

NESTOR WAIDEMAN JUNIOR

ÉTICA EMPRESARIAL

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002.

Orientador: Prof. Ernildo José Lanzarini

CURITIBA

2003

ÍNDICE

RESUMO	iii
1 INTRODUÇÃO	01
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA	05
3 ÉTICA E A GESTÃO CORPORATIVA NOS NEGÓCIOS	15
4 ÉTICA NAS RELAÇÕES DO TRABALHO	27
5 O PAPEL DO LÍDER	33
6 RESPONSABILIDADE SOCIAL E BALANÇO SOCIAL	37
6.1 Questões Ambientais.....	38
6.2 O Caso Brasileiro.....	39
6.3 O Papel das Empresas	41
6.4 O Balanço Social	45
7 O CÓDIGO DE ÉTICA	48
7.1 Histórico.....	48
7.2 Definição.....	49
7.3 Porque as Empresas estão Implantando o Códigos de Ética?.....	51
7.4 Implantando o Código de Ética.....	52
7.5 O Código de Ética no Banco do Brasil.....	56
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXO: CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO DO BRASIL	64

RESUMO

WAIDEMAN, Nestor Jr. ÉTICA EMPRESARIAL. Essa monografia tem como objetivo apresentar a **Ética** e a **Responsabilidade Social** como valor agregado aos **negócios** de uma organização – “um investimento de longo prazo”. O empresário que busca um rápido ganho financeiro tirando **vantagens** de clientes, fornecedores ou funcionários pode obter **lucro** a curto prazo, mas a **confiança** que perdeu no processo jamais será restaurada em suas relações de negócio. Falhas éticas arrancam a **imagem** da empresa e as levam a perder clientes e fornecedores importantes, dificultando o estabelecimento de parcerias duradouras. Recuperar a imagem de uma empresa é tarefa muito difícil. Percebemos assim, claramente, a necessidade da moderna gestão empresarial em criar **relacionamentos** mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver e, obviamente, obter vantagens competitivas. A organização deve então agir de forma **honest**a com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela (*stakeholders*). Estão envolvidos nesse grupo os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, os concorrentes, o governo e a sociedade como um todo. Seus **valores**, rumos e expectativas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento e seu desempenho também deve ser avaliado quanto ao seu esforço no cumprimento de sua responsabilidade social e em sua atuação como boa “cidadã”. Toda empresa que tenha consciência de sua responsabilidade moral há de empenhar-se por maximizar os efeitos positivos de sua ação e minimizar os negativos. Deverá incluir em sua estratégia de negócios o apoio a objetivos de interesse social e de responsabilidade pública. Neste momento, a **Ética** e a **Responsabilidade Social** surgem como um elemento diferenciador de imagem e, cada vez mais empresas se apercebem disso. Aquelas que incorporarem esse conceito e uma postura coerente com o mesmo, encontrar-se-ão mais preparadas a sobreviver e lucrar nessa economia cada vez mais globalizada.

Palavras-chaves: ética, responsabilidade social, negócios, vantagens, lucro, confiança, relacionamentos, imagem, honesta e valores.

INTRODUÇÃO

É comum, nos dias atuais, encontrarmos nos jornais notícias sobre atividades empresariais prejudiciais às pessoas e à sociedade em geral. Entre os exemplos marcantes estão os produtos cuja qualidade é sacrificada em nome da redução de custos, a falta de preocupação com o meio ambiente e os procedimentos duvidosos que afetam a segurança de funcionários e clientes. Mais recentemente, tivemos o caso dos escândalos envolvendo fraudes contábeis cometidas por algumas das principais empresas norte-americanas, que causaram prejuízos significativos a milhares de pequenos investidores.

Embora sejam muitos os fatores que contribuem para problemas desse tipo, as evidências indicam que eles são causados principalmente pela falta de uma cultura corporativa que promova e incentive explicitamente o processo decisório ético.

Há 30 anos, ser sensível a questões éticas era tão importante quanto ser tecnicamente proficiente. As empresas, entretanto, aos poucos se afastaram dessa visão e passaram a adotar a postura de que a administração é uma prática técnica, neutra em termos de valores. Um exemplo disso é a utilização de modelos de decisão exclusivamente quantitativos, o que obscurece o papel do julgamento individual. Assim os executivos acabam tão preocupados com questões técnicas que as questões éticas passam para segundo plano.

Dilemas e conflitos tão antigos quanto a história da humanidade inseridos em novas situações nem sempre são vistos como questões éticas. Própria da natureza das relações sociais, a diversidade de interesses deve ser considerada

como uma oportunidade para a empresa colocar-se, cada vez mais, como organização voltada para o bem-comum.

É preciso sensibilizar e conscientizar as pessoas que constituem as organizações de que nos dias atuais há uma demanda crescente por transparência, integridade e probidade, tanto no trato da coisa pública, como no fornecimento de produtos e serviços ao mercado e nas relações humanas. Atitudes e decisões tomadas sem ética não constituem soluções duradouras.

As empresas devem ter como aspecto fundamental de sua cultura padrões éticos de conduta, um dos motivos básicos de credibilidade no mercado. Esses valores, percebidos pela sociedade, são concretizados e efetivados pelas pessoas que compõem uma organização. As atitudes dos funcionários frente a situações de conflito de interesses constituem na prática a moralidade de uma empresa.

Há, portanto, necessidade de voltar à visão dos negócios como prática moral, segundo a qual os executivos devem se preocupar com as conseqüências éticas do que fazem. Falhas éticas arranham a imagem da empresa e as levam a perder clientes e fornecedores importantes, dificultando o estabelecimento de parcerias, pois na hora de dar as mãos, além de levantar as afinidades culturais e comerciais, as empresas também verificam se existe compatibilidade ética entre elas. Recuperar a imagem de uma empresa é tarefa muito difícil.

A ética empresarial enquanto for apenas questão de filosofia sempre ficará em segundo plano. Ética agora pode ser contabilizada e está se tornando um grande diferencial competitivo, que pode distinguir uma empresa de seus concorrentes, atraindo o olhar cada vez mais atento dos consumidores e fornecedores.

Percebemos assim, claramente, a necessidade da moderna gestão empresarial em criar relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver e, obviamente, obter vantagens competitivas. A sociedade como um todo também se beneficia deste movimento. A organização deve então agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela, ou seja, com o diversos parceiros empresarias, isto é com os *stakeholders* (empregados, fornecedores, clientes, consumidores, acionistas, investidores, meio ambiente, sociedade e governo).

Neste momento, a ética surge como um elemento diferenciador de imagem e, cada vez mais, as empresas precisam compreender isso.

Aquelas que incorporarem esse conceito e uma postura coerente com o mesmo, encontrar-se-ão mais preparadas a sobreviver e lucrar nesse mundo cada vez mais "igual".

Pretendemos, então, estudar a ética nas empresas como um diferencial competitivo. Entendemos que bons resultados profissionais e empresariais devem ser fruto de decisões morais e éticas e que ter padrões éticos pode significar bons negócios a longo prazo. O enfoque principal da nossa proposta de pesquisa é estudar o comportamento ético das empresas como questão estratégica de sobrevivência, e especificamente, identificar as conseqüências favoráveis da adoção de uma política ética na gestão de empresas.

A metodologia empregada foi a da coleta, leitura e seleção de informações bibliográficas, bem como consulta a artigos e *sites* de empresas e entidades que discutem e fomentam a adoção da ética nos negócios.

A estrutura do trabalho contempla, além dessa introdução (capítulo um) e das considerações finais (capítulo oito), mais seis capítulos. O capítulo dois é

dedicado a uma abordagem teórica do tema, onde são apresentadas as bases das principais teorias pesquisadas, sem o propósito de analisá-las de maneira mais aprofundada, pois não é esse o objetivo desse trabalho. No terceiro capítulo, discorre-se sobre o tema “Ética das Relações Humanas aos Negócios” e, no seguinte, a “Ética nas Relações do Trabalho”. Após tratar-se do “Papel do Líder” e da “Responsabilidade Social e Balanço Social” no quinto e sexto capítulos, respectivamente, no seguinte são apresentadas, passo a passo, as informações necessárias para que se possa conhecer e implantar o “Código de Ética” nas empresas. Dessa forma, entendemos cumprir o nosso objetivo maior, que é o de pesquisar, compreender e reunir nesse trabalho informações sobre a importância da ética para a sobrevivência das empresas e como fator de lucros e bons negócios.

Não temos, aqui, a pretensão de esgotar o assunto, de natureza bastante complexa, mas esperamos ter conseguido elaborar um trabalho de qualidade, dentro do pressuposto de que o conhecimento científico deve ser aplicado na formulação de propostas que efetivamente tenham finalidade útil e aplicável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA

A palavra ética tem sua raiz no termo grego *êthos*, que significa costume, comportamento, caráter. A ética pode ser o estudo das ações ou dos costumes, e pode ser a própria realização de um tipo de comportamento. Seria uma ciência normativa em se tratando de normas de comportamentos e, uma ciência descritiva, tratando-se de costumes. A palavra moral, por sua vez, tem origem em *mores*, termo do latim que também significa costume. A distinção entre os dois termos pode resultar numa melhor compreensão de seu significado. Tanto ética quanto moral dizem respeito ao conjunto dos costumes tradicionais de uma sociedade. São considerados valores referenciais de conduta para os seus membros, qualificando o bem e o mal, o certo e o errado, o lícito e o ilícito.

Enquanto a moral corresponde ao conjunto de valores e regras que norteiam o nosso comportamento nas relações sociais, a ética diz respeito à reflexão sobre os diversos atos praticados nas coletividades e sua relação com o bem comum.

“Ética não se confunde com moral como induzem erroneamente as expressões consagradas ‘ética católica’, ‘ética protestante’, ‘ética liberal’, ‘ética nazista’, ‘ética socialista’. Enquanto a moral tem uma base histórica, o estatuto da ética é teórico, corresponde a uma generalidade abstrata e formal. A ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais. ... O conhecimento ético, quando aplicado às moralidades, capta os fundamentos das tomadas de decisão, não importa seu âmbito – políticas públicas, gestão de empresas, comando de órgãos estatais ou direção de organizações voluntárias.” (SROUR, 1998, p.270).

Para o autor:

“Como disciplina teórica, a ética sempre fez parte da filosofia e sempre definiu seu objeto de estudo como sendo a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente. A ética avalia então os costumes, aceita-os ou reprová-os, diz quais ações sociais são moralmente válidas e quais não o são. De maneira que a ética filosófica corresponde a um discurso racional de

base especulativa. Tende a estabelecer princípios constantes e universalmente válidos de valorização e de condução da vida. Define o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser. E tem procurado as fontes da moral nas divindades, na natureza ou no pensamento racional.” (SROUR, 1998, p. 271).

Os homens não só agem moralmente, como também pensam sobre o conjunto desse agir, tomando-o como objeto da sua reflexão. Isto é a ética. Frente aos conflitos de grupos sociais organizados, ela aparece como fundamentação teórica e sistematizada, permitindo que os homens tenham referenciais para definir seus valores morais. Num processo de reciprocidade, a moral hoje depende da ética e vice-versa.

É imprescindível, para tratar do comportamento em sociedade, considerar a responsabilidades dos agentes. Só é possível falar em comportamento moral quando o sujeito que age é responsável pelos seus atos. Mas, isto, por sua vez, envolve o pressuposto de que pôde fazer o que queria fazer, ou seja, pôde escolher entre duas ou mais alternativas, e pôde agir de acordo com a decisão tomada. Nessas condições, não há como escapar – as conseqüências dos atos responsabilizam quem os pratica.

Uma tomada de decisão implica questões morais quando:

- quem as toma ou as executa está afetando a outros ao fazê-lo;
- o agente está com suas faculdades mentais plenas;
- o agente desfrutar de liberdade para ter autodeterminação, não estando submetido a coações extremas.

Em suma, decidir e agir numa situação concreta é um problema prático-moral. Mas, investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo ao qual nossos atos estão sujeitos, dentre

outras questões, é um problema que exige reflexão teórica. Esta é a área de competência da ética.

Didaticamente, costuma-se separar os problemas teóricos da ética em dois campos: num, os problemas gerais e fundamentais (como liberdade, consciência, bem, valor, lei e outros); e no segundo, os problemas específicos, de aplicação concreta, como os problemas de ética profissional, de ética política, de ética sexual, de ética médica, etc. É um procedimento didático ou acadêmico, pois na vida real eles não vêm assim separados.

Há também uma outra questão que não pode ser deixada de lado, especificamente ética, que parece ser absolutamente fundamental. Os costumes mudam e o que ontem era considerado errado hoje pode ser aceito, assim como o que é aceito entre os índios pode ser rejeitado pela população mais urbana, até do mesmo país.

O comportamento prático-moral já se encontra nas formas mais primitivas de comunidade humana e varia no tempo (de época para época) e no espaço (de sociedade para sociedade). Culturalmente estabelecido, o que é válido para uma coletividade não o é necessariamente para outra. Há tantas práticas morais quanto coletividades. Décadas atrás, no interior do País, “a palavra” e a honra das pessoas valia mais que qualquer papel escrito. Hoje em dia, no Brasil urbano tais modelos de comportamento merecem um sorriso de condescendência. Os homens se transformam, e com eles a cultura e seus modos de agir.

Para melhor entendermos essas transformações temos um exemplo clássico de análise, a partir de uma abordagem científica:

“Antes da Reforma Protestante, toda aquisição de riquezas acima do estritamente necessário para atender às próprias necessidades era considerada um excesso que pertencia à sociedade. O excedente econômico deveria ser entregue à Igreja

Católica, pois a ela cabia distribuir benefícios e fornecer serviços aos necessitados, já que respondia pelo ensino, saúde e assistência social. Nenhum homem tinha direito a uma recompensa econômica, a não ser que se empenhasse num trabalho socialmente útil. O fim da atividade produtiva consistia em oferecer bens e serviços à comunidade e em capacitar cada pessoa a viver com conforto e segurança. O processo econômico não podia facultar a alguns a oportunidade de enriquecer à custa dos outros. Todo negócio que visava ao lucro era essencialmente imoral e o valor de um bem de um bem devia ser igual ao seu preço de produção,....” (SROUR, 1998, p. 272).

Nessas condições, todo lucro tendia a ser visto como exploração, ganância e extorsão. A legitimação do lucro capitalista só veio a ser feita pelo protestantismo, com especial destaque para a “ética calvinista” que justificou a acumulação de dinheiro e santificou o lucro como agradáveis a Deus.

SROUR (1998, p. 273) apresenta então qual a questão-chave subentendida nessas observações: “A acumulação de riqueza e a obtenção do lucro foram legitimadas por uma moral particular (a chamada ética protestante) e não por outra, que manteve a hegemonia durante séculos (a moral católica). Isso indica que entre as morais travam-se embates, da mesma maneira que ocorre entre ideologias políticas e econômicas.”

Para outro autor:

“Não seria exagerado dizer que o esforço de teorização no campo da ética se debate com o problema da variação dos costumes. E os grandes pensadores éticos sempre buscaram formulações que explicassem, a partir de alguns princípios mais universais, tanto a igualdade do gênero humano no que há de mais fundamental, quanto as próprias variações. Uma boa teoria ética deveria atender à pretensão de universalidade, ainda que simultaneamente capaz de explicar as variações de comportamento, características das diferentes formações culturais e históricas”. VALLS (1986, p. 16).

Na seqüência, VALLS (1986, p. 16) afirma: “Dois nomes merecem ser logo citados como estrelas de primeira grandeza desse firmamento – o grego antigo Sócrates (470-399 a.C.) e o alemão prussiano Kant (1724-1804).

O filósofo Sócrates, mestre de Platão, é considerado o pai de toda a Filosofia Ocidental sem nunca ter escrito sequer uma linha. Foi condenado a

beber veneno, sob a acusação de que ele seduzia a juventude, não honrava o deuses da cidade e desprezava as leis da polis (cidade-estado). Depois de dois milênios, ainda se questiona se a sua condenação foi justa. Sócrates obedecia às leis, mas as questionava em seus diálogos, procurando fundamentar racionalmente a sua validade. Segundo VALLS (1986, p.17): “ele ousava perguntar se as leis eram justas. E mesmo que chegasse a uma conclusão positiva, o conservadorismo grego não podia suportar este tipo de questionamento, pois as leis existiam para serem obedecidas, e não para serem justificadas.”

Embora os gregos não gostassem dos questionamentos socráticos, Sócrates foi chamado muitos séculos depois “o fundador da moral”, porque sua ética não se baseava simplesmente nos costumes do povo e dos ancestrais, assim como nas leis exteriores, mas sim na sua convicção pessoal. Sócrates seria então, para muitos, o primeiro grande pensador da subjetividade.

Este movimento de interiorização da reflexão e da valorização da subjetividade que começa com Sócrates culmina com Kant, lá pelo final do século XVIII.

“Kant buscava uma ética de validade universal, que se apoiasse apenas na igualdade fundamental entre os homens. Sua filosofia se volta sempre, em primeiro lugar, para o homem, e se chama filosofia transcendental porque busca encontrar no homem as condições de possibilidade do conhecimento verdadeiro e do agir livre. No centro das questões éticas, aparece o dever, ou obrigação moral, uma necessidade diferente da natural, ou da matemática, pois necessidade para uma liberdade. O dever obriga moralmente a consciência moral livre, e a vontade verdadeiramente boa deve agir sempre conforme o dever e por respeito ao dever”. (VALLS, 1986, p. 18).

Esta moral não se interessa essencialmente pelos aspectos exteriores, empíricos e históricos, tais como leis positivas, costumes, tradições, convenções

e inclinações pessoais. Para Kant, se a moral é a racionalidade do sujeito, este deve agir de acordo com o dever e somente por respeito ao dever.

Numa definição geral, ética se refere a teoria ou aos estudos sobre a prática moral, analisando e criticando fundamentos e princípios que orientam ou justificam determinados conjuntos de valores morais. Enfatiza a virtude como prática do bem, como promotora da felicidade, seja individual ou coletiva, avaliando o desempenho humano sempre em relação às normas comportamentais. Está diretamente relacionada ao nosso caráter e temperamento. É o processo consciente que nos ajuda a escolher entre vícios e virtudes, entre o bem e o mal.

Segundo o SHERMERHORN (1999), os conceitos éticos são extraídos da experiência e do conhecimento da humanidade, sendo que existem cinco teorias a respeito da formação dos conceitos éticos: a teoria do fundamentalismo, a teoria do utilitarismo, a teoria Kantiana, a teoria contratualista e a do relativismo, as quais serão descritas a seguir.

A Teoria do Fundamentalismo se baseia no preceito de que a ética seja obtida de fontes externas ao ser humano, podendo ser um livro, uma bíblia, ou outro ser, permitindo, que o ser humano encontre o certo e o errado por si mesmo.

A Teoria do Utilitarismo propõe que o conceito ético deve ser elaborado diante de cada fato e o ser humano para escolher o que será mais ético, deverá analisar o que trará maior bem para a sociedade, levando em conta o tamanho do bem, e não o número de pessoas beneficiadas.

A Teoria Kantiana sugere que o conceito ético seja extraído do fato de que cada um deve se comportar de acordo com princípios universais, todavia, sua

crítica é a de que existe uma grande dificuldade para entrar em um consenso sobre quais seriam os princípios universais.

A **Teoria Contratualista** parte do pressuposto de que o ser humano assumiu com seus semelhantes a obrigação de se comportar de acordo com as regras morais, para poder conviver em sociedade. Sendo assim, os conceitos éticos seriam extraídos das regras morais que conduzissem a concretização da harmonia no grupo social.

A **Teoria do Relativismo** é aquela que informa os princípios éticos, posto que segundo ela cada pessoa deveria decidir sobre o que é ou não ético, com base nas suas próprias convicções, na sua própria concepção sobre o bem e o mal, mostrando assim, que o que é ético para um pode não ser para outro.

Segundo SÁ (2000), após observamos as teorias que permeiam os princípios éticos, é significativo fazer uma reflexão acerca de conduta ética, posto que refere-se a uma resposta que ocorre a partir de um determinado acontecimento, podendo variar conforme as circunstâncias e as condições vivenciadas.

Vale ressaltar, que o conceito de conduta se diferencia do comportamento em virtude do último ocorrer sempre da mesma forma tratando-se de uma constante, e a conduta alterar-se de acordo com a variedade de efeitos.

Desta forma, através do motivo de tal conduta dar-se-á a busca pelo conhecimento do que promove a satisfação, o prazer, a felicidade, o bem-estar, procurando ideais imaginados para o bem. O importante é a prática que o indivíduo utiliza para executar suas atividades profissionais de forma ética.

Para que esta prática possa ocorrer é relevante que o indivíduo tenha clareza de sua consciência ética, e esta resulta da relação íntima do homem consigo mesmo.

Pode-se dizer que a consciência é construída a partir das influências ambientais, dos ensinamentos e das informações que adquirimos, estando disponível na prática de nossas condutas no dia-a-dia. Para SÁ (2000, p.58), “só podemos pagar se possuímos um fundo em dinheiro; só podemos agir eticamente se tivermos uma consciência ética formada e em atividade plena” .

Assim, a formação ética precisa de um ambiente sadio, com condutas espelhadas em práticas do bem. Todavia, esta condição nem sempre ocorre, em virtude do desleixo dos poderes com má qualidade de idéias, tendo, o indivíduo que deseja conservar seus valores e suas origens éticas que proteger-se contra situações de conflito.

Sendo assim, vale ressaltar que, para a conduta ser considerada do bem, é necessário o indivíduo ter a qualidade de viver a vida de acordo com sua própria essência , sem produzir malefícios a si nem a seus semelhantes, tendo uma ética fundamentada no respeito.

Segundo SÁ (2000), cada um possui sua própria identidade, muito embora exista semelhança entre as pessoas, nunca poderemos ser idênticos, caracterizando assim, o que pode ser chamado de caráter.

Para que exista uma interação ética é necessário ainda, que haja transparência nas relações, é preciso que cada parte dê exatamente o que está disposta a dar e o que deseja receber.

SÁ (2000) ressalta, ainda, que no mundo em que vivemos geralmente ocorrem fatos que são frutos de influências que ferem a ética, em virtude de

forças de diversas naturezas. Tais fatos, podem oferecer um exterior ético, porém, na essência, não são condutas que contribuem para a virtude, nem são aceitáveis, pois são derivados da força de capitais, de poderes, dificultando a liberdade individual ou ameaçando a integridade dos indivíduos, não sendo conhecimentos constituídos pela verdade.

A emoção é um fator importantíssimo e que não pode ser deixado externo a ética, afinal, trata-se de um sentimento que advém de estados biológicos e psicológicos que podem motivar o primeiro impulso para a ação. É de grande variedade o número de emoções e diferentes são seus efeitos nos indivíduos, podendo influenciar positiva ou negativamente a qualidade ética. Para SÁ (2000, p.102): “razão e sentimento são independentes, mas precisam estar harmonizados para a eficácia da conduta” .

O emocional pode sofrer perturbações e, caso isso ocorra, age perversamente, podendo gerar três grandes males na formação e na evolução de uma consciência ética, que são: a raiva, a ansiedade e a depressão. Todavia, a emoção precisa ser controlada para que se possa desenvolver a vontade.

Neste contexto, as intenções são relevantes no campo profissional. Sabe-se que o indivíduo honesto não tem intenção de prejudicar quem quer que seja, entretanto, existe a prática desonesta que é diferente da intenção, pois está apenas na coragem e na oportunidade dos indivíduos. Todavia, não basta a intenção de desejar ser honesto, a pessoa tem que ser honesta, pois o profissional honesto torna-se digno de confiança e cresce em conceito, valorizando e respeitando sua categoria.

Para aqueles que desejarem um maior aprofundamento do tema, sugere-se que as posições aqui apresentadas sejam analisadas juntamente com outras

posições clássicas e contemporâneas. Nesse campo encontram-se muitas outras posições, algumas atentas aos costumes exteriores, que teriam de ser interiorizados, outras mais preocupadas com a atitude individual e subjetiva. Estamos falando de pensadores do porte de Platão e Aristóteles, Santo Agostinho e Santo Tomás de Aquino, Maquiavel e Spinoza, Hegel e Kierkegaard, Marx e Sartre, enfim, quase todos os grandes pensadores que nós, ocidentais, conhecemos. E é com alguma ajuda desses que mais pensaram sobre essas questões que, a cada dia, enfrenta-se e tenta-se resolver problemas teóricos e práticos, éticos ou morais.

3. ÉTICA E A GESTÃO CORPORATIVA NOS NEGÓCIOS

Os atos humanos são, na sua quase totalidade, atos relacionais, ou seja, são atos que se realizam no relacionamento com o outro ou com os outros. É neste relacionamento que os valores tomam corpo, quando tratamos com uma ou mais pessoas, com a comunidade ou com a sociedade em geral. Do ponto de vista ético, cabe ressaltar duas atitudes que se destacam como possíveis neste relacionamento: i) a ética do interesse próprio; ii) a ética orientada para o outro.

Na ética do interesse próprio, você proporciona algo ao outro porque é do seu interesse fazê-lo. Esta perspectiva tem imensas repercussões no âmbito empresarial, principalmente no capitalismo do *laissez-faire*, ou, mais atualmente, no neoliberalismo. De acordo com os seguidores dessa escola, a responsabilidade social da empresa consiste única e exclusivamente em aumentar o seu lucro, maximizar os seus retornos. Logo, tudo o que se faz na empresa e nos negócios tem por objetivo o cumprimento desta responsabilidade. A preocupação com os empregados, com a qualidade, com o bem estar da comunidade, enfim, tudo o que se faz pelos outros, justifica-se apenas se a ação resulta na maximização dos resultados econômicos da empresa ou do negócio.

Trata-se, portanto, de uma ética onde a vantagem econômica é o valor mais importante, visando fundamentalmente à sobrevivência.

Já a ética orientada para os outros tem por objetivo básico a valorização do outro para o benefício do todo. Parte do princípio de que é fazendo o outro feliz que eu vou me sentir bem. É na medida que os outros crescem que o grupo todo

vai crescer. Os outros não são mais simples instrumentos de minha realização; a minha realização depende da realização da comunidade.

Em termos empresariais, isto significa uma filosofia ou uma ética do serviço. É na medida em que o produto, a maneira de produzi-lo, e tudo o que se faz em relação a ele representarem um serviço para o mercado, é que a empresa poderá obter um resultado econômico válido. Nesta perspectiva, o valor maior é a solidariedade, a profunda interdependência humana, o crescimento do outro. Este é o objetivo. O lucro, o benefício econômico, é um subproduto. Indispensável, sem dúvida, para a continuidade da comunidade de trabalho que é a empresa, mas que só vai existir se as outras condições forem preenchidas.

Queiramos ou não, na administração dos negócios as pessoas são constantemente envolvidas em decisões que devem ser tomadas e nas quais o posicionamento ético que se assume é fundamental. Nestas decisões, se os valores em nome dos quais a empresa está no mercado não forem muito claros na cabeça dos administradores, corre-se, no mínimo, o risco de ser incoerente e o de tomar a decisão errada. Deve-se observar, nesses casos, que a tendência do administrador é de tomar sempre as decisões em função da relação custo x benefício.

“Objetivos de lucro muito rígidos e cenários de alto estresse, emocionantes, que põem a empresa em risco, são motivadores poderosos. Mas eles também tendem a suprimir a capacidade para articular raciocínios morais. As pesquisas de Marshall Clinard sobre comportamento empresarial ilegal tem relatado as pressões de lucro e custo como a principal pressão de trabalho citada pelo administradores de nível intermediário. Nove entre dez entrevistados achavam que tal pressão leva ao comportamento antiético em uma empresa.” (NASH, 2001, p. 122).

Fica bastante claro que quando o valor principal da empresa é o ter lucro, qualquer outro que venha atrapalhar, seja relativo aos seres humanos ou ao meio ambiente, passará automaticamente ao segundo plano.

Em sua obra, SROUR (1998, p. 285) destaca algumas práticas em curso no mundo dos negócios e que são julgadas imorais pela opinião pública internacional:

- Desfalques em empresas ou em fundos corporativos descobertos por auditorias internas ou externas;
- Dívidas fiscais fraudadas, evasões fiscais ou de divisas;
- Propinas desembolsadas envolvendo altas autoridades e empresários de renome para obter contratos internacionais ou projetos governamentais;
- Tráfico de informações privilegiadas e espionagem industrial;
- Pirataria intelectual de bens simbólicos que a era digital facilita em larga escala e cópia de produtos de grife;
- Ataques de hackers a empresas privadas ou a instituições públicas, acarretando pesadas perdas;
- Contratação de executivos de empresas concorrentes para que repassem documentos, estatísticas e projetos confidenciais;
- Fraude nos pesos e nas medidas dos produtos vendidos;
- Subornos pagos para “dirigir” licitações públicas ou para “autorizar” o pagamento das faturas de serviços contratados;
- Manobras financeiras para rebaixar o valor das ações de uma empresa, realizadas pelos próprios diretores, a fim de assumir o seu controle acionário;
- Extorsões sofridas por empresas em troca da garantia de boas graças junto a órgãos governamentais (“caixinha”);

- “Doações” de empresas ou financiamentos ilícitos a políticos em campanha eleitoral;
- Lavagem de dinheiro proveniente de operações ilegais;
- Subornos pagos a juízes, a diferentes tipos de fiscais e policiais;
- Fraudes em balanço de empresas;
- Desvio de dinheiro por sócios ou por diretores;
- Furtos de matérias-primas, componentes, equipamentos ou mercadorias por funcionários ou por estes em conluio com pessoal externo;
- Contrabando de produtos eletrônicos, softwares, armas, etc.

Embora sejam muitos os fatores que contribuem para situações desse tipo, as evidências indicam que elas são causadas principalmente pela falta de uma cultura corporativa que promova e incentive o processo decisório ético. A conduta antiética não é simplesmente uma decisão individual, é também um reflexo da cultura institucional e pode estar mais relacionada com as características da própria empresa do que com as de um funcionário individualmente.

Conflitos éticos é o que não falta no mundo dos negócios e, não raramente, os executivos alegam sofrer pressões para abrir mão da ética pessoal a fim de alcançar metas corporativas.

NASH (2001, p. 123) afirma: “Quando um superior invoca o resultado do balanço como o único e mais importante objetivo do desempenho, outros objetivos, como a criação de valor e a integridade, têm quase que o mesmo poder de duração que um floco de neve sobre uma rocha quente”. Em seguida, a autora

conclui (p. 125): “Na minha experiência, o resultado financeiro é o bloqueador de conversas éticas mais efetivo que se conhece nos meios empresariais.”

No entanto, desde a série de escândalos desencadeada pelas fraudes contábeis que abalaram a economia americana no ano passado, poucos assuntos têm sido alvo de tanta discussão nas empresas do mundo inteiro quanto a ética corporativa.

“Muitas das melhores empresas e muitos dos melhores líderes empresariais da América reconhecem que o idealismo não é simplesmente um sentimento que faz parte dos discursos, mas um ingrediente essencial que orienta a criatividade nos negócios e a administração responsável. Para essas pessoas, o propósito da empresa não é apenas receber um gordo retorno, mas a criação do valor e a manutenção do respeito pelos outros. Tais propósitos não podem ser instrumentos do resultado financeiro. Devem ser independentes, valores importantes, para motivar as pessoas no trabalho.” (NASH, 2001, p. 145)

Mas quais seriam as principais motivações para todo este interesse?

Autores pesquisados destacam algumas das razões de todo este movimento:

- i. a urgência de recuperar a credibilidade na empresa. Escândalos como os da *Enron* ou da *WorldCom* fazem com que a confiança volte a ser um valor no mundo empresarial, o que na realidade nunca deixou de ser;
- ii. a empresa que busca somente os resultados ou as vantagens imediatas esta fadada ao insucesso. A responsabilidade ética para com a sociedade é uma necessidade de sobrevivência no longo prazo e neste aspecto a ética constitui um fator importante de ganhos;
- iii. contribui para a boa imagem da empresa, pois nenhuma das grandes e excelentes companhias são conhecidas pela falta de princípios éticos, mas pela qualidade do produto que colocam à disposição do mercado, sendo a dimensão ética uma parte importante do conceito de qualidade que a empresa apresenta à sociedade.

Conforme descrito no material do módulo Ética de Negócios (2002, p.24), oferecido pela Universidade Federal do Paraná no curso de especialização em Gestão de Negócios e ministrado pelo professor Ernildo José Lanzarini, na Wharton School da Universidade da Pensilvânia foram identificadas algumas motivações diretas para empresas e gestores sobre a manutenção de padrões éticos:

- altos padrões éticos criam um ambiente de trabalho psicologicamente saudável;
- empresas com tais padrões têm menos problemas de furtos, sabotagem, discriminação, produtos defeituosos e depredação das instalações;
- empresas éticas desenvolvem relações de confiança mais estáveis e lucrativas com seus clientes;
- minimizam-se riscos de escândalos que destroem companhias e carreiras;
- confiança é fundamental nas transações comerciais eficientes e certamente o comportamento ético é necessário para manter a confiança.

Percebe-se que, mesmo no campo dos negócios, aparentemente o menos propício para aplicações éticas, tem surgido uma necessidade cada vez mais urgente de seu estudo. Seguindo esta lógica, onde o próprio capitalismo necessita redescobrir suas regras, ter padrões éticos significa ter bons negócios e parceiros a longo prazo, pois o consumidor está cada vez mais atento ao comportamento das empresas, existindo um certo metabolismo no relacionamento entre as empresas e a sociedade em que estão inseridas.

Códigos de conduta, regulamentos, responsabilidade social, políticas, contratos e liderança, são exemplos de como as empresas podem desenvolver sua ética no contato com a sociedade. Há quem afirme que as organizações de sucesso devem se afastar de uma época marcada por contratos e litígios e entrar na era do “aperto de mão”. As empresas devem estabelecer altíssimos padrões de integridade e depois aplicá-los sem incertezas.

A primeira preocupação ao pesquisar sobre a importância da ética na formação do lucro das empresas é verificar o interesse e a contemporaneidade do tema. Logo de início, constata-se que os teóricos em administração de empresas, na tentativa de ampliar as chances de sobrevivência do atual modelo econômico, estão revendo posturas e adotando práticas mais éticas na condução de seus negócios e na gestão das empresas. Não se trata de idealismo ou de nobreza de atitudes. É a própria necessidade de sobrevivência que leva o atual modelo empresarial a ser mais ético.

Vejamos a análise de dois autores pesquisados sobre o assunto:

“Pelo menos para os empresários razoáveis o êxito empresarial inclui mais do que apenas o valor do lucro de cada ano. Muitas vezes os lucros anuais poderiam ser substancialmente aumentados sem grandes esforços da empresa, renunciando-se à segurança futura (por exemplo, cancelando investimentos, projetos de pesquisa ou atividades de formação). Mas ninguém que busque o êxito duradouro da empresa há de renunciar, sem necessidade, a investimentos que garantam o seu futuro. Também o pôr em prática as máximas de ética empresarial no dia-a-dia da firma tem o caráter de um investimento para o futuro”. (LEISINGER, 2001, p. 185).

E:

“Uma vez que as empresas competitivas não operam num horizonte de curto prazo, a ganância ou a sedução por vantagens imediatas pode ser fatal. No mundo atual, os negócios não se assemelham mais aos empreendimentos corsários da época mercantilista – atacar, pilhar e dividir o butim com o respaldo de uma Coroa cobiçosa. Não faltam, é claro, veleidades inescrupulosas a alguns empresários. Mas isso nos altera a lógica do mercado. O que acontece quando produtos deixam de ser confiáveis? Não são mais adquiridos. Portanto, as empresas podem agir de forma oportunista em ambiente competitivo, só que dificilmente fazem da trapaça seu apanágio, porque não seria racional matar a galinha dos ovos de ouro. Cada vez mais as decisões e as ações empresariais ficam submetidas ao crivo de uma cidadania disposta a retaliar as empresas que abusam da confiança e da credulidade de suas contrapartes.” (SROUR, 1998, p. 291).

É como se a necessidade de sobrevivência estivesse impondo às empresas uma urgente retomada de atitudes e valores éticos. Afinal, que empresa teria condições de sobreviver e prosperar num clima de falência econômica, social e ambiental?

Procurando aclarar esse questionamento devemos considerar que a sociedade justa tem três exigências econômicas estreitamente relacionadas, cada qual com força independente:

- i) a necessidade de suprir os bens de consumo e serviços requeridos;
- ii) a necessidade de assegurar que essa produção e seu uso e consumo não exerçam um efeito adverso sobre o atual bem-estar do público em geral;
- iii) a necessidade de assegurar que não afetem adversamente as vidas e o bem-estar das gerações futuras.

As duas últimas exigências estão em freqüente conflito com a primeira, conflito esse fortemente manifestada na economia e na política diária. A referência comum é o efeito sobre o meio ambiente.

As empresas não podem continuar gerando altos custos ecológicos em suas operações, pois seus interesses estariam colidindo com os da sociedade, uma população cada vez mais preocupada e exigente à preservação do meio ambiente.

Quando a empresa se preocupa com as questões ambientais e bem-estar social, preocupações evidentemente éticas, aumenta suas chances de sobrevivência, pois a sociedade desenvolve uma imagem positiva em relação a esse tipo de organização.

Quando passam a atuar de forma menos predatória e selvagem, todos saem ganhando, embora muitas vezes as intenções que estão por trás desta atitude não possam ser consideradas altruístas. É como se, ao aplicarem uma espécie de “ética do egoísmo” conseguissem, como efeito colateral, atingir de forma benéfica o conjunto da sociedade.

Uma empresa é considerada ética se cumprir com todos os compromissos éticos que tiver, se adotar uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela, também conhecidos como os stakeholders. Estão envolvidos nesse grupo os clientes, os fornecedores, os acionistas e investidores, os funcionários, o governo, a comunidade e a sociedade em geral. Seus valores, rumos e expectativas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento e seu desempenho também devem ser avaliados quanto ao seu esforço no cumprimento de suas responsabilidades públicas e em sua atuação como boa cidadã.

Comunidade é palavra que não costuma passar das declarações de princípios das empresas. De fato, poucos empresários reconhecem com convicção o fato de que a empresa tem que exercitar sua função interativa na comunidade. Tirar recursos, pessoas e mercado da coletividade, devolver produtos e salários e embolsar o lucro como remuneração do capital é visão de curto prazo.

Percebe-se claramente a necessidade da moderna gestão empresarial em criar relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver e, obviamente, obter vantagens competitivas. A sociedade como um todo também se beneficia deste movimento. Fatores como a conservação de

recursos e a redução de rejeitos na origem, precisam ser considerados. O planejamento no tocante à saúde pública, segurança e proteção ambiental deve prever impactos adversos que poderiam decorrer das instalações, produção, distribuição, transporte, uso e descarte e reciclagem final de produtos.

A prática da boa cidadania refere-se à liderança e ao apoio – dentro dos limites razoáveis dos recursos das organizações – a objetivos de interesse social, abrangendo também os aspectos mencionados de responsabilidade pública. Tais objetivos poderão incluir a melhoria na educação, assistência médica, excelência na proteção ambiental, conservação de recursos naturais, serviços comunitários, melhoria das práticas industriais e organizacionais, a promoção da cultura e do esporte e do lazer (eventos e outras iniciativas).

A liderança quanto à boa cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas a se tornarem parceiras para atingir esses propósitos. O comportamento transparente é o valor que rege e reflete um comportamento de respeito à verdade conhecida como tal, gerando respeito e confiança mútuos.

O relacionamento da organização com todas as partes interessadas necessita se desenvolver com base num comportamento ético, de maneira que isso resulte em reciprocidade no tratamento. Esse princípio se aplica a todos os aspectos de negociação e relacionamento com clientes e fornecedores. Ele também é aplicável no que diz respeito aos funcionários. O respeito à sua individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à representação sindical, deve ser uma regra básica. O mesmo valor se aplica à comunidade e a qualquer entidade ou indivíduo que mantenha contato com a organização.

Não é difícil perceber a existência de um campo muito fértil para a aplicação da ética empresarial e de evidências demonstrando que agir conforme a ética, efetivamente dá bons resultados – financeiros e não-financeiros.

Ter padrões éticos significa ter bons negócios a longo prazo. Existem estudos indicando a veracidade dessa afirmativa. Na maioria das vezes, contudo, as empresas reagem a situações de curto prazo.

Empresários sagazes sabem que o sucesso nos negócios e as práticas éticas andam de mãos dadas. Eles se concentram em um objetivo empresarial que ultrapassa o simples negócio do dia-a-dia e sabem, em última análise, que não há nenhuma forma correta de fazer algo errado.

A confiança de clientes e fornecedores. É um benefício a curto prazo, pois eles divulgam a empresa recomendando-a a terceiros. Bons negócios dependem essencialmente do desenvolvimento e manutenção de relações duradouras.

Do mesmo modo, quando as pessoas trabalham para uma organização que acreditam ser justa, onde todos estão dispostos a dar de si para a realização das tarefas, onde as tradições de fidelidade e cuidado são marcantes, as pessoas trabalham em um nível mais elevado. Os valores ao seu redor passam a fazer parte delas e elas vêem o cliente como alguém a quem devem o melhor produto ou serviço possível.

Muitas organizações acreditam que não existe correlação entre a integridade e o desempenho financeiro. Elas estão enganadas. A integridade e o desempenho não são extremidades opostas de um contínuo. O empresário que obtém um rápido ganho financeiro tirando vantagens de clientes, fornecedores ou funcionários pode acusar um lucro um pouco mais alto em determinado período,

mas a confiança que perdeu no processo pode jamais voltar a ser instaurada em suas relações de negócios.

Ao contrário, e na maioria das vezes, o cliente desapontado passará a consumir os produtos da concorrência assim que aparecer uma oportunidade. Chegará o dia em que um fornecedor explorado estará por cima. E os funcionários explorados saberão retribuir ao mau tratamento de várias maneiras: roubando no almoxarifado ou no patrimônio, fazendo longas ligações interurbanas, apresentando licenças médicas sem estar doente, etc.

Falhas éticas levam as empresas a perderem clientes e fornecedores importantes, dificultando o estabelecimento de parcerias. A prática de parcerias é cada vez mais comum nos dias atuais. Na hora de dar as mãos, além de levantar as afinidades culturais e comerciais, também é verificado se há compatibilidade ética. Recuperar o nome de uma empresa é muito difícil. Quando uma companhia age corretamente, o tempo de vida do fato na memória do público é de cinco minutos. A lembrança de uma transgressão à ética pode durar cinquenta anos. A percepção do público pode ter um impacto direto sobre os lucros da empresa.

A reputação de uma empresa é um fator primário nas relações comerciais, formais ou informais, quer estas digam respeito à publicidade, ao desenvolvimento de produtos ou a questões ligadas aos recursos humanos. Nas atuais economias nacionais e globais, as práticas empresariais dos administradores afetam a imagem da empresa para qual trabalham. Assim, se a empresa quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será importante manter uma sólida reputação de comportamento ético.

4. ÉTICA NAS RELAÇÕES DO TRABALHO

Nas organizações sociais primitivas o **fator terra** era predominante. A posse da terra permitia criar as riquezas, sustentavam as populações ao mesmo tempo em que era o foco dos conflitos. As grandes lutas centravam-se em torno da terra, tanto entre os nômades e os assentados quanto entre agricultores e pecuaristas.

Neste contexto, a tecnologia e os conhecimentos evoluíam lentamente. A noção de responsabilidade social estava vinculada ao sistema patriarcal e feudal: o servo prestava serviços ao seu senhor e este lhe dava sustento e proteção.

Quando, com a máquinas a vapor, explodiu a Revolução Industrial, o **capital** passou a ser o bem mais procurado, dada a sua importância nas inversões industriais em prédios e equipamentos.

Daí surge uma primeira e importante onda de mudança sociais. Num mundo que parecer acomodar-se em novas realidades, o século XIX torna-se uma panela de pressão alimentada pelos desequilíbrios sociais. De um lado, o capital todo poderoso, de outro, um proletariado desenraizado a procura de uma vida mais decente.

Mas atrás das chaminés da Revolução Industrial, prepara-se uma outra revolução, talvez ainda mais radical. Aos poucos, o domínio do conhecimento passa a ser mais importante que o domínio da terra ou do capital. O próprio capital e a própria terra passam a necessitar cada vez mais do conhecimento. E como o conhecimento está intrinsecamente ligado ao próprio ser humano, que o tem em sua cabeça, surge, como novo elemento decisivo do sucesso, o **fator**

humano. A evolução, a passos largos, cumpre um novo ciclo. Depois da terra, depois do domínio econômico, a pessoa humana passa a ser o verdadeiro protagonista da história contemporânea. Dessa forma, a responsabilidade social adquire um novo significado.

O mundo do trabalho passa a apresentar modificações substanciais em sua forma de estruturação. Contratos a prazo fixo ou temporário, terceirização de recursos humanos e sub-contratação são apenas alguns exemplos que podem ser lembrados. Na raiz dessas e de outras mudanças encontram-se por certo pressões competitivas e incertezas em relação ao mercado, conduzindo à busca de novas relações trabalhistas.

Tais mudanças, contudo, não reduzem o papel fundamental que a empresa desempenha no contexto da comunidade, produzindo os bens ou serviços de que ela necessita. Mas importa lembrar ainda que a empresa representa a estrutura que permite ao homem receber a remuneração pela colaboração que oferece à complementação dos objetivos referidos e que justificam a existência da empresa. Essa remuneração é que permite ao homem garantir sua manutenção e a de sua família, no testemunho de que, em boa medida, o homem vive do trabalho.

Mas o homem tem ainda em seu contexto pessoal o impulso de realização pessoal, que em grande parte pode ser satisfeito pelo trabalho que ele desenvolve, qualquer que seja sua natureza. Essa também é razão pela qual o homem também vive para o trabalho.

Essa é a razão essencial pela qual, em que pesem as modificações apontadas de início, a empresa continua sendo o palco onde acontece grande parte da existência do trabalhador, correspondendo pelo menos um terço de sua

vida produtiva, isto é, oito horas de seu dia, num período que pode estender-se entre os 18 e os 65 anos de idade.

Mas existe, porém, outra vertente a ser invocada no exame das relações no mundo do trabalho, qual seja, a representação do que o homem significa para a empresa. Crescentemente se verifica a introdução de processos e instrumentos automatizados na vida das empresas. Desde simples computadores e aparelhos deles dependentes, que marcam hoje a atividade das empresas financeiras, até os grandes robôs que compõem a área industrial das empresas automotivas.

Tais recursos podem contribuir para a criação de uma mentalidade que assume que a presença do homem tende a ser reduzida na atividade das empresas. Ainda que possamos admitir que a afirmação tem forte fundo de veracidade, principalmente no que se refere aos aspectos quantitativos, é necessário lembrar alguns aspectos que não podem ser esquecidos. Se por um lado a introdução dos sofisticados aparelhos ligados à automação acarretou o afastamento de considerável número de pessoas de seu trabalho, aumentando os números relativos ao desemprego, do ponto de vista qualitativo, a presença do homem no contexto das empresas continua indispensável, um vez que todos os bens ou serviços oferecidos conservam, indubitavelmente, a marca da mão do homem, por mais sofisticada que seja a cadeia produtiva que os gera. Essa constatação deve, portanto, servir de objeto de reflexão aos que se dedicam ao gerenciamento das empresas, qualquer que seja sua natureza.

É certo e plenamente justificável que os tais gerenciadores se preocupem e se ocupem mais com os elementos vinculados aos resultados que a empresa pode auferir, medidos sob qualquer instrumento utilizável, desde a simples produtividade, até o lucro.

Mas existem, no entanto, outros aspectos que devem ser considerados. Um dos mais importantes e inquestionáveis, é que a presença do homem no contexto da empresa ultrapassa a posição de simples fator de produção como são os equipamentos e a matéria-prima. Por aí se identifica que a margem de lucratividade da empresa não se prende apenas à maneira mais adequada com que os fatores de produção são manipulados, mas à forma como os recursos humanos da empresa são considerados.

Aceita-se, em regra, geral que a palavra social reporta-se ao conjunto de condições que se situa fora da empresa, esquecendo-se de que as pessoas que vivem dentro da empresa e que são responsáveis pelo desempenho da mesma constituem também uma comunidade, uma sociedade, definida como um conjunto de pessoas, que tem tarefas e expectativas a serem atendidas. A elas deve ser então estendido o conceito de responsabilidade social com que as empresas vem se comprometendo nos dias de hoje.

Independentemente do porte, a organizações pode desenvolver mecanismos para contribuir para a satisfação dos funcionários. Esses mecanismos podem ser serviços, instalações, atividades e oportunidades, como por exemplo: aconselhamento pessoal e de carreira; desenvolvimento de carreira e da ocupacionalidade (preparação para o mercado de trabalho); atividades culturais ou recreativas; educação não relacionada com o trabalho; creche; ambulatório; licença especial para tratar de responsabilidades familiares e/ou serviços à comunidade; planos especiais de aposentadoria; segurança fora do trabalho; horários flexíveis; realocação e recolocação; benefícios de aposentadoria, incluindo plano de saúde; programas de conscientização antitabagismo e da prevenção da AIDS; programas de recuperação de drogas e

alcoolismo; transporte e refeições subsidiados e prevenção de doenças profissionais.

Ao observarmos o trabalhador moderno, veremos que existem amplas evidências de que as pessoas, cada vez mais, procuram atividades e relacionamentos significativos. O suporte psicológico para essa observação é de que os seres humanos prosperam não a base de prazeres fáceis, mas diante da procura de novos desafios. Nesta nova ética, há uma progressiva difusão do conceito de que o trabalho deveria ser simultaneamente recompensador do ponto de vista econômico e emocionalmente gratificante.

O princípio ético determina então que a empresa preocupe-se também em atender às necessidades imateriais do trabalhador como ser humano. Dessa forma, impulsiona o ser humano ao progresso contínuo e a romper seus próprios limites. MOREIRA (2002, p. 140) destaca as seguintes:

- Adquirir novos conhecimentos;
- Desenvolver-se profissionalmente, inclusive pelo domínio de novas técnicas;
- Superar os seus próprios limites de criatividade, conhecimento, concentração, produtividade e outros;
- Obter uma satisfação imaterial com o trabalhador, resultante do seu desempenho norteado por elevados padrões de qualidade e excelência;
- Obter o reconhecimento e o crédito imaterial pelos seus feitos e contribuições.

As pessoas hoje querem coisas um pouco intangíveis, como respeito, satisfação pessoal, aliada a possibilidade de adquirirem novas habilidades, além de bastante autonomia e reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Conclui-se, dessa forma, que para ser reconhecida como uma empresa ética e socialmente responsável, não só na sociedade onde está inserida mas também e principalmente no plano interno, certamente um dos maiores desafios seja vencer a aparente contradição entre a sobrevivência e o crescimento, sem descuidar da humanização do trabalho e do resgate da dignidade da pessoa humana.

5. O PAPEL DO LÍDER

O mundo organizacional hoje está em alta reflexão, para descobrir como podem ser reinventadas as formas humanas de trabalho, pois tudo indica que estamos numa transição da magnitude comparável à Revolução Industrial.

As palavras inovação, mudança e evolução passam a figurar como a maior preocupação de quem tem a missão de dirigir organizações, independente de seu grau de influência no processo de gestão, permeando todos os escalões de líderes, dos facilitadores de equipes aos presidentes.

Dentro deste dilema é que surge, como fundamental, o papel especial da liderança empresarial, para poder conduzir com sucesso toda a transição humana que está em curso.

Sai de cena o executivo que dá ordens, impondo o poder e autoridade, entrando em seu lugar um outro, bem diferente em sua essência, que tem o papel de facilitador, certificando-se de que seus liderados tenham as ferramentas e informações de que necessitam e ajudando-os quando tiverem problemas, incentivando a cooperação e colaboração.

A liderança tem muito mais a ver com a transmissão de uma visão orientadora, aonde as práticas de gerenciamento devem cada vez mais levar em conta o encorajar das pessoas para que desenvolvam e usem muito mais seu potencial, fazendo a costura do somatório das habilidades individuais em um processo colaborativo e de sinergia.

Está sendo ampliado o papel do líder como articulador e agente de transformação. Foi-lhe delegado a missão de fazer acontecer a nova forma de funcionar e de ser das organizações, agora baseada em equipes. Clarifica-se,

cada vez mais, que sua nova missão e desafio está sendo o de criar equipes de verdade, encontrando a forma para que cada indivíduo possa contribuir no todo.

Acredita-se que a liderança é uma qualidade inata, ninguém é líder por acaso ou é líder sem querer ser. Seguindo esse linha, a pessoa pode aprender algumas técnicas, mas a vontade de liderar nasce com ela.

A característica positiva da liderança apontada por LEISINGER (2001), é a ética individual. O autor (p. 153) afirma que: “as qualidades de caráter e as idéias morais presentes nas empresas não são diferentes das que são encontradas na sociedade. Não obstante, pelo menos no pessoal de liderança se deveria prestar atenção às qualidades profissionais e humanas.”

Não podemos nos esquecer que os colaboradores vêm nos seus superiores um importantes referencial para os seus próprios padrões éticos de ação.

De acordo ainda com o mesmo autor:

“Não será exigir demais personalidades de chefia providas com aquelas qualidades de caráter que naturalmente esperaríamos das pessoas das quais depende nosso próprio bem-estar e o de nossas famílias. Seriam lideranças que têm consciência de sua plena responsabilidade por tudo quanto fazem ou deixam de fazer, e que além disso possuem também uma ‘orientação moral’. Uma personalidade com ‘orientação moral’ é uma personalidade que assume eticamente os valores que orientam sua ação, e que com seriedade tenta por eles pautar a sua vida. De acordo com estes critérios, ficam de fora as pessoas animadas de insaciáveis desejos de poder, que elas buscam satisfazer à custa de seus colaboradores e dos objetivos empresariais, como também aquelas cujo caráter é formado por arbítrio, vaidade, oportunismo e falta de moderação. A escolha de chefias adequadas em todos os níveis de hierarquia é de grande importância, e isto não só do ponto de vista da ética empresarial. Chefes bons e preparados são uma condição indispensável... .” (LEISINGER,2001, p.154).

Quando existe o objetivo de pôr em prática na empresa as máximas da ética empresarial, o “profissionalismo” do líder é definido de uma maneira global – além do conhecimento profissional dos assuntos econômicos, da capacidade de avaliar com responsabilidade, e do convívio responsável com os recursos da

empresa que lhe foram confiados, são importantes algumas qualidades específicas de caráter e algumas maneiras de agir especiais, abordadas pelo professor LANZARINI (2002, p. 17):

- aprender sempre, revisar, reavaliar políticas e práticas morais e éticas;
- permanecer firme na conduta mesmo nas mudanças da empresa;
- ter um bom relacionamento interno e externo;
- ser criativo e perceber a competitividade;
- ser sensível e saber destacar os valores morais internos;
- motivar, incentivar, elogiar e premiar atitudes e metas atingidas;
- saber distinguir falhas econômicas de falhas éticas.

O Líder do Futuro deve também (LANZARINI, 2002, p.19):

- ter visão abrangente, observar problemas e interpretar acontecimentos;
- ouvir o que as pessoas dizem quando defendem uma idéia;
- manter confidentes por perto;
- defender boas idéias e coragem para rejeitar as más;
- renovar-se espiritualmente;
- demonstrar empatia, respeitar as dificuldades dos subordinados em lidar com as mudanças.

Não podemos nos esquecer, porém, que a liderança verdadeira não existe sem proações. É uma atividade árdua, requer que os indivíduos assumam riscos consideráveis e tomem atitudes que os demais não estão dispostos a

tomar. Faz-se necessário que o líder comporte-se de modo íntegro, se comprometa com a essência da vida e seus valores nobres, diga não às tentações e eleve às pessoas no local de trabalho a carreiras agradáveis, produtivas e compensatórias.

Sem integridade, a confiança jamais é obtida. Os melhores líderes são transparentes – eles fazem o que dizem e suas ações são coerentes com suas palavras. As pessoas acreditam neles porque agem em linha com os valores que adotam.

6. RESPONSABILIDADE SOCIAL E BALANÇO SOCIAL

A rápida e radical mudança no relacionamento entre empresa e sociedade está gerando um profundo impacto no modo como as empresas fazem e mantêm seus lucros. E muitos são os motivos para esta mudança.

Se por um lado, hoje, os cidadãos, cada vez mais informados e conscientes, esperam que as empresas tenham não só direitos mas também responsabilidades para com as sociedades onde e com quem atuam, por outro as empresas começam a descobrir que ser socialmente responsável pode se tornar uma vantagem competitiva no seio desta mesma esclarecida e exigente sociedade.

Um dos aspectos que não pode aqui ser esquecido é a transformação, em caráter mundial, da visão do papel do Estado. Se antes o Estado tinha uma atuação interventora, com tentáculos atuando em praticamente todos os aspectos sócio-político-econômicos em cada país, atualmente o que se encontra é uma redefinição deste modelo intervencionista. O Estado assume, cada vez mais, um papel regulador, fiscalizador, e menos agente, o que torna ainda mais necessária a ação das empresas. Alguns teóricos, um pouco mais radicais, chegam a afirmar que caminhamos para um mundo sem governos e sem Estados, liderados pelas empresas, estas sim as grandes instâncias geradoras de desenvolvimento.

Ao lado do encolhimento do Estado, encontramos também diversos motivos para a mudança do posicionamento corporativo quanto ao seu envolvimento com as questões sociais.

A análise de alguns cenários, tanto no nível internacional quanto no nacional, que influenciam estas relações e onde elas se processam e se inserem pode ajudar na compreensão de sua dinâmica.

6.1 Questões Ambientais

O impacto dos danos cada vez maiores causados ao meio ambiente, provoca um gradativo aumento da consciência ecológica mundial com repercussões diretas nas empresas e na condução de seus negócios.

Os efeitos do desequilíbrio ecológico provocado por séculos de industrialização aumentam dia-a-dia, trazendo conseqüências para toda cadeia de distribuição, que vão desde a extração de matérias-primas, passando pela elaboração dos produtos até a sua distribuição através dos canais.

O efeito estufa, o aquecimento do globo, a elevação dos níveis dos oceanos, a perda de espécies de plantas e animais, a poluição do ar, da água e da terra, a escassez de energia e dos recursos naturais, a contaminação dos alimentos e a crise do lixo são problemas que cada vez mais desafiam e desafiarão empresas e sociedade na busca de soluções.

Tanto empresários quanto administradores estão começando a reconhecer que o desejo de acumulação infinita e de consumo sem limites exige uma desenfreada exploração de recursos naturais, os quais são cada vez mais escassos. Também, os altos custos ecológicos, pela ameaça que representam à população e ao planeta, estão colocando as empresas devastadoras em uma posição muito delicada.

Afinal, os interesses desse tipo de empresa entram em conflito com os interesses da coletividade. Uma das questões éticas mais “quentes” dos dias de hoje é o controle social sobre a agressão ao meio ambiente. As empresas que estão sensíveis a esta realidade têm sua sobrevivência reforçada, pois existirá uma procura crescente por aquelas não apenas voltadas para a produção e lucro, mas que também estejam preocupadas com a solução de problemas mais amplos como preservação do meio ambiente e bem-estar social.

Vejamos o que escreveu LEISINGER a esse respeito:

“Às empresas progressistas evidentemente se oferecem chances para participarem ativamente na configuração da política ambiental, e daí também podem resultar, evidentemente, boas oportunidades: tais empresas não apenas conservam para as futuras gerações um ambiente adequado à vida, mas já hoje elas adquirem credibilidade e aceitação social. Sempre mais se verifica que uma persistente coerência em política ambiental também traz vantagens para um empresa, pelo fato de as sociedades de seguro darem preferência às empresas ‘limpas’ em relação às ‘sujas’ ou então de exigirem prêmios escalonados de acordo com o encargo ambiental, e de os bancos estarem mais dispostos a disponibilizar recursos financeiros para a prevenção do que para a correção de danos ambientais.” (LEISINGER, 2001, p. 89).

6.2 O Caso Brasileiro

Apesar de, nas últimas décadas, o País ter apresentado progressos em algumas áreas beneficiando-se da globalização dos conhecimentos, ter perseguido o avanço da tecnologia e ter conseguido estabilizar a sua moeda, revertendo um quadro de anos de inflação extremamente alta, no que diz respeito aos aspectos sociais, muito pouco foi feito.

Na verdade, em reunião com dirigentes de vários países em 20 de Novembro de 1999, Fernando Henrique expressou que o Brasil é um país que apresenta quadros que sugerem um grande avanço quando comparado aos

países mais desenvolvidos, mas enfrenta graves problemas sociais que há mais de vinte anos clamam por solução. Problemas como a miséria da maior parte de sua população, o nível de analfabetismo, a violência, a saúde e a seca do nordeste. Isto, quando comparado ao acesso dos mais modernos recursos à uma faixa da população cada vez menor, só aumenta o hiato entre pobres e ricos, criando uma situação de extremos.

Além disso, aos antigos problemas ainda sem solução, juntam-se problemas de toda e qualquer sociedade moderna avançada como o desemprego e a constante necessidade de aperfeiçoamento para garantir a empregabilidade, as doenças modernas que consomem dinheiro de pesquisa, a poluição ambiental, a flutuação de preços no mercado internacional de produtos básicos que compõem a balança comercial da economia, como por exemplo o petróleo.

A inabilidade dos políticos em resolver problemas tão antigos aponta para uma profunda incompetência dessa classe, que em geral governa segundo seus interesses e tem sempre como forma de tentar corrigir o problema, o caminho curto de aumento da carga tributária, mas, sem fechar os vários ralos por onde escoam os recursos públicos.

A população segue a tendência das sociedades mais modernas de envelhecimento e maior expectativa de vida, aumentando o custo da previdência, ao mesmo tempo em que necessita-se cada vez mais de um menor número de jovens no mercado de trabalho, situação agravada pela falta de especialização e atividades intensivas em capital.

Com o aumento da miséria e a falta de perspectiva da população, crescem os problemas sociais relacionados a violência urbana, que cada vez mais se alastra para o campo e cidades menores, antes berço de relativa calma.

A falta de incentivo às regiões mais carentes e a improdutividade das terras, principalmente no nordeste, provoca o deslocamento dessa população para os grandes centros urbanos na busca de melhores oportunidades, na maior parte das vezes frustrada, levando esta população à marginalidade. Lares cada vez menos estruturados expõem as crianças a ambientes miseráveis a muitas formas violência. Aumentam os casos de abusos e maus tratos à crianças.

Com a crescente globalização os problemas ficam cada vez mais expostos à mídia e crescem os órgãos em defesa da criança, do meio ambiente e de outras minorias. Com a constante exposição destes problemas e a inabilidade em resolver estes problemas, o Governo tem, paulatinamente, transferido a solução dessas questões para outros setores.

6.3 O Papel das Empresas

As empresas, também, conscientes das conseqüências que estes problemas podem causar a seus mercados e atingidas por todos os meios de comunicação passam a se mobilizar em ações politicamente corretas.

Neste ambiente tornam-se cada vez mais necessária e oportuna no mundo e principalmente no Brasil as ações sociais, crescendo as oportunidades no mercado a este tipo de iniciativa. As empresas atentas ao mercado e a comunidade a que servem passam a ver esta tendência, não apenas, mas também como uma oportunidade de *marketing*.

Com efeito, as corporações passam a ser cobradas pela adoção de valores éticos, que respeitem seus funcionários e dêem oportunidades iguais para

todos, que protejam o meio ambiente e que se comprometam com as comunidades e com a sociedade em geral. Podemos mesmo crer no surgimento de um novo tipo de consumidor, que deseja mais do que qualidade, preço, bons serviços e marca forte. Esse novo consumidor preocupa-se também em demandar produtos e/ou serviços de empresas que possuem valores éticos, que respeitem seus empregados, que não explorem a mão-de-obra infantil, que não destroem o meio ambiente e que se comprometem com as comunidades.

A partir daí, entra em voga a chamada responsabilidade social empresarial e passa-se a exigir das empresas que desenvolvam suas relações a partir de condutas éticas, não apenas com os acionistas, mas como os diversos parceiros empresariais, isto é, com os *stakeholders* (empregados, clientes, consumidores, acionistas, investidores, meio ambiente, sociedade, fornecedores e governo), gerando valor para todos.

É nesse contexto de mudanças que começam a surgir as “empresas solidárias”, assim conceituadas aquelas organizações que tenham uma visão ética e socialmente responsável. Uma empresa que seja verdadeiramente transformadora pelas atitudes de seus talentos.

Solidariedade, não significa um pacto de coesão ou adesão temporária entre pessoas ou grupos, ou uma política administrativa. Não pode também ser entendida como artificialismo ou mera gratuidade. A solidariedade é a base de sustentação, o alicerce que mantêm a humanidade unida, apesar das rupturas.

As empresas passam a perceber que não é possível ter sucesso numa sociedade se elas não compartilharem as mesmas perspectivas. Elas estão descobrindo que a responsabilidade social é uma atitude estratégica, que deve estar alinhada não apenas ao *marketing*, como também às demais estratégias

empresariais. As organizações estão concluindo que a responsabilidade social não é apenas uma postura legal ou filantrópica, e que investir no social é muito mais efetivo do que simplesmente fazer caridade. As empresas que compartilham dessa visão devem colocar à disposição das comunidades onde estão inseridas e da sociedade em geral toda a sua tecnologia de gestão e de recursos, principalmente humanos, incentivando iniciativas de âmbito social.

Segundo o Instituto Ethos, a gestão com responsabilidade social propicia a valorização da imagem institucional e da marca, uma maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade. A Entidade se dedica a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as empresas a incorporar o conceito, implementar políticas e práticas voltadas à gestão de seus negócios, demonstrar aos acionistas vantagens e resultados e atuar em parceria com as comunidades com as quais se relacionam.

É sobre essa base de princípios que se estabelece que a mudança empresarial deve ser mais profunda que o nível verbal ou o nível das formalidades sociais, deve ter origem nas idéias, em uma ideologia orientada. Uma mudança desta magnitude somente tem sucesso se ela for concebida de maneira verdadeiramente participativa, ou seja, a maioria (por não dizer todos) dos membros da organização participam dela e, principalmente, conta com o engajamento das lideranças.

Assim, uma das chaves para a criação de uma empresa socialmente responsável, consiste em desenvolver a consciência e adotar ações concretas, de forma participativa, que demonstrem a visão e o compromisso social da empresa. Isto passa por um processo que se inicia na definição clara e indubitável de

como a empresa quer ser reconhecida nos aspectos sociais, tanto no âmbito interno como com a comunidade onde está inserida. Deve-se distinguir permanentemente o assistencialismo da verdadeira responsabilidade social e definir indicadores precisos que possam ser acompanhados por todos, que demonstrem os avanços realizados e incentivem o comprometimento pessoal.

“Obviamente, a responsabilidade social dobra-se a múltiplas exigências: relações de parceria entre os clientes e os fornecedores; produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação do usuário; contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica; conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias; participação dos trabalhadores nos resultados e até nas decisões das empresas; respeito aos direitos dos cidadãos; não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações e preferências sexuais; investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional. A agenda, como se vê, não é curta. A responsabilidade social remete, em síntese, à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implantação de direitos sociais no âmbito externo.” (SROUR, 1998, p. 294).

Essa evolução do pensamento sobre a empresa deixa bem claro o seguinte: a empresa, logicamente, deve continuar buscando a sua remuneração – o lucro, mas também deve ter por objetivo a própria existência da comunidade em que está inserida. Desta visão decorre que a empresa tem: i) uma responsabilidade econômica, em termos de resultados, da qual ela presta contas aos seus investidores através de um balanço econômico; ii) uma responsabilidade social, da qual também é chamada a prestar contas, dessa vez através de um balanço social.

6.4 O Balanço Social

O Balanço Social se caracteriza pela demonstração das práticas de responsabilidade social, ou seja, por meio desse instrumento a empresa torna públicas as ações sociais que empreende com os seus diversos parceiros: empregados, comunidade, meio ambiente, entre outros.

O Balanço Social é o instrumento gerencial constituído por um processo que abrange planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações sociais de cada empresa, de forma a sistematizar a sua gestão social.

Pode-se entender o balanço social como um conjunto de informações quantificadas, por meio das quais a organização poderá acompanhar, de maneira objetiva, o desenvolvimento de suas atividades, bem como medir seu desempenho na implantação de programas de caráter social.

Nas aulas presencias do Módulo Ética nos Negócios, vimos que:

“O balanço social, antes ser uma demonstração endereçada à sociedade, é considerado uma ferramenta gerencial, pois reunirá dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas, sobre as relações empresa e ambiente, os quais poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, servindo como instrumento de controle e de auxílio para a tomada de decisão e adoção de estratégias.” (LANZARINI, 2002, p. 39).

Ainda segundo o professor (LANZARINI, 2002, p. 39): “ O balanço social é um instrumento colocado nas mãos do empresário para que possa refletir, medir e sentir como vai sua empresa, o seu empreendimento, no campo social, formando um elo de ligação entre a organização, os funcionários e a sociedade.”

A expressão ‘balanço social’ tem sido definida de várias formas, porém, com pouca divergência quanto ao caráter de prestação de contas das ações sociais. As definições, pelo que se analisa, têm convergido para o entendimento

de que o balanço social é um conjunto de informações econômicas e sociais, que tem como objetivo a divulgação de informações sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade.

Se a expectativa da sociedade, em termos econômicos, é de que a empresa tenha um saldo positivo, o mesmo pode ser dito, ainda mais enfaticamente, do resultado social. O público interessado no sucesso social da empresa (*stakeholders*) é numeroso. Para começar, evidentemente, o próprio público interno; mas também o mercado, que reúne os fornecedores e os clientes da empresa; os investidores, que, além dos dividendos, têm também suas expectativas em torno das ações sociais da empresa; os membros da comunidade em que a empresa está fisicamente inserida, em termos, por exemplo, de meio ambiente; a sociedade em geral; e órgãos de governo.

O grande desafio consiste, porém, em levantar esse balanço social. Em que pese a relativa convergência no que se refere ao seu objetivo, existe uma grande diversidade de conceitos a respeito de como deve ser formatado e apresentado o balanço social.

Por um lado, temos a perspectiva contábil, que o faz assemelhar-se a um balanço econômico e que consiste, fundamentalmente, na somatória dos valores gastos nas ações consideradas sociais pela empresa.

Por outro lado, existe a legalista, que quer obrigar as empresas a publicarem seu balanço social, sem levar em conta a grande variedade de tipos de empresa existentes.

Uma terceira perspectiva provém de uma visão de interesse próprio e alimenta um processo de *marketing*, utilizando a existência de um balanço social como argumento de demonstração da empresa com os aspectos sociais de sua

organização. Espera-se, nesses casos, atrair clientes que venham a dar preferência a empresas que agem de forma “socialmente responsável”.

Um quarto grupo de conceitos, finalmente, é o das empresas que, genuinamente preocupadas com a sua responsabilidade perante os diversos públicos com os quais se relacionam, agem de forma participativa e o seu balanço social consiste em medir o grau em que as expectativas desses públicos são atendidas, de ano em ano.

É evidente que essas diversas abordagens conceituais dão origem a uma multiplicidade de metodologias operacionais, que vão desde a elaboração do balanço social pelo contador da empresa até a criação de comissões internas especiais de balanço social.

Em que pese toda essa diversidade de entendimento e ações em relação ao balanço social, é fundamental que dois aspectos sejam entendidos e, mais ainda, colocados em prática: i) o balanço social deve poder medir o atendimento das expectativas de todos os públicos da empresa, permitindo aferir se os instrumentos utilizados foram adequados às metas definidas na fase de planejamento; ii) ele deve ser um instrumento de participação.

Evidentemente, é importante que o balanço social seja publicado, não apenas como uma apêndice do balanço econômico, mas como uma peça estratégica fundamental da empresa.

7. O CÓDIGO DE ÉTICA

7.1 Histórico

No passado as empresas contentavam-se em ter empregados que conhecessem a sua cultura e seus valores na prática do próprio trabalho sem qualquer enunciado explícito ou treinamento formal.

Diante da possibilidade de criação, por parte dos empregados, de grupos que pudessem desenvolver seus próprios valores, diferentes dos valores mais amplos defendidos pela empresa e pela sociedade, e temendo que o modo de agir desses empregados viesse a trazer embaraços para a organização, as empresas partiram para elaborar e publicar Códigos de Conduta.

Os códigos de conduta foram originalmente publicados no final da década de 70 por muitas empresas americanas sob forma de pequenos livretos. A linguagem utilizada era do tipo: “Você não pode fazer isto ou os empregados não devem fazer aquilo”. O intuito era limitar o comportamento do empregado e fornecer uma base para a rápida punição das transgressões. Nesses primeiros códigos de conduta o empregado era visto como inimigo. O comportamento diário do empregado era controlado e a palavra favorita era “proibido”. Com essa mensagem tão negativa e pessimista, as cartilhas estavam disponíveis para serem exibidas no decorrer de auditorias de conduta empresarial, entretanto eram quase inúteis como forma de inspirar um comportamento correto.

A partir da década de 90, começa uma conscientização de que enfatizar proibições não põe fim a má conduta dos empregados. Surge, então, um novo Código, ancorado na cultura e valores da empresa, que passa a fornecer

diretrizes mais claras para uma conduta apropriada e a encorajar o diálogo sempre que surgirem questões ambíguas. Passam a ser denominados Código de Ética.

Segundo MOREIRA (2002), a empresa ao decidir adotar uma postura ética em seus relacionamentos, defende a existência de um documento interno no qual conste sua determinação. Essa determinação tem por objetivo padronizar e formalizar o entendimento da empresa com seus diversos relacionamentos e operações, observando normas jurídicas já existentes.

Com a adoção de um Código de Ética de forma correta e regularmente obedecido, há uma garantia de que a empresa segue os preceitos e princípios nele estabelecidos.

7.2 Definição

“O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética e/ou compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social, é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos.”

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

A partir de um conjunto de conceitos, valores e práticas presentes na cultura de cada empresa são formalizados e expressos os Códigos de Ética. Praticamente quase todas as empresas já têm, ainda de que forma empírica, algum estatuto de objetivos, valores e normas de conduta muito antes da ética ser o centro das atenções no mundo dos negócios. Dessa forma, a publicação de um

código de ética é um meio de assumir explicitamente esse conjunto de valores que já vêm governando a empresa e seus funcionários há algum tempo.

Tentar impor um código que não foi elaborado pela organização é persuadir ou ameaçar os funcionários a aceitarem um conjunto de princípios que não são aplicados em seu dia-a-dia, havendo pouca chance de qualquer funcionário levá-lo a sério.

Partindo-se do pressuposto que o Código de Ética define a ética, a forma de ser e atuar no mercado, cada empresa precisa saber o que deseja fazer e o que espera de cada um dos funcionários.

O objetivo de um código de ética não é só informar e estimular os funcionários, mas, também, fornecer-lhes um instrumento que os ajudará a aderir aos valores da empresa. Nada mais benéfico para a organização que o consenso sobre seus valores e princípios.

O professor LANZARIN (2002, p. 25) nos explica que:

“Apesar de o código de ética profissional servir para coibir procedimentos antiéticos, este não é seu principal objetivo. Seu objetivo primordial é expressar e encorajar o sentido de justiça e decência em cada membro do grupo organizado. Um código de ética deve indicar um novo padrão de conduta interpessoal na vida profissional de cada trabalhador que esteja exercendo qualquer cargo na organização. A condição prioritária para se ter um código de ética efetivo é a liderança dentro da organização. Isso não significa, entretanto, que esse conjunto de procedimentos deve ser imposto de cima para baixo, da Administração para o funcionário, mas que os administradores se disponham a segui-lo antes de todos. Deve haver consenso no grupo sobre o conteúdo do código de ética. Seus preceitos devem atingir todos os membros do grupo organizado.”

Segundo o Instituto Ethos, na concepção de um Código de Ética, para que seja bem sucedido, é indispensável envolver todos os interlocutores com os quais a empresa se relaciona. A cumplicidade e a transparência do processo levam os participantes a dar vida ao instrumento.

7.3 Porque as Empresas estão Implantando Códigos de Ética?

Como acabamos de ver, o Código de Ética é um instrumento de realização da filosofia da empresa, de sua missão e valores. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura da empresa em face de diferentes públicos com os quais interage. É imperioso que haja consistência e coerência entre o que está disposto no Código de Ética e o que se vive na organização. Se de fato cumprir o seu papel, sem dúvida significará um diferencial que agrega valor à empresa.

Nesse sentido, entende-se que as empresas estão implantando códigos de ética porque este instrumento tem o poder de:

- fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas se sintam seguras ao adotarem formas éticas de se conduzir;
- garantir homogeneidade na forma de encaminhar questões específicas;
- aumentar a integração entre os funcionários da empresa;
- favorecer o ambiente de trabalho, a qualidade da produção e o rendimento dos funcionários. Conseqüentemente, amplia os negócios e maximiza os lucros;
- criar nos colaboradores maior sensibilidade que lhes permita procurar o bem estar dos clientes e fornecedores e, em conseqüência, sua satisfação;
- estimular o comprometimento de todos os envolvidos no documento;
- proteger interesses públicos e de profissionais que contribuem para a organização;

- facilitar o desenvolvimento da competitividade saudável entre concorrentes;
- atrair clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros que se conduzem dentro de elevados padrões éticos;
- agregar valor e fortalecer a imagem da empresa;
- contribuir sobremaneira para garantir a sobrevivência da empresa.

Eis as principais razões que respondem à pergunta formulada no subtítulo.

7.4 Implantando o Código de Ética

Os procedimentos propostos a seguir têm como premissa a sua prática por uma empresa de grande porte. As empresas de menor porte também poderão aplicá-los, fazendo as supressões, mudanças e adaptações para adequá-los às suas estruturas.

Na elaboração de um Código de Ética deve-se observar:

- a necessidade do envolvimento de toda a organização;
- a identificação do maior número possível de princípios aplicáveis às atividades específicas da empresa;
- a necessidade de criar e adotar o Código como uma realização coletiva e não como uma imposição;
- que as decisões de fazer com que a empresa adote princípios éticos, aprove e siga um Código de Ética, obrigatoriamente precisam ser tomadas pelo seu mais alto nível de decisão;

- que a escolha dos princípios que constarão do Código de Ética, assim como a redação deste, deve ser uma atribuição coletiva dos empregados e da administração;
- que o Código de Ética deve ser o mais específico possível, tanto em relação aos princípios como às atividades típicas da empresa. Sua linguagem tem de ser clara e objetiva;
- a necessidade de criar canais de comunicação eficientes, que obtenham a credibilidade do grupo;
- que todo o sigilo possível deve ser mantido;
- que a responsabilidade final pelo conhecimento e cumprimento dos princípios constantes do Código de Ética deve ser atribuída a todos e a cada um dos empregados;
- que as sanções mínimas e máximas a que estarão sujeitos os violadores dos princípios devem constar expressamente do Código.

A seguir apresentamos um roteiro de trabalho proposto por MOREIRA, lembrando que deve sofrer mudanças e adaptações para adequá-lo à estrutura da empresa:

Nº da Ação	ROTEIRO DE TRABALHO	Responsável
1	Decidir e informar à administração e aos empregados sobre a decisão de seguir (ou continuar seguindo) princípios éticos, doravante constantes de um Código de Ética	Sócios ou acionistas
2	Determinar a elaboração do Código de Ética e nomear a Comissão do Código, com o mínimo de cinco e máximo de 15 membros, sendo recomendável que pelo menos um deles seja um advogado. Estabelecer um prazo (60 dias no máximo) para conclusão	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 a aprovação 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 para o projeto	Membros da Comissão

6	Atribuir ao redator (preferencialmente advogado) a missão de dar a redação final aos textos elaborados pelos grupos de trabalho e pela comissão	Membros da Comissão
7	Elaborar a lista preliminar de princípios éticos, por tipo de relacionamento, que serão levados à primeira sessão plenária	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
11	Analisar, debater e decidir se deverão constar do Código cada um dos princípios selecionados na ação nº 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, empregados, etc)	Presidente da Comissão
14	Nomear grupos de trabalho para cada grupo de princípios, constituídos pelo membro da comissão e mais 4 pessoas escolhidas dentre 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, <i>marketing</i> 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 o seu texto-proposta de 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 a 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

Fonte: MOREIRA (2002, p.187)

Cabe lembrar sempre que apenas a publicação do Código de Ética não é suficiente para garantir que os objetivos a que se propõe sejam alcançados . São requeridos educação e treinamento a fim de assegurar que os empregados entendam e utilizem o código. O objetivo desse treinamento não é ensinar regras detalhadas sobre o certo e o errado, mas o de desenvolver a consciência do empregado sobre os problemas e fornecer ferramentas para examinar dilemas éticos. Portanto, a reflexão ética é um processo de aprendizagem constante e permanente, que exige participação de todos, onde qualquer decisão ética deve contemplar um conjunto de valores que sustentam a organização.

Para ser eficaz a alta administração deve mostrar liderança ética empresarial, tomando decisões éticas embasadas em um conjunto de valores que sustentam a organização. As altas administrações que não agem de acordo com o Código de Ética, podem ensejar a seus funcionários comportamento semelhante.

Compartilhando com mesmo pensamento, NASH afirma:

“Os líderes morais na empresa têm um senso inequívoco de que o posicionamento ético, apesar de ser um lugar comum do ponto de vista da análise filosófica, não pode ser visto como garantido nem deixado para a interpretação dos outros. Eles reconhecem que, sem sinais explícitos do primeiro escalão, os outros empregados e os executivos serão provavelmente levados para uma viagem na montanha-russa da moralidade, para cima quando for para sua vantagem e para baixo ou inerte quando houver ameaças financeiras ou para sua carreira.” (NASH, 2001, p. 41).

A base de sustentação de um Código de Ética é o comprometimento de todos, observados determinados princípios, não por medo de punição, mas por os considerarem corretos. A conduta correta se deteriora com extrema facilidade, caso conviva com condutas incorretas.

7.5 O Código de Ética no Banco do Brasil

Muito antes da ética ser o centro das atenções no mundo dos negócios, como outras organizações, o Banco já possuía normativos internos que norteavam a conduta de seus funcionários, sem no entanto denominar-se, formalmente, de Código de Ética. Essas normas refletiam um conjunto de valores inerentes à cultura da Empresa.

O Banco, mesmo sem possuir um Código de Ética escrito, sempre primou por uma conduta ética. É inegável a credibilidade que goza diante de clientes, parceiros, governo, funcionários, fornecedores e concorrentes. O BB construiu ao longo de quase duzentos anos uma imagem de seriedade e confiança junto ao público, sobrevivendo a várias crises e consolidando-se como uma das principais organizações presente no cenário nacional.

Somente no ano de 2000 é que foi aprovado e autorizada a publicação do Código de Ética e Normas de Conduta do Banco.

Segundo o Banco:

“O **Código de Ética** do Banco do Brasil sistematiza os valores essenciais praticados pelo Conglomerado nos relacionamentos com os diversos segmentos da Sociedade.

Propicia a disseminação e o compartilhamento desses valores, nos âmbitos interno e externo, e estimula a reflexão sobre o exercício profissional responsável. Possibilita, também, o contínuo aperfeiçoamento das Normas de Conduta Profissional e um elevado padrão ético à Organização.

O Banco do Brasil valoriza a reflexão ética como forma de aprimorar comportamentos e atitudes e considera o funcionário seu legítimo representante, reconhecendo-o como seu agente ético por excelência.

Seus funcionários pautam suas ações pelos valores contidos neste Código e pelas Normas de Conduta Profissional da Empresa.

Entre os valores éticos que fundamentam suas relações, o Banco do Brasil e seus funcionários adotam os seguintes como prioritários e comuns a todos os relacionamentos: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito.

O exercício compartilhado dos princípios deste Código sustenta o sucesso duradouro do Banco do Brasil e consolida a imagem de empresa ética que pauta sua atuação não apenas nos preceitos legais do negócio bancário mas, sobretudo, em reconhecidos valores sociais.”

O Código de Ética em vigor no BB pretende ser mais do que um documento regulador das condutas profissionais, firmando-se como um estímulo para o questionamento e aprimoramento ético da Empresa.

Anexo a este trabalho, encontra-se o Código de Ética do Banco do Brasil, para que o leitor possa tomar conhecimento e fazer uma avaliação crítica dos princípios adotados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir a ética no século XXI dentro das empresas é discutir a sobrevivência das mesmas. Neste momento em que o mundo perde fronteiras geográficas, mas acima de tudo, econômicas, mais do nunca é preciso reavaliar nossos valores, reafirmá-los moralmente e nos comprometer com nossas próprias escolhas e suas conseqüências.

Longe de ser um problema complexo, a ética trata dos problemas do dia-a-dia, tais como o tratamento que dispensamos às pessoas e a nossa conduta. O treino diário em situações simples constitui a base para uma ação correta em situações complexas. Apesar das pressões à nossa volta tornarem a ação ética um desafio, basta que definamos a nossa conduta para enfrentarmos o problema.

Empresa despreocupada com os princípios éticos pode ser comparada a um grande navio com o casco danificado. Está sempre prestes a afundar. Seus problemas são sempre resolvidos com o pensamento voltado para o curto prazo. Agindo dessa forma, sua sobrevivência está seriamente comprometida.

Torna-se, então, urgente e imperiosa a necessidade de que as empresas descartem essa visão de curto prazo e de vantagens imediatas – o lucro fácil. Devem perceber que atitudes, produtos e serviços não confiáveis simplesmente deixarão de ser adquiridos.

O comportamento ético, por parte das empresas, é exigido pela sociedade, sendo a única forma de obtenção de lucro com respaldo na moral. Esta impõe que as empresas ajam com ética em todos os seus relacionamentos,

especialmente com os clientes, fornecedores, concorrentes, governo, meio ambiente e sociedade em geral (*stakeholders*).

Empresas que fazem o bem, que participam ativamente junto à comunidade, ou seja, que cumprem também o seu papel social, inspirarão maior confiança e despertarão a preferência do público consumidor. Não há como não acreditar que a maioria dos consumidores preferirá marcas e produtos envolvidos com algum tipo de ação social, desde que eles tenham preço e qualidade competitivos.

Ao estabelecer como regra praticar uma conduta ética, a empresa coloca-se também em posição de exigir o mesmo de seus empregados e administradores. Assim, pode cobrar-lhes maior lealdade e dedicação. O ato de trabalhar numa organização que age com ética, constitui-se para o empregado em uma compensação abstrata, porém de valor incalculável.

Existe, porém, dificuldades em se definir regras para todas as situações. Nesse sentido, quando se pretende uniformidade de conduta, o Código de Ética tem sido a solução. Ele disciplina as atitudes, os deveres e os estados de consciência. É através dessa ordem que os conflitos são eliminados e, especialmente, são evitados problemas que macule o bom nome e o conceito social da empresa.

Chegamos ao final do nosso trabalho, o que não significa, de forma alguma, um esgotamento de toda a exploração do tema. Esperamos, porém, ter cumprido o que nos propusemos no início: alertar sobre a importância da ética para a sobrevivência das empresas e como fator de lucros e bons negócios, sendo indispensável, no mundo de hoje, que as empresas e seus líderes

assumam efetivamente, através de procedimentos norteados pela ética, aquilo que deles a sociedade espera.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO DO BRASIL. **A sede por ética** – Profissionalização: fascículo 13. Brasília, 1997.
- BLANCHARD, Ken & O'CONNOR, Michael. **O administrador ético**. São Paulo: Record, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LANZARINI, Ernildo José. **Ética de negócios**. Curitiba: UFPR, 2002.
- LEISINGER, Klaus M. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A Ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- NASH, Laura L. **Ética nas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- SÁ, Antônio Lopes de. **Ética Profissional**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SHERMERHORN, Jr., John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

Artigos:

A ética nas organizações. Instituto Ethos, março 2001.

Ética, de cima para baixo. HSM Management 7, março-abril 1998.

O novo caminho para a ética. HSM Management 11, novembro-dezembro 1998.

Os dilemas da ética. Revista Exame, de 14 de março de 2003.

Internet (sites):

www.bancodobrasil.com.br: 05/07/2003

www.ethos.org.br: 10/08/2003

ANEXO

CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO DO BRASIL

1. Funcionários

1.1 O Banco do Brasil e seus funcionários reconhecem e aceitam a diversidade das pessoas que integram a Organização. Pautam suas relações pela confiança, lealdade e justiça.

1.2 Valorizam o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas. Preservam o sigilo e a segurança das informações.

1.3 Compartilham aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários.

1.4 Os funcionários preservam o patrimônio, a imagem e os interesses da Organização.

2. Clientes

2.1 O Banco do Brasil e seus funcionários comercializam os produtos e serviços da Organização com honestidade e transparência.

2.2 Relacionam-se com clientes idôneos, oferecem-lhes tratamento digno e cortês e respeitam seus direitos de consumidor.

2.3 Prestam orientações e informações claras, confiáveis e tempestivas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios. Preservam o sigilo das informações.

2.4 São receptivos às opiniões da clientela e as consideram para a melhoria do atendimento, dos produtos e dos serviços.

3. Acionistas

3.1 O Banco do Brasil é transparente em suas políticas e diretrizes, na distribuição de dividendos e nos demonstrativos da situação econômico-financeira. É ágil e fidedigno no fornecimento de informações aos acionistas.

3.2 É proativo na disposição de informações ao Mercado, de maneira a minimizar rumores e especulações.

3.3 Administra seus negócios com independência e boa técnica bancária, com vistas a fortalecer sua situação financeira e zelar por sua imagem e pelo patrimônio dos acionistas.

4. Comunidade

4.1 O Banco do Brasil e seus funcionários defendem os direitos humanos, os princípios de justiça social e o ecossistema.

4.2 Respeitam os valores culturais e reconhecem a importância das comunidades para o sucesso da Empresa, bem como a necessidade de retribuir à sociedade parcela do valor agregado aos negócios. Apóiam ações desenvolvimentistas e participam de empreendimentos direcionados à melhoria das condições sociais da população.

5. Governo

5.1 O Banco do Brasil, na condição de principal agente financeiro da União, atua como efetivo parceiro do Governo na implementação de políticas, projetos e programas socioeconômicos voltados para o desenvolvimento do País.

5.2 Articula os interesses e as necessidades da Administração Pública com os vários segmentos econômicos da sociedade.

5.3 Antecipa-se e oferece, com inovação e qualidade, produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades dos integrantes da cadeia produtiva do Mercado Governo.

5.4 É fidedigno e tempestivo nas informações e obedece aos princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, próprios da Administração Pública.

6. Parceiros

6.1 O Banco do Brasil e as empresas associadas à sua marca compartilham os valores de integridade, idoneidade, respeito às comunidades nas quais se inserem e aos direitos do consumidor.

6.2 Zelam mutuamente pelas suas imagens, pelos interesses comuns e compromissos acordados.

7. Fornecedores

7.1 O Banco do Brasil e seus funcionários se relacionam com prestadores de serviços e fornecedores idôneos. Adotam processos de contratação imparciais e transparentes, zelando pela qualidade e viabilidade econômica dos serviços contratados e dos produtos adquiridos.

7.2 Os profissionais contratados pautam seus comportamentos pelos princípios deste Código de Ética.

8. Concorrentes

8.1 O Banco do Brasil e seus funcionários mantêm civilidade no relacionamento com a concorrência.

8.2 Obtêm informações de maneira lícita e transparente e preservam o sigilo daquelas fornecidas pelos concorrentes.

8.3 Quando solicitados, dispõem informações fidedignas, por meio de fontes autorizadas.

9. Mídia

9.1 O Banco do Brasil mantém atitude independente e respeitosa no relacionamento com a mídia.

9.2 Presta informações claras e tempestivas de caráter societário e de fatos relevantes aos clientes, à comunidade de investidores, à imprensa e ao público em geral, por meio de fontes autorizadas.

9.3 O Banco do Brasil legitima os funcionários que o representam nas relações com a mídia.

10. Associações e Entidades de Classe

10.1 O Banco do Brasil reconhece a legitimidade das Associações e Entidades de Classe e prioriza a via negocial na resolução de conflitos de interesses.

10.2 Apoia iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida dos funcionários e seus familiares.