à conduta da alta e média hierarquia junto aos *stakeholders* ou à conduta das bases hierárquicas?
- **MAIOR DEMANDA DO PROGRAMA:** Os esforços de sua organização estão/foram concentrados na conscientização e compreensão, treinamentos, sistemas de recompensas ou sistemas de monitoramento? Porque?
- **ALTA ADMINISTRAÇÃO:** Como a alta administração participa no desenvolvimento do programa? Como os funcionários têm contato ou têm conhecimento desta participação?

Reflexões

- **DESAFIOS:** Quais os principais desafios enfrentados pela organização neste programa/código?
- **STATUS DO PROGRAMA:** Como a organização avalia que está o envolvimento dos colaboradores ao programa? Ele faz parte da cultura atualmente e é utilizado nas decisões organizacionais?
- **CONDICIONANTES DO SUCESSO:** Quais etapas ou ações a organização entende que são/foram determinantes ao sucesso do programa?
- **APRENDIZAGENS E REFLEXÕES:** Este trabalho trouxe quais novos aprendizados à organização? Algo mudou depois de implementado?
- **RESULTADOS:** São medidos resultados do programa de ética? O que a organização entende como resultados deste programa?
- **PRÓXIMAS AÇÕES:** A organização tem previsto novas ações ou mudanças em algo no programa?
- **NOVOS PROCESSOS:** Acreditam que há demanda de algum processo/etapa novo(a) de implementação de programa de ética no mercado, a ser desenvolvido?

9.4 ORGANIZAÇÃO: VALE

NÍVEL: ALTA ADMINISTRAÇÃO

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: SR. MURILO FERREIRA, CEO

- Qual foi a principal motivação para a criação do código de Conduta Ética da Vale? A longo prazo, qual o objetivo esperado com o valor "agir de forma correta"?
- Ligado ao Conselho de Administração, existem os Comitês, entre eles o de Governança Corporativa e Sustentabilidade, que envolve o aspecto da conduta Ética. Porque a decisão de se criar este comitê? O que isso trouxe de mudança prática na gestão da alta e média administração?
- Como os resultados de Ética poderão ser mensurados pela alta administração?
- Como o senhor(a) e a alta liderança da Vale atuam para efetivar o papel do "exemplo/orientação que vem de cima" que consolida a cultura moral da organização?
- Há um ditado que diz que "ética e negócios" são líquidos que não se misturam. De fato os conflitos de decisão envolvendo pressões de mercado e visões de ética e sustentabilidade são diários. A Vale expressa em seu código que "negócios são indissociáveis de sólidos padrões éticos". Como a alta administração da Vale costuma equilibrar estes pesos?

NÍVEL: PRINCIPAL EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO

ENTREVISTADO: SR. SÉRGIO GIÁCOMO, DIRETOR DE COMUNICAÇÃO

QUESTÕES RELATIVAS À ORGANIZAÇÃO - ALTA ADMINISTRAÇÃO, DADA A INFORMAÇÃO PRÉVIA DE IMPOSSIBILIDADE DE ENTREVISTAR O CEO:

- VISÃO VALE: A ética está nos valores da VALE, com o "agir de forma correta". Vocês foram/são reconhecidos por algumas certificações, como GRI A+, muitas certificações sustentáveis, troféu transparência ANEFAC, entre outros. Qual o objetivo, além do reconhecimento externo, da ética para a VALE?
- INICIATIVA e MOTIVAÇÕES – A ética na Vale está muito atrelada à questão da Governança Corporativa (reestruturada em 2001) e às legislações do mercado de capitais, como a SOX, pela forma como é apresentada nos materiais de divulgação. O que motivou o surgimento do código/programa de desenvolvimento da ética?
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Quais os principais traços da cultura organizacional da VALE? Como se dá a tomada de decisões, desde a alta administração até os menores níveis?
- Ligado ao Conselho de Administração, existem os Comitês, entre eles o de Governança Corporativa e Sustentabilidade, que envolve o aspecto da conduta Ética. Porque a decisão de se criar este comitê? O que isso trouxe de mudança prática na gestão da alta e média administração?
- Como os resultados de Ética poderão ser mensurados pela alta administração?
- Como o senhor(a) e a alta liderança da Vale atuam para efetivar o papel do "exemplo/orientação que vem de cima" que consolida a cultura moral da organização?
- Há um ditado que diz que "ética e negócios" são líquidos que não se misturam. De fato os conflitos de decisão envolvendo pressões de mercado e visões de ética e sustentabilidade são diários, principalmente na questão das licenças que impactam em uma menor produção, redução de valor de ações.. A Vale expressa em seu código que "negócios são indissociáveis de sólidos padrões éticos". Como a alta administração da Vale costuma equilibrar estes pesos?

QUESTÕES LIGADAS À COMUNICAÇÃO

1. - Qual tipo de interferência a área de comunicação exerce na gestão estratégica da empresa? Na Diretoria Executiva, a área de Comunicação está representada pela Sra. Vania Somavilla? Como é a atuação da comunicação?
2. - Como foi o contato e o envolvimento da área de comunicação com o código de conduta ética na Vale? Foram determinados objetivos/metasp para a área de comunicação neste programa?
3. - Os esforços da área de comunicação na implementação do código de conduta foram/estão concentrados em quais etapas (CONSCIENTIZAÇÃO INICIAL, TREINAMENTOS, MANUTENÇÃO, MONITORAMENTO, MENSURAÇÃO) e como foi feito este trabalho em cada etapa/objetivo?

4. - Geralmente os programas de ética, por tratarem de questões de comportamento (individual e do outro) sofrem resistência ou questionamentos iniciais. Você sabe se esse processo aconteceu na Vale ou em alguma mudança (novos mercados, novos segmentos, novas contratações)? Como isso foi tratado pela área de comunicação?
5. - A Vale tem 70 anos de história, passou por grandes mudanças, um processo de internacionalização agressivo e é uma das mais valiosas marcas nacionais. A história de ações da Vale, a cultura, a história das pessoas que trabalharam na organização foram usadas para legitimar o programa de ética junto aos funcionários? Como isso foi desenvolvido?
6. - Você considera que o processo de comunicação e implementação do programa/código de ética foi mais informativo/preparador ou reflexivo/compartilhado com os funcionários?
7. - Os canais e projetos de comunicação sofreram alguma mudança para receber as demandas do Programa de Ética? Qual(is) mudança(s)? Como o Código é reforçado nos canais de comunicação?
8. - Assim como está descrito no Código de Conduta Ética "só é possível conduzir negócios de modo sustentável se colaboradores e administração estiverem comprometidos com os valores éticos da companhia". Ou seja, agir com ética e moralidade com os valores da organização implica em mudança de comportamento e atitude de todos os funcionários para a tomada de decisões diárias. Como a área de comunicação trabalhou para a contribuição efetiva deste processo de comportamento?
9. - Houve necessidade de mudança de rota/estratégia de comunicação ao longo da implementação do programa? Porque e quais as adaptações feitas?
10. - Como a área de comunicação acompanha os resultados do seu trabalho no programa, junto às áreas gestoras da ética organizacional (Conselho Administração, Área Jurídica, Auditoria Interna, Ouvidoria Geral, Diretoria Sustentabilidade)?
11. - Quais estratégias alcançaram/superaram os resultados esperados no trabalho de comunicação para o programa de ética? Porque fazem esta avaliação?

NÍVEL: GESTÃO DA ÉTICA ORGANIZACIONAL

SUGESTÃO DE ENTREVISTADO: SRA. CARLA GAMA, DIRETORA DE DIVERSIDADE, EDUCAÇÃO E TALENTOS

O entrevistado

- Qual sua história na organização? Como foi sua entrada, se passou por outras áreas e como foi a entrada na gestão de recursos humanos e comportamento?
- Qual sua percepção sobre o objetivo do seu trabalho? Como vê o papel da ética organizacional para as organizações e para a Vale especificamente?

A organização

- FATOS HISTÓRICOS: Ao longo da história da organização, os fatos formam a cultura e ela define o padrão moral coletivo a ser seguido. Quais os fatores históricos mais relevantes para a ética na Vale?
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Quais os principais traços da cultura organizacional da VALE? Como se dá a tomada de decisões, desde a alta administração até os menores níveis?

O programa/código de ética

- RESPONSABILIDADE/GESTÃO: Comente o processo de definição de responsabilidades no programa/código. A criação das áreas gestoras do programa de ética, ou das áreas que foram envolvidas nesta gestão (Comitê de Governança, Diretoria de Sustentabilidade, Conselho de Administração, Ouvidor Geral, Auditoria Interna, Consultor Jurídico) e outras áreas envolvidas. Como foi a divisão de responsabilidades e o "reconhecimento" da autoridade destas áreas para o assunto na organização?
- PLANEJAMENTO: Como foi o planejamento de como seria construído e implementado o programa/código de ética. Se contou com participação de consultoria, o envolvimento das áreas, e as etapas planejadas. Das ações previstas, quais precisaram ser replanejadas e quais foram

implementadas? Qual era o maior desafio esperado pela organização antes da implementação do código?

- **DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO CÓDIGO DE CONDUTA:** como foi a construção do conteúdo do código de conduta ética da Vale? Se os valores já existiam culturalmente e foram formalizados; se houve processo de busca e identificação destes valores norteadores internamente, ou se foi definido a partir de ideal a ser buscado de comportamento. Se foi realizada pesquisa, quais equipes foram responsáveis pela formulação, como foi o processo? Houve apoio de algum consultor de ética?

- **O CÓDIGO DE ÉTICA:** Geralmente os códigos são divididos por assuntos e públicos de relacionamento. No caso da Vale, o código divide-se em "condutas desejadas e condutas intoleráveis", porque esta decisão? A linguagem do código pensada foi de prescrição e orientação à conduta ou de reflexão? Por que?

- **INTEGRAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL:** Vocês acreditam que a ética, nos padrões desejados no código, já faz parte da cultura da Vale nas localidades onde atua com os mais de 200mil funcionários? Como estes valores se apresentam no dia a dia da organização?

- **PROCESSO DE ENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA:** O desafio das lideranças nas questões que envolvem mudança de comportamento para agir com ética e sustentabilidade é muito grande. Como as altas, médias e baixas lideranças foram preparadas ou envolvidas para esta responsabilidade? Poderia citar exemplos?

- **COMUNICAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE ATITUDES:** No código de ética da Vale, está destacado que "só é possível conduzir negócios de modo sustentável se colaboradores e administração estiverem comprometidos com os valores éticos da companhia". Como a organização buscou a conscientização e engajamento dos funcionários no senso moral coletivo, para que considerassem os valores do código na tomada de decisões?

- **PROCESSO DE DIVULGAÇÃO** – Quais os objetivos delegados à área de comunicação para a comunicação do programa/código de ética e as principais demandas?

- **INGRESSO DE NOVOS COLABORADORES** – Como é feito o envolvimento de novos funcionários no código/programa de ética?

- **APLICABILIDADE E ORIENTAÇÃO À CONDUTA:** Como a organização apoia os líderes para a aplicabilidade do código junto aos funcionários nas decisões diárias (sistemas, relatórios, recursos, monitoramento, formas de avaliação, envolvimento estratégico)? Como é este processo (formal e informalmente), trazer exemplos se possível.

- **MANUTENÇÃO DO ENGAJAMENTO AOS PRINCÍPIOS CÓDIGO** – Um desafio após o lançamento de um código é mantê-lo presente no dia a dia das decisões organizacionais, em função da rotatividade, novas demandas, situações de mercado e novos traços culturais. Como funciona este processo de manutenção dos valores na Vale?

- **EFETIVIDADE DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO:** Mesmo com informação ampla e conhecida, alguns especialistas em ética organizacional apontam que as pessoas tomam decisões por seus interesses individuais. Isso é sentido na organização? Como vocês buscam compatibilizar os interesses individuais aos da organização com todos os funcionários?

- **AValiação DE DESEMPENHO / RECOMPENSAS:** A organização incluiu algum fator de desempenho ligado ao comportamento ético nas avaliações existentes? Existe algum sistema de reconhecimento ou recompensa?

- **ATUAÇÃO DESCENTRALIZADA:** Como a implementação do código de ética foi/é desenvolvida nos cinco continentes em que a Vale está presente? E nos mercados diferentes, há alguma adaptação de processos de aculturação?

- **REVISÃO DO CÓDIGO:** Existem demandas de revisão ao código? Existe periodicidade definida e como isso é feito?

- **TRANSGRESSÕES:** Como a organização age em caso de transgressões? Como é feito o processo de aconselhamento e de reorientação aos funcionários? Citar um exemplo.

- **MONITORAMENTO/DENÚNCIAS:** Entre os canais de denúncia e monitoramento sugeridos (carta/e-mail ao Presidente do Conselho de Administração, telefone 0800, formulário no site), qual canal é mais utilizado? A maioria é anônima ou identificada? Qual o tipo de transgressão mais denunciada?

- **MAIOR DEMANDA DO PROGRAMA:** Os esforços de sua organização estão/foram concentrados na sensibilização e compreensão, treinamentos, sistemas de recompensas ou sistemas de controle/monitoramento? Porque?

- ALTA ADMINISTRAÇÃO: Como a alta administração participa no desenvolvimento do programa? Como os funcionários têm contato ou têm conhecimento desta participação?

Reflexões

- DESAFIOS: Quais os principais desafios enfrentados pela organização neste programa/código?
- STATUS DO PROGRAMA: Como a organização avalia que está o envolvimento dos colaboradores ao programa? O que pode indicar que ele começa a fazer parte da cultura? Sentem que ele é utilizado nas decisões organizacionais?
- CONDICIONANTES DO SUCESSO: Quais etapas ou ações a organização entende que são/foram determinantes ao sucesso do programa?
- APRENDIZAGENS E REFLEXÕES: Este trabalho trouxe quais novos aprendizados à organização? Algo mudou depois de implementado?
- RESULTADOS: São medidos resultados do programa de ética? O que a organização entende como resultados deste programa?
- PRÓXIMAS AÇÕES: A organização tem previsto novas ações ou mudanças em algo no programa?
- NOVOS PROCESSOS: Acreditam que há demanda de algum processo/etapa novo(a) de implementação de programa de ética no mercado, a ser desenvolvido?