

Os CÓDIGOS DE ÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES REFLETEM A CULTURA NACIONAL OU AS PRESSÕES INSTITUCIONAIS PELA BUSCA DE LEGITIMIDADE?

Do the Ethical Codes of the organizations reflect the national culture or the institutional pressures for legitimacy?

Mariana Nunes Machado dos Santos

Mestre em Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio. Rio de Janeiro, RJ. Brasil.
E-mail: marianasantos05@hotmail.com

Patricia Amélia Tomei

Doutora em Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio. Rio de Janeiro, RJ. Brasil.
E-mail: patomei@iag.puc-rio.br

Fernando Antônio Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia de Materiais. UNINOVE. São Paulo, SP. Brasil. E-mail: fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

Marcio Luiz Marietto

Doutor em Administração. ESTG – Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Email: profmarcioluiz@uol.com.br

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi verificar se os códigos de ética são elaborados refletindo os aspectos culturais do país de origem e as características idiossincráticas das organizações, ou se as pressões institucionais pela busca de legitimidade organizacional preponderaram disseminando uma convergência isomórfica entre os códigos. Examinamos códigos de ética de organizações de capital aberto de dois países, Portugal e Brasil. O estudo é qualitativo e o método utilizado foi a análise de conteúdo documental dos respectivos códigos de ética. Os resultados indicaram que os códigos de ética possuem estrutura e conteúdo semelhantes entre países e organizações distintas. A pesquisa contribui para os estudos de identidade ética ao evidenciar que as pressões institucionais provocam comportamentos isomórficos entre as organizações, independente do setor e país de atuação. Contribui, também, para a prática gerencial ao evidenciar que a mera exigência e recomendações de conteúdo mínimo não provocam o efeito desejado.

Palavras-chave: Códigos de ética; Aspectos culturais; Pressão institucional; Legitimidade organizacional.

Abstract

The aim of this research was to verify whether the codes of ethics are designed to reflect the cultural aspects of the country of origin and idiosyncratic characteristics of organizations or whether institutional pressures for organizational legitimacy prevail disseminating an isomorphic convergence between the codes. We examine ethical codes of open market stocks organizations from two countries, Portugal and Brazil. The study is qualitative and the method used was the documental content analysis of their ethical codes. The results showed that the ethical codes have similar structure and content between different countries and organizations. Our research contributes to the studies of ethical identity highlighting that institutional pressures cause isomorphic behaviors between organizations independent of the sector and country of operation. It also contributes to management practice by showing that the requirement and requirement of minimum content do not cause the desired effect.

Key words: Codes of ethics; Cultural aspects; Institutional pressures; Organizational legitimacy.



1 INTRODUÇÃO

Nos mercados internacionais, as organizações são expostas a diferentes ambientes culturais (FRANCIS, 1991) que impõem o estabelecimento de uma gestão ética para serem consideradas legítimas (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013). A cultura nacional parece influenciar os aspectos do que é considerado ético para os negócios nos países onde as organizações atuam (VITTEL; NWACHUKWO; BARNES, 1993; TSUI; WINDSOR, 2001). Mas esta relação não é dada como certa (PRIEM; SHAFER, 2001), pois diversos trabalhos sugerem que a percepção ética parece se homogeneizar entre os países (LYSONKI; GAIDIS, 1991; WHIPPLE; SWORDS, 1992; ALLMON, *et al.*, 1997).

Os Códigos de Ética das organizações, por meio de seus conteúdos, em geral, representam o impacto das culturas nacionais sobre a gestão. O objetivo dos Códigos de Ética é guiar as tomadas de decisão e estabelecer as condutas éticas da organização em possíveis conflitos de interesses entre seus *stakeholders*, em geral, considerando a cultura nacional e local na qual a organização está imersa (KARNES *et al.*, 1990; HOOD; LOGSDON, 2002; VERBOS, *et al.*, 2007). No entanto, as pressões institucionais sobre as organizações pela busca de legitimidade, mesmo em diferentes países, parecem influenciar de forma isomórfica estes conteúdos em detrimento da representação dos aspectos culturais e idiossincráticos das organizações. Portanto, percebemos uma lacuna sobre os conteúdos dos Códigos de Ética que requerem um melhor entendimento em diferentes países (CHUNG; EICHENSEHER, 2003; HOLDER-WEBB; COHEN, 2012; AHMED).

Neste estudo, procuramos responder a seguinte pergunta de pesquisa: os conteúdos dos códigos de ética das organizações localizadas em diferentes países refletem os aspectos culturais e idiossincráticos das organizações ou refletem as pressões institucionais pela busca de legitimidade? Para responder a pergunta elaboramos, a partir do referencial teórico, duas proposições que figuraram em contra ponto e foram testadas na pesquisa: 1) As percepções éticas relacionadas aos aspectos sociais, organizacionais e profissionais entre brasileiros e portugueses são distintas, influenciando, dessa forma, os códigos de ética das respectivas organizações; 2) A organização e conteúdo dos códigos de ética das organizações brasileiras e portuguesas

convergem devido às pressões dos ambientes técnicos e institucionais para a busca da legitimidade organizacional, a despeito das diferenças culturais.

Os resultados demonstraram que os conteúdos dos códigos de ética são convergentes, tanto na forma como no discurso, entre as organizações e os países. Os resultados indicaram ainda que a prática se dá por questões de pressão ambiental em direção ao isomorfismo entre os códigos. Assim, nossa pesquisa contribuiu para os estudos de identidade ética ao evidenciar que as pressões dos ambientes técnicos e institucionais tendem a provocar comportamentos isomórficos das organizações pela busca de legitimidade organizacional.

Este artigo divide-se no desenvolvimento conceitual das proposições. Em seguida adentramos ao método da pesquisa e à análise dos dados. Após, demonstramos os resultados e, finalmente, estabelecemos as discussões e os comentários finais buscando contribuir com indicações para estudos futuros.

2 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL DAS PROPOSIÇÕES

2.1 Cultura nacional, fatores culturais e códigos de ética

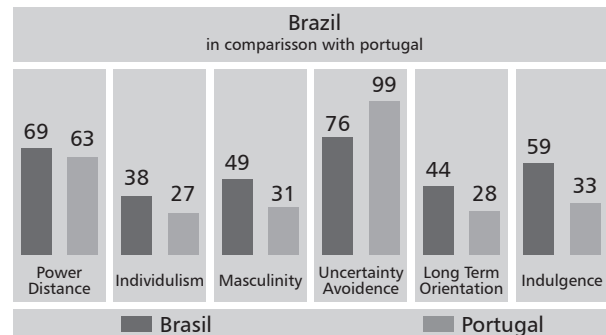
A cultura pode ser considerada como um conjunto de características comuns que interagem e influenciam as atitudes e os comportamentos dos membros de uma comunidade (FLAMING; AGACER; UDDIN, 2010), podendo, por isto, ser apreciada como um sinônimo de nacionalidade (MCDONALD, 2000). Hofstede (2011, p.8) considerou a multidimensionalidade da cultura nacional e propôs seis dimensões culturais para análise: 1) A “*Distância do Poder*” que se refere à medida por meio da qual a sociedade lida com os seus problemas de desigualdade na distribuição do poder, *status*, prestígio e riqueza; 2) A “*Aversão à Incerteza*” que observa como a sociedade lida com o seu nível de estresse ao enfrentar o futuro desconhecido e ao se deparar com situações ambíguas; 3) “*Individualismo versus coletivismo*” refere-se à forma pela qual os indivíduos se integram (ou não) em grupos. Descreve o relacionamento entre o indivíduo e a coletividade que prevalece em uma dada sociedade. Reflete, também, a forma como as pessoas vivem juntas, seja no seio de uma família

(marido, esposa e filhos), em uma família estendida ou em um clã (com avós, tios e primos); 4) “*Masculinidade versus Feminilidade*” trata como as diferenças biológicas entre homens e mulheres influenciam na divisão de papéis sociais entre os gêneros. Sociedades masculinas são aquelas nas quais os valores dominantes são a asserividade, a agressividade e a aquisição de dinheiro e bens materiais. Sociedades femininas, por sua vez, são aquelas em que os valores dominantes salientam os relacionamentos entre as pessoas, a empatia e a qualidade de vida; 5) “*Longo Prazo versus Curto Prazo*” descreve como cada sociedade tenta manter ligações com o seu próprio passado ao lidar com os desafios do presente e do futuro. As sociedades priorizam esses dois objetivos existenciais de forma diferente. A baixa pontuação nesta dimensão, por exemplo, indica a preferência em manter, através do tempo, a honra, as tradições e as normas vigentes enquanto observam uma mudança social com mais desconfiança. Por outro lado, em uma cultura que possui pontuações mais altas, a sociedade tende a ter uma abordagem mais pragmática, ou seja, os indivíduos tendem a incentivar a poupança e esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro; 6) “*Indulgência*” que é definida pela extensão em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos com base em suas criações. Pessoas em sociedades classificadas por uma alta pontuação na Indulgência geralmente apresentam uma vontade de realizar seus impulsos e desejos em relação a aproveitar a vida e se divertir. Possuem atitudes positivas e tem uma tendência ao otimismo.

Embora exista proximidade cultural natural (idioma, religião, rituais, entre outros elementos) que são características de processos de colonização, como entre Portugal e Brasil, é também correto afirmar que existem diferenças culturais significativas. Por si só, já se justificaria dizer que Portugal é uma nação milenar localizada no continente Europeu e que, em seu processo histórico, passou por colonizações e transformações sociais muito mais profundas que sua colônia brasileira. O Brasil é um país jovem que também passa por processos de transformação social e histórica, ainda que muito influenciado por seu país colonizador, Portugal, não experimentou, ainda, o mesmo processo milenar de influência e transformação social e cultural (DIAS; QUEIRÓS; CARLOTTO, 2010). Nestas condições, as seis dimensões de Hofstede (2011) con-

seguem apontar diferenças significativas entre aspectos culturais dos dois países. Para esta avaliação, utilizamos a ferramenta proposta por Hofstede (*6-D Model*) para comparar as diferenças entre seis dimensões culturais de Brasil e Portugal (Figura 1).

Figura 1 – Diferenças entre Brasil e Portugal segundo as dimensões culturais de Hofstede (2011)



Fonte: The Hofstede Centre (<http://geert-hofstede.com>).

Desenvolvido em 08/02/2016

A ferramenta está disponível no site “*Hofstede Centre*” e permite a comparação cultural entre dois países, nas seis dimensões. Entende-se como distância significativa entre duas culturas uma variação de mais de 10 pontos em cada dimensão em pelo menos três dimensões. Como se observou na Figura 1, Brasil e Portugal apresentam diferenças significativas em cinco dimensões excetuando-se a dimensão de Distância do Poder. Esse resultado nos permitiu corroborar a percepção de Ferreira, *et al.*, (2013) de que existe uma diferença significativa da percepção sobre Ética entre os dois países.

As dimensões culturais que se relacionam à ética podem vir a influenciar a forma pela qual um indivíduo venha a perceber os comportamentos e atitudes preconizadas pelos códigos de ética. Pelas diferenças nas dimensões culturais ao enfrentar situações de dilemas éticos e pelas atitudes e consequências de seu comportamento, indivíduos em sociedades e organizações diferentes, tendem a ter percepções diferentes sobre a ética vigente (HUNT; VITTEL, 1986, 1992). Diversos estudos têm procurado compreender as diferenças de percepção em relação à ética na gestão em diferentes países. Robertson e Fadil (1999) estudaram a tomada de decisão ética em organizações multinacionais. Tsui e Windsor (2001) apontaram evidências entre culturas no pensamento ético. Palazzo (2002) comparou a éti-

ca organizacional americana e alemã. Christie, *et al.*, (2003) compararam atitudes éticas de gestores nos EUA, Coreia e Índia. Tavakoli, Keenan e Crnjak-Karanovic (2003) estudaram a influência da cultura entre gestores croatas e americanos usando as dimensões culturais de Hofstede. Também a pesquisa em curso tem progredido na melhor compreensão das ligações entre a cultura do país e a ética organizacional. Como exemplo, Goodwin e Goodwin (1999) compararam os julgamentos éticos dos estudantes na Malásia e na Nova Zelândia, enquanto Ferreira, *et al.*, (2013) a percepção ética de estudantes brasileiros e portugueses.

O código de ética é um dos instrumentos usuais das organizações para orientar as condutas de gestores e funcionários e, também, para servir de mediador de conflitos de interesses entre os *stakeholders* (CHERMAN; TOMEI, 2005). Os estudos dos códigos de ética se desenvolveram a partir da década de 1980. Alguns artigos foram escritos para apresentá-los aos gestores (WHITE; MONTGOMERY, 1980). Outros avaliaram o seu impacto no comportamento da organização (MC-CABE; TREVIÑO; BUTTERFIELD, 1996; CHERMAN; TOMEI, 2005), enquanto outras pesquisas verificaram as diferenças culturais entre as organizações e seu impacto na implantação de códigos de ética em subsidiárias (HELIN; SANDSTRÖM, 2008).

O estudo de códigos de ética das organizações, numa abordagem cultural, se justifica pelo fato de que, frente a dilemas éticos distintos em contextos sociais e organizacionais, os indivíduos são afetados e influenciados pela cultura nacional vigente e tendem a recorrer aos códigos de ética como uma das formas a guiá-los nas decisões e resoluções sociais internas e externas às organizações (ROBERTSON; *et al.*, 2002; FORD; RICHARDSON, 2013). Messikomer e Cirka (2010) afirmam que o desenvolvimento de códigos de ética nos EUA foi influenciado por más condutas e pelo aparecimento de escândalos. Bealing e Baker (2006) acrescentam que uma série de falhas de negócios importantes levaram a uma reação por parte de auditores, reguladores e órgãos legisladores em relação à crise de legitimidade das organizações americanas. Exemplo desta reação foi a exigência de que as organizações de capital aberto passassem a ter códigos de ética (SARBANES-OXLEY ACT, 2002) na expectativa que estes códigos atuassem como inibidores de com-

portamentos não éticos, tanto de gestores como de funcionários (VERSCHOOR, 2008).

Ferreira, *et al.*, (2013) argumentam que, apesar da herança cultural histórica que se manifesta em diversos componentes culturais como a religião dominante, ritos e uma língua comum (o português), existem diferenças significativas na percepção de comportamentos éticos entre ambos países. Os autores argumentam ainda que o desenvolvimento dos códigos de ética das organizações deve considerar as idiosincrasias locais sobre o comportamento dos indivíduos. Nós, também, concordamos com o argumento de Callaghan, *et al.*, (2012, p.16), de que:

os códigos de ética são codificações escritas destas auto-percepções culturais e vitrine para todos que leem o *ethos* subjacente da companhia mediante sua percepção da cultura de negócios do país da qual ele emana.

Sob o ponto de vista da organização, a efetividade do código de ética depende de como este reflete os valores culturais da organização (STEVENS, 2008) que são influenciados pela cultura nacional (ROBERTSON, *et al.*, 2002). Assim, as diferenças das culturas nacionais deveriam influenciar os códigos de ética das organizações de forma distinta, o que nos levou a propor:

Proposição 1: As percepções éticas relacionadas aos aspectos sociais, organizacionais e profissionais entre brasileiros e portugueses são distintas, influenciando, desta forma, os códigos de ética das respectivas organizações.

2.2 Pressões institucionais e a busca de legitimidade

Apesar da indicação para que os códigos de ética venham a refletir aspectos éticos de cada organização, esses parecem convergir no conteúdo (HOLDER-WEBB; COHEN, 2012). Gaumnitz e Lere (2002) identificaram categorias de conteúdo predominante em códigos de ética de organizações profissionais nos EUA. Os autores também argumentam que existem expressões comuns nos códigos. Long e Driscoll (2008), ao estudar organizações canadenses também apresentaram evidências de convergência entre os códigos de ética das sete organizações estudadas. Forster, Loughran e McDonald (2009) estudaram códigos de ética de organizações da lista *S&P 500* e encontraram uma

forte convergência entre eles. Holden-Webb e Cohen (2012), também, encontraram convergência dos requisitos mínimos recomendados e nos conteúdos. Todos esses autores atribuíram os resultados ao isomorfismo.

A teoria institucional explicita que as organizações sofrem pressões por conformidade social e cultural justificando a homogeneidade entre si. A teoria entende que as escolhas das organizações não são limitadas apenas pela racionalidade econômica, mas, também, pela busca de justificação e legitimidade social. As influências e pressões institucionais oriundas do ambiente externo às organizações (eg: entes públicos, consumidores, acionistas, organizações legitimadoras, entre outras) podem estimular, ou mesmo obrigar, as organizações a desenvolver práticas isomórficas entre elas no intuito de buscar legitimidade social perante o ambiente técnico e institucional em que estão imersas (FINAZZI SANTOS; PORTO, 2013). Portanto, amparamo-nos na teoria institucional para entender que as pressões externas são formadas por dois componentes ambientais: o ambiente técnico e o ambiente institucional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Ou seja, as organizações estão submetidas a pressões dos ambientes técnicos e do ambiente institucional ao qual estão contextualmente imersas. Marietto (2014, p.42) percebeu a evolução do conceito para o que Machado-da-Silva e Fonseca (2010, p.40) caracterizaram como Ambiente Técnico-Institucional:

(...) os ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Logo, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade, modelando as organizações através de um isomorfismo competitivo. Indústrias sujeitas a uma economia de mercado exemplificariam a força dos fatores técnicos (DiMaggio & Powell, 1983; Scott & Meyer, 1992). Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. Nesse caso, o controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional. Conforme mencionado anteriormente, sob condições de incerteza, as organizações sujeitam-se a requerimentos governamentais, copiam estruturas e práticas, ou implementam medidas genericamente aceitas em redes profissionais. Igrejas, escolas e hospitais públicos constituiriam alguns exemplos da influência dos fatores institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT; MEYER, 1992).

Pela lógica do ambiente técnico-institucional, percebemos que as organizações estão imersas em contextos institucionais diferentes, sofrendo pressões técnicas e institucionais diferentes. Essa imersão dentro do Contexto Institucional de Referência (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999) requer a distinção de níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. Em outras palavras, as organizações estão sujeitas a pressões técnico-institucionais contextuais diferentes, mediante seu nível de atuação. Um supermercado de pequeno porte deverá ajustar-se as pressões técnicas e institucionais do seu contexto local e, talvez, regional, de referência (comunidade local ou bairro). Logo, organizações maiores como, por exemplo, multinacionais ou transnacionais que operam em diversos países parecem ter um trabalho de adaptação mais complexo aos diversos níveis de ambientes técnico-institucionais.

As organizações precisam se adaptar as pressões ambientais e institucionais nos níveis locais, regionais, nacionais e internacionais. Nessa direção, as organizações podem obter legitimidade por comportarem-se de forma isomórfica. Esse processo de isomorfismo, com o passar do tempo, leva à convergência e a uma homogeneidade de comportamentos entre organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1991). As organizações agem assim para serem aceitas ao sofrerem pressão para adaptarem suas práticas ao contexto institucional de referência que estão imersas. Ao utilizarem práticas comuns para aumentar sua legitimidade (DACIN, 1997) tendem a ficar semelhantes com outras organizações existentes (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Uma dedução, aqui, parece lógica: As organizações que atuam em contextos institucionais mais abrangentes (nacionais e internacionais) tendem a terem demandas mais agudas pela adaptação isomórfica às pressões técnicas e institucionais vigentes forçando-as a implementarem práticas legitimadas por organizações que já atuam nestes contextos mais amplos.

O movimento organizacional pela adaptação isomórfica às pressões técnicas e institucionais possui um objetivo específico, a busca pela Legitimidade Organizacional. Rossoni (2009, p.52) explica que Legitimidade Organizacional é o conceito central do institucionalismo organizacional e que sua importância deriva da premissa de que as organizações necessitam

de mais do que recursos técnicos, institucionais e informação do ambiente, elas necessitam de aceitação e credibilidade. As organizações são orientadas para a realização de uma meta específica, que necessariamente devem contribuir de alguma forma com o sistema mais amplo em que estão imersas, assim as organizações devem ser compreendidas por sua congruência com o sistema de valores de tal ambiente como seu conjunto de crenças, leis e normas. Uma vez que as organizações usam recursos do ambiente, a sociedade constantemente avalia se suas ações são apropriadas e se seus produtos ou resultados são socialmente úteis. Desta forma, a legitimidade organizacional não é dada, mas é consequência da interpretação de suas ações e práticas a partir de sua comparação com valores socialmente legítimos que imperam em seu contexto institucional de referência (PARSONS, 1956; PFEFFER; SALANCIK, 1978; ROSSONI, 2009).

De forma mais específica, podemos inferir que a busca pela legitimidade afeta a organização na medida em que reduz a turbulência e mantém a estabilidade, protegendo-a de ter sua conduta questionada e, conseqüentemente, promovendo seu sucesso e sua sobrevivência. A incorporação de elementos legitimados, mesmo que cerimonialmente (consideramos aqui seus Códigos de Ética como artefato simbólico), demonstra socialmente a aptidão de uma organização, colocando-a em uma posição favorável. Em face do exposto, a confecção e adoção dos códigos de ética pelas organizações não possuem somente um papel simbólico, mas também um papel legitimador (MEYER; ROWAN, 1977; ROSSONI, 2009).

Sendo assim, questões relevantes emergem: Quem avalia a legitimidade das organizações? Quais critérios devem ser utilizados para acessar a legitimidade? Quem tem o direito de afirmar que o código de ética de uma organização está de acordo, ou não, com as práticas organizacionais nas quais a organização está imersa? Para conduzir estas demandas, as organizações que optam por operar em determinados contextos institucionais (eg: organizações de capital aberto que operam em bolsas de valores ocidentais) constituem e/ou elegem outras organizações que possuem todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais. Essas organizações que monitoram essas práticas institucionalizadas apresentam conteúdo normativo e, por sua vez, legitimador (PFEFFER;

SALANCIK, 1978; BLAIR, 1995; ROSSONI, 2009). Alguns exemplos destas organizações são: *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD); *European Securities and Markets Authority* (ESMA); Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Mediante esses pressupostos, no Brasil a adoção do código de ética é voluntária, embora seja exigida pelos EUA para organizações estrangeiras. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, criado em 1999, no Código Brasileiro de Boas Práticas de Governança, aponta o tema Ética e Conflito de Interesses como um dos seis temas necessários (IBGC, 2009). Nas organizações portuguesas, a adoção do código também é voluntária (SILVA, *et al.*, 2008). Apesar disso, mesmo não sofrendo as pressões coercivas diretas da exigência de terem códigos de ética como acontece nos EUA (SARBANES-OXLEY ACT, 2002), as organizações brasileiras e portuguesas podem sofrer pressões coercivas informais das boas práticas preconizadas pelos seus institutos de governança. As organizações também poderiam estar suscetíveis às pressões miméticas, ao acompanhar as práticas de organizações legitimadas ou de aconselhamento de consultores. Em virtude do exposto propomos, de forma contrária a Proposição 1, com base nos aspectos culturais e as pressões institucionais sobre os códigos de ética:

Proposição 2: A organização e conteúdo dos códigos de ética das organizações brasileiras e portuguesas convergem devido às pressões dos ambientes técnicos e institucionais para a busca da legitimidade organizacional, a despeito das diferenças culturais.

3 MÉTODO

Os códigos de ética de organizações localizadas em dois países latinos, Brasil e Portugal, foram examinados por meio da Análise de Conteúdo Documental (BARDIN, 1977). O estudo baseado em documentos como material principal, neste caso os códigos de ética das organizações portuguesas e brasileiras, buscou organizá-los e interpretá-los para que fosse possível extrair dos mesmos todas as possibilidades de análise, segundo os objetivos da investigação proposta. A organização e a interpretação do material (os códigos de ética) foram realizadas por meio do processamento da leitura,

segundo critérios da análise de conteúdo. Realizou-se, assim, um levantamento quantitativo e qualitativo de termos e assuntos recorrentes, classificando-os de acordo com os códigos que criamos (dimensões e categorias) a partir dos dados.

3.1 Amostra

Os códigos de ética de dezesseis organizações de capital aberto, de sete setores distintos, localizadas em dois países de cultura latina, Portugal e Brasil, foram selecionados e analisados. As organizações de capital aberto, pela maior propensão a utilizarem códigos ética, por razão da influência institucional exercida

pelas boas práticas de governança preconizadas (ver SILVA, *et al.*, 2008; IBGC, 2009), foram selecionadas pelo volume de vendas em 2010, a partir dos ranques de organizações de grande porte de cada país – Exame Melhores e Maiores para o Brasil e Diário Econômico para Portugal. A Tabela 1 apresenta as 16 organizações selecionadas e os respectivos setores. A quantidade de organizações para análise foi considerada adequada em virtude do método e propósito do trabalho. Por exemplo, Wrinkler (2011) usou 17 códigos de ética de organizações alemãs. Munter (2013) comparou 18 organizações membro da associação de bancos suecos. Neste trabalho, comparou-se organizações de setores e países distintos.

Tabela 1 - Seleção de Organizações para Análise dos Códigos de Ética e Conduta

SETOR ECONÓMICO	BRASIL	PORTUGAL
Indústria de Base/Energia	Petrobrás S.A Eletrobrás/Furnas	Petróleos de Portugal (Petrogal S.A) EDP Serviço Universal
Bens de Consumo	BR Foods	
Atacado	Ipiranga Produtos	
Varejo		Modelo Continente (Hipermercados S.A) Pingo Doce Distribuição Alimentar
Construção Civil	Grupo Odebrecht	
Serviços	Oi/Telemar Infraero Aeroportos	PT Comunicações Transportes Aéreos Portugueses ANA – Aeroportos de Portugal
Bancário	Caixa Econômica Federal	Caixa Geral de Depósitos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observações: Petrogal S.A – Organização pertencente ao Grupo Galp Energia; Modelo Continente – Organização pertencente ao Grupo SONAE; Pingo-Doce – Organização pertencente ao Grupo Jerónimo Martins.

3.2 Análise dos dados

Para a análise dos códigos de ética, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo Documental. Marietto e Maccari (2015, p.101-102) explicaram que este método consiste na identificação, verificação e apreciação de documentos para uma finalidade específica. A análise deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas nos documentos. Os fatos devem ser contextualizados, tornando-se, assim, um método consistente e estável por lidar com fontes fixas de dados e por ser uma técnica que não

altera o ambiente ou os sujeitos. Para operacionalizar a análise estabelecemos duas dimensões e quatro pilares. As dimensões são: *D1*: declaração dos objetivos dos documentos e enunciação dos princípios éticos gerais, subdividida nas categorias (1) “Palavra do Presidente”, (2) Objetivos do Documento e (3) Princípios Éticos Gerais; e *D2*: enunciação dos princípios éticos norteadores dos relacionamentos com os colaboradores e demais *stakeholders*, subdividida nas categorias (A) *Relacionamentos com Colaboradores*, com categorias próprias de Direitos dos colaboradores (dez categorias) e Deveres dos colaboradores (treze categorias) e (B) *Relacionamentos com stakeholders*, subdivididos em

sete categorias. As categorias utilizadas estão coerentes com as utilizadas em outros trabalhos.

Trabalhos de referência argumentaram que os códigos de ética focam, sobretudo, em conformidade, instruções e falhas de conduta de funcionários (ver FARRELL; FARRELL, 1998; HELIN; SANDSTRÖM, 2008; WRINKLER, 2011). Munter (2013) argumentou que as categorias podem incluir conduta inadequada de funcionários, direito dos funcionários, valores centrais, relações entre funcionários e orientações para ação.

Com base na literatura, compilamos quatro pilares que também foram subdivididos em categorias: P1: comunicação, subdividido em duas categorias - (i) monitoramento do cumprimento (MURPHY, 1988; CROTTS; LACZNIAK; MURPHY, 1991; DICKSON; FORD, 2005) e (ii) vigência, avaliação e revisões (SINGH, 2006); P2: comunicação e internalização, subdividido em três categorias - (i) monitoramento da comunicação (MURPHY, 1988; FRAEDRICH, 1992; WOOD, 2002), (ii) ouvidoria/canal de denúncia (MURPHY, 1988; LACZNIAK; MURPHY, 1991; CROTTS; DICKSON; FORD, 2005) e (iii) comitê de ética (WOOD, 2002); P3: indicadores (ROBIN; REIDENBACH, 1987); P4: reconhecimento (SINGH, 2006). Além dos quatro pilares, também introduzimos como objeto de análise a existência de medidas disciplinares/sanções no caso de descumprimento do Código de Ética (FRAEDRICH, 1992; SCHWARTZ, 2002).

4 RESULTADOS

4.1 Dimensões

A partir dos dados coletados nos códigos de ética das organizações brasileiras e portuguesas, realizamos a análise de conteúdo definindo duas dimensões com suas respectivas categorias. A primeira dimensão e suas categorias relatam os aspectos gerais dos códigos de ética, enquanto que a segunda dimensão e suas categorias relatam as normas de conduta dos colaboradores e de relacionamento com os *stakeholders*.

D1. Declaração dos objetivos dos documentos e enunciação dos princípios éticos gerais.

O objetivo desta dimensão é avaliar os objetivos e valores gerais que a gestão pretende alcançar a partir do que é enunciado nos documentos. Foram estipuladas três categorias de análise (Tabela 2). Na Categoria 1, analisamos se os códigos de ética são apresentados pela “Palavra do Presidente”, quando o alto cargo executivo da organização se compromete com o documento. Na Categoria 2, avaliamos se os documentos apresentam uma declaração clara de seu objetivo. Na Categoria 3, observamos se os Códigos são introduzidos por intermédio de declarações dos princípios éticos gerais das organizações.

Tabela 2 - Frequências para Q1

CATEGORIA 1	“PALAVRA DO PRESIDENTE”
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 25% Seleção Portuguesa: 0%
CATEGORIA 2	OBJETIVOS DO DOCUMENTO
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 75% Seleção Portuguesa: 100%
CATEGORIA 3	PRINCÍPIOS ÉTICOS GERAIS
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 88% Seleção Portuguesa: 100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Categoria 1 – “Palavra do Presidente”

Organizações brasileiras: Discurso – em suas cartas, os presidentes afirmam terem sido os documentos elaborados a partir de um processo participativo e representativo, envolvendo funcionários de diversas Unidades da organização. As participações dos colaboradores se concretizaram via sugestões e críticas apresentadas em workshops ou enviadas por meio de canal eletrônico.

Categoria 2 – Objetivos do Documento

Organizações brasileiras: Discurso – alguns dos objetivos apresentados: servir como um instrumento de trabalho, um guia moral; reduzir a subjetividade das interpretações e apresentar os princípios e valores que devem orientar o comportamento organizacional.

Organizações portuguesas: Discurso - clarificação dos valores da organização, deixando claro o que é certo e o que é errado, de forma a orientar a conduta pessoal e profissional dos colaboradores com os *stakeholders*, tanto interna quanto externamente.

Categoria 3 – Princípios Éticos Gerais

Organizações brasileiras: Discurso – legalidade, eficiência, probidade administrativa, urbanidade, transparência, moralidade, eficácia, honestidade, lealdade, colaboração, respeito à vida e à liberdade, consideração e respeito entre as pessoas; a justiça e equidade, zelo, mérito, impessoalidade; a coerência entre o discurso e a prática, são alguns dos princípios enumerados.

Organizações portuguesas: Discurso – igualdade, solidariedade, repúdio a qualquer forma de discriminação e corrupção; integridade, ética, transparência, honestidade, profissionalismo, rigor, boa-fé, dedicação ao cliente, responsabilidade; espírito competitivo e inovador, espírito de equipe, desenvolvimento dos colaboradores, orientação para resultados, seriedade, imparcialidade; competência técnica e diligência; prudência na gestão dos riscos; respeito pelos interesses confiados, entre outros.

D2. Enunciação dos princípios éticos norteadores dos relacionamentos com os colaboradores e demais stakeholders.

Com esta análise, pretendemos identificar os princípios éticos e as normas de conduta que embasam o relacionamento da organização com os seus colaboradores, e destes com os *stakeholders*. Identificamos nos Códigos de Ética uma clara divisão no que diz respeito ao que a organização entende como Direitos de seus Colaboradores e, também, o que ela entende como Deveres dos seus Colaboradores. A fim de clarificar, detalhar e, conseqüentemente, aprimorar o nível de compreensão a respeito da definição de direitos e deveres, foram ainda identificadas categorias – apresentadas a seguir – que serão utilizadas para a análise dos documentos das organizações selecionadas. A maioria, 88% das organizações brasileiras fazem alguma menção em seus códigos de ética aos direitos de seus colaboradores, direitos que não só

devem ser preservados, mas também garantidos por princípios éticos discriminados nos documentos. Da mesma forma, cem por cento da seleção portuguesa garantem a preservação de alguns direitos específicos de seus colaboradores. Identificaram-se dez categorias de direitos, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Segunda Dimensão

– Direitos dos colaboradores

DIREITOS DOS COLABORADORES CATEGORIAS IDENTIFICADAS	
CATEGORIA 1	Qualidade de Vida/Segurança
CATEGORIA 2	Não Discriminação
CATEGORIA 3	Livre Manifestação/Participação
CATEGORIA 4	Treinamento e Desenvolvimento
CATEGORIA 5	Transparência
CATEGORIA 6	Igualdade de Oportunidades
CATEGORIA 7	Não Exploração
CATEGORIA 8	Proibição de Práticas de Assédio
CATEGORIA 9	Confidencialidade de Informações Pessoais
CATEGORIA 10	Liberdade de Associação e Negociação Coletiva

Fonte: Elaborado pelos autores.

A) Relacionamentos com Colaboradores

Categoria 1 - Qualidade de Vida/ Segurança: as organizações devem garantir um ambiente de trabalho sadio, com boas condições de higiene e ergonomia, além da preservação das questões de segurança; além disto, as organizações devem propiciar aos colaboradores uma qualidade de vida que lhes permita equilibrar vida pessoal e profissional.

Categoria 2 - Não Discriminação: as diversidades de características dos colaboradores são reconhecidas e devem ser respeitadas. Sob nenhuma hipótese, deve-se dispensar a algum colaborador qualquer tratamento que não seja equânime. Nenhum tipo de discriminação, como, entre outras, de origem social, cultural, étnica, de gênero, idade, crenças políticas e religiosas, são admitidas; a não discriminação a colaboradores portadores de doenças não contagiosas aparece especificamente em documentos pertencentes à amostra portuguesa.

Categoria 3 - Livre Manifestação/ Participação: disponibilização de canais de escuta para as críticas, sugestões e contribuições dos colaboradores; estímulo à livre manifestação de ideias, através do repúdio a humilhações e desqualificações de qualquer tipo e a qualquer tempo; espírito crítico, de iniciativa e inovador são estimulados, assim como trabalho em equipe;

Categoria 4 - Treinamento e Desenvolvimento: reconhecimento da necessidade de investimento contínuo em seus colaboradores, aperfeiçoando-os, especializando-os e treinando-os.

Categoria 5 - Transparência: estabelecimento de critérios claros e transparentes, tanto em relação às oportunidades de carreira, como em relação às **avaliações de desempenho**.

Categoria 6 - Igualdade de Oportunidades: o mérito é apresentado como critério único e decisivo para recompensas, reconhecimentos e promoções. Favoritismos não são aceitos.

Categoria 7 - Não Exploração: utilização de trabalho infantil e mão de obra escrava são inaceitáveis.

Categoria 8 - Proibição de Práticas de Assédio: não são permitidas práticas de violência verbal, constrangimentos, ou que se configurem como formas de assédio moral ou sexual; não são tolerados comportamentos ofensivos da dignidade da pessoa humana;

Categoria 9 - Confidencialidade de Informações Pessoais: as informações pessoais são disponibilizadas apenas para os indivíduos a quem se referem e para o departamento de gestão de pessoas;

Categoria 10 - Liberdade de Associação e Negociação Coletiva: estas liberdades estão asseguradas.

Todas as organizações brasileiras e portuguesas selecionadas (100%) elencam em seus códigos de ética uma série de normas que devem ser seguidas pelos seus colaboradores. Foram identificadas 13 categorias de deveres mais frequentes nos documentos comuns a ambas as amostras (Tabela 4).

Tabela 4 – Segunda Dimensão
– Deveres dos colaboradores.

DIREITOS DOS COLABORADORES CATEGORIAS IDENTIFICADAS	
CATEGORIA 1	Lealdade aos demais colaboradores
CATEGORIA 2	Respeito aos demais colaboradores
CATEGORIA 3	Não aceitar corrupção, suborno ou propina
CATEGORIA 4	Autodesenvolvimento
CATEGORIA 5	Contribuir com um bom ambiente de trabalho
CATEGORIA 6	Comportamento de líderes e gestores
CATEGORIA 7	Confidencialidade de informações
CATEGORIA 8	Segurança das informações
CATEGORIA 9	Negociação de títulos mobiliários com base em informação privilegiada
CATEGORIA 10	Zelo pelo patrimônio
CATEGORIA 11	Conflito de interesses
CATEGORIA 12	Presentes e doações
CATEGORIA 13	Uso de álcool, drogas e porte de armas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Categoria 1 - Lealdade aos Demais Colaboradores: respeito à produção intelectual, às ideias, aos pensamentos e às obras dos demais colegas; reconhecer seu mérito e não utilizá-lo sem permissão do autor; partilhar informações e conhecimento visando à maximização do desempenho coletivo;

Categoria 2 - Respeito aos Demais Colaboradores: manter sempre um relacionamento respeitoso com os demais colaboradores, prezando por sua reputação; não agir com preconceito nem inventar e espalhar boatos;

Categoria 3 - Não aceitar corrupção, suborno ou propina: não pleitear, solicitar nem receber qualquer gratificação financeira ou outro tipo de vantagem no exercício de suas atividades profissionais, nem estimular outro colaborador a fazê-lo;

Categoria 4 - Autodesenvolvimento: os colaboradores devem se empenhar em sua evolução pessoal, através de uma melhoria contínua e do aproveitamento completo dos treinamentos oferecidos pelas organizações;

Categoria 5 - Contribuir com um Bom Ambiente de Trabalho: os colaboradores devem contribuir para o bom ambiente de trabalho através de esforços de cooperação e integração, promovendo o desenvolvimento de trabalhos em equipe e zelando pelo cumprimento das normas de conduta;

Categoria 6 - Comportamento de Líderes e Gestores: os líderes devem servir de exemplo na prática das diretrizes éticas corporativas; devem dispensar tratamento igualitário a todos os membros de sua equipe, e garantir que o comportamento de seus liderados esteja alinhado com as normas de conduta corporativa;

Categoria 7 - Confidencialidade de Informações: de todo e qualquer funcionário que detenha informações sobre a organização indisponíveis para o grande público ou para os demais colaboradores, é exigido que mantenham a confidencialidade das mesmas, exceto quando a divulgação for exigida por lei;

Categoria 8 - Segurança das Informações: informações relevantes devem ser armazenadas apropriadamente, não devendo ficar expostas nas estações de trabalho ou impressoras; este item é somente abordado em códigos de ética da seleção de organizações brasileiras;

Categoria 9 - Negociação de Títulos Mobiliários com base em Informação Privilegiada: não comprar nem vender ações e/ou títulos mobiliários com base em informações privilegiadas que o colaborador possua em virtude de sua função dentro da organização. O funcionário também deve abster-se de divulgar estas informações para que terceiros o façam;

Categoria 10 - Zelo pelo Patrimônio: os colaboradores devem preservar a integridade do patrimônio físico, financeiro e intelectual da organização; minimização de custos tornando os recursos mais eficientes e diminuindo o desperdício;

Categoria 11 - Conflito de Interesses: Os colaboradores devem fazer com que o interesse geral da organização prevaleça sobre seus interesses particulares. Desta forma, não devem fazer uso de seu tempo de trabalho para atividades pessoais; também não devem utilizar cargo, função ou influência para obter vantagens para si ou para outros;

Categoria 12 - Presentes e Doações: é vedado aos colaboradores aceitar presentes ou doações de clientes, fornecedores e parceiros, exceto nos casos em que os brindes não tenham valor comercial significativo; toda e qualquer oferta que possa ser interpretada como uma tentativa de influenciar a organização ou o colaborador deve ser rejeitada;

Categoria 13 - Uso de Álcool, Drogas e Porte de Armas: este item aparece exclusivamente em alguns códigos de ética de organizações brasileiras. É proibido trabalhar nas dependências da companhia ou representá-la externamente sob efeito de álcool ou drogas. É também proibido o porte de armas, exceto aos colaboradores que necessitem deste instrumento para o exercício de sua função.

B) Relacionamentos com os stakeholders

A partir da leitura dos códigos de ética, foram identificadas sete categorias de *stakeholders* (Tabela 5). A análise, assim como na seção anterior, deu-se categoria a categoria, expressando, desta vez, o percentual de frequência com que cada categoria aparece na seleção. Por serem, os códigos de ética, considerados poucos e específicos, não levamos em consideração nesta análise os princípios éticos que orientam relacionamentos em âmbito internacional das organizações, nem seus relacionamentos com Associações/ Entidades de Classe, Mídia e Parceiros Comerciais.

Tabela 5 - Categorias de conduta ética com *stakeholders*

CATEGORIA 1	CLIENTES/CONSUMIDORES
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 10% Seleção Portuguesa: 88%
CATEGORIA 2	ACIONISTAS/INVESTIDORES
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 63% Seleção Portuguesa: 63%
CATEGORIA 3	FORNECEDORES/ PRESTADORES DE SERVIÇOS
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 100% Seleção Portuguesa: 100%
CATEGORIA 4	CONCORRENTES
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 63% Seleção Portuguesa: 88%
CATEGORIA 5	GOVERNO/ ÓRGÃOS REGULADORES
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 100% Seleção Portuguesa: 88%
CATEGORIA 6	COMUNIDADES
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 63% Seleção Portuguesa: 88%
CATEGORIA 7	MEIO AMBIENTE
Frequência na Seleção de Empresas	Seleção Brasileira: 100% Seleção Portuguesa: 88%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Categoria 1 – Clientes/Consumidores

Organizações brasileiras: Discurso - transparência, oferecer produtos/serviços de qualidade que atendam/ superem as expectativas dos clientes, atendimento eficiente, eficaz, cortês e respeitoso, reparação de danos de forma rápida e ágil.

Organizações portuguesas: Discurso - oferecer diversidade de escolha a preços competitivos, não discriminar clientes – todos devem ser tratados com elevado profissionalismo, respeito, honestidade, boa-fé, cortesia; definição clara das condições de venda; produtos confeccionados com elevado padrão de qualidade e segurança.

Categoria 2 – Acionistas/Investidores

Organizações brasileiras: Discurso - comunicação transparente, precisa e oportuna, não só aos acionistas majoritários, mas também aos minoritários.

Organizações portuguesas: Discurso - respeito ao princípio de igualdade de tratamento aos diferentes acionistas/ investidores; disponibilização de informações de forma verdadeira, transparente e rigorosa.

Categoria 3 – Fornecedores/ Prestadores de Serviços

Organizações brasileiras: Discurso - a organização deve fazer a seleção de seus fornecedores mediante critérios legais e técnicos; nenhum fornecedor pode ser favorecido em detrimento de qualquer outro; os colaboradores dos fornecedores e prestadores de serviços devem ser tratados com o mesmo respeito e cordialidade que os colaboradores da organização.

Organizações portuguesas: Discurso - não pode haver favorecimento ou privilégio de fornecedores; a organização deve investir em uma parceria leal e amigável com os fornecedores; a organização deve relacionar-se com fornecedores/ prestadores de serviços que partilhem de seus princípios éticos.

Categoria 4 – Concorrentes

Organizações brasileiras: Discurso - lealdade, civilidade e observância à Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 8.884/94) são os itens mais ressaltados.

Organizações portuguesas: Discurso - os códigos de ética enunciam a adoção de regras de cordialidade e respeito mútuo, lealdade, apoio às práticas de livre comércio:

Categoria 5 – Governo/ Órgãos Regulatórios

Organizações brasileiras: Discurso - as solicitações feitas pelo governo e/ou entidades reguladoras devem ser atendidas com absoluta presteza. É vedada a prática de suborno e o oferecimento de presentes que visem a influenciar decisões. O relacionamento deve primar pela transparência e integridade.

Organizações portuguesas: Discurso - cooperação, rigor, transparência, e a proibição de práticas de suborno em busca de favorecimento.

Categoria 6 – Comunidades

Organizações brasileiras: Discurso - canais permanentes de comunicação e diálogo; prevenção, avaliação e controle do impacto das atividades da organização sobre a comunidade na qual está inserida; reparação de impactos e externalidades negativas causadas pela organização com a máxima agilidade; incentivo à participação dos colaboradores em projetos sociais de integrá-los à sociedade.

Organizações portuguesas: Discurso - promoção da qualidade de vida e preocupação com desenvolvimento socioeconômico das comunidades, além de formação de capital humano e promoção das capacidades locais.

Categoria 7 – Meio Ambiente

Organizações brasileiras: Discurso - discorre-se sobre preocupação com consciência ambiental e preservação dos ecossistemas; minimização de impactos adversos ao meio ambiente, preocupando-se com armazenagem e descarte de produtos.

Organizações portuguesas: Discurso - uso responsável dos recursos naturais, gestão eco eficiente, minimização dos impactos negativos das operações da organização sobre o ambiente, racionalização efetiva de recursos e controle da emissão de gases poluentes.

4.2 Pilares

De acordo com a literatura, as organizações que desejam incorporar à sua cultura organizacional valores éticos que norteiem o comportamento da administração e dos colaboradores, devem investir tempo e recursos em quatro ações específicas. Essas quatro ações foram compiladas e identificadas como “pilares” e, se bem conduzidas, atuam como uma base de sustentação da gestão ética da organização. Dois dos pilares possuem categorias próprias, que facilitam sua análise e compreensão.

Tabela 6: Os quatro pilares de sustentação da gestão ética

PILAR 1	COMUNICAÇÃO
Categoria 1 Categoria 2	Divulgação do Código de Ética Vigência, avaliação e revisões do cód. de ética
PILAR 2	INTERNALIZAÇÃO
Categoria 1 Categoria 2 Categoria 3	Monitoram. do Comprim. do código de ética Ouvidoria/Canal de Denúncia Comitê de Ética
PILAR 3	INDICADORES
PILAR 4*	RECONHECIMENTO
OUTROS**	GOVERNO/ ÓRGÃOS REGULADORES
<p>* O pilar 4 não é mencionado no Código de Ética de nenhuma organização da seleção;</p> <p>** Não é necessariamente um pilar de sustentação, uma vez que se baseia no caráter punitivo do descumprimento, mas como a maior parte dos códigos faz menção a este item, procedeu-se com sua inclusão na análise.</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pilar 1 – Comunicação

Categoria 1 – Divulgação do Código de Ética

Organizações brasileiras: as normas estabelecem que o código seja amplamente divulgado por meios impressos e eletrônicos; os colaboradores são orientados mediante palestras, cartazes e informativos para que cumpram todas as normas previstas no código.

Organizações portuguesas: os códigos são disponibilizados para todos os colaboradores, que devem subscrever uma declaração de adesão ao mesmo; a organização promoverá não só a divulgação do código, mas também a sensibilização e formação de todos os colaboradores.

Categoria 2 – Vigência, Avaliação e Revisões do Código de Ética

Organizações brasileiras: o Código será submetido a revisões periódicas, com transparência e também com envolvimento de todas as partes interessadas.

Organizações portuguesas: o código será objeto de revisões sempre que o Conselho de Administração o entender como necessário.

Pilar 2 – Internalização

Categoria 1 – Monitoramento do Cumprimento do Código de Ética

Organizações brasileiras: a organização compromete-se a cumprir e promover o código, através de dispositivos de gestão e monitoramento.

Organizações portuguesas: é de responsabilidade das administrações das organizações garantir que os princípios do código sejam comunicados, compreendidos, respeitados e praticados por todos os colaboradores.

Categoria 2 – Ouvidoria/Canal de Denúncia (Confidencialidade)

Organizações brasileiras: é esperado que os colaboradores que se comportem conforme os princípios éticos dos códigos comuniquem a canais de denúncia específicos qualquer transgressão observada às normas éticas da organização. O colaborador terá sua confidencialidade preservada e não serão permitidas retaliações de terceiros ao mesmo.

Organizações portuguesas: a organização disponibiliza um circuito interno de comunicação para práticas irregulares. A confidencialidade do denunciante é garantida, e práticas de retaliação são proibidas. Um tratamento justo é concedido a quem é denunciado.

Categoria 3 – Comitê de Ética

Organizações brasileiras (exemplo): “O Comitê de Ética é responsável pela gestão do Código de Ética bem como pela sua revisão, sempre que necessário. Os Agentes de Ética são os colaboradores escolhidos pelo Comitê de Ética para suportá-lo na gestão da cultura ética, ganhando uniformidade no repasse das orientações corporativas e na tomada de decisões relativas ao tema. O Comitê de Ética irá discutir e deliberar todos os casos de violação deste Código e aplicará as devidas penalidades, que serão comunicadas ao Comitê Exe-

cutivo. As deliberações do Comitê de Ética seguirão seu Regimento Interno” (OI/ TELEMAR).

Organizações portuguesas (exemplo): São competências do Comitê de Ética do Grupo Jerónimo Martins:

“a) Acompanhar, com isenção e independência dos órgãos sociais da Sociedade, a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins em todas as sociedades dele integrante; b) Estabelecer os canais de comunicação com os destinatários do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins e recolher as informações que lhes sejam dirigidas a este propósito; c) Zelar pela existência de um sistema adequado de controlo interno do cumprimento do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins, procedendo, designadamente, à avaliação das recomendações resultantes destas acções de controlo; d) Apreciar as questões que, no âmbito do cumprimento do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins, sejam-lhes submetidas pelo Conselho de Administração, pela Comissão de Auditoria e pela Comissão de Responsabilidade Corporativa e ainda analisar, em abstracto, aquelas que sejam levantadas por qualquer colaborador, cliente ou parceiro de negócio; e) Submeter à Comissão de Responsabilidade Corporativa a adopção de quaisquer medidas que considere convenientes neste âmbito, incluindo a revisão de procedimentos internos, bem como propostas de alteração do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins; f) Elaborar um relatório anual, a apresentar à Comissão de Responsabilidade Corporativa, sobre as actividades desenvolvidas” (GRUPO JERÓNIMO MARTINS).

Pilar 3 – Indicadores

A única organização da seleção considerada que faz menção a este item foi a EDP Serviço Universal. De acordo com o documento de Regulamentação do Comitê de Ética, este faz uma ampla revisão do Código de Ética EDP em base anual.

Para efeitos de revisão e avaliação da eficácia da gestão ética, anualmente serão avaliados os seguintes indicadores: a) Número de alegadas infracções reportadas (reclamações); b) Taxa de aceitação de reclamações (número de reclamações aceites/ número total de reclamações reportadas); c) Taxa de resolução de reclamações (número de processos concluídos/ número de reclamações aceites); d) Recorrência de infracções ao Código de Ética (medida da eficácia das acções correctivas); e) Percepção dos colaboradores quanto à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética; f) Percepção de outros stakeholders (...) quanto à consistência das práticas de gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética. (EDP SERVIÇO UNIVERSAL)

Pilar 4 – Reconhecimento

Não há menção a este item em nenhum documento de nenhuma das organizações selecionadas.

Outros – Medidas disciplinares/Sanções

Organizações brasileiras: qualquer colaborador que violar os termos do Código de Ética vigente na organização, está sujeito a medidas disciplinares determinadas pelo Comitê de Ética, sem prejuízo de eventuais medidas legais que sejam cabíveis; também o colaborador que permitir que outro funcionário viole o Código de Ética está sujeito a ações disciplinares.

Organizações portuguesas: o descumprimento de qualquer norma existente no Código de Ética é passível de aplicação de medida disciplinar e/ou legal.

5 DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

Os resultados apresentados permitem concluir que os códigos de ética possuem estrutura e conteúdo semelhantes entre países e organizações distintas. Observamos que as diferentes dimensões culturais para os códigos de ética analisados para o Brasil e Portugal, que deveriam influenciar no comportamento ético dos indivíduos em cada um dos países (FERREIRA, *et al.*, 2013), não parecem ter sido considerados no conteúdo dos códigos. Isto nos permite afirmar que a Proposição 1 não é confirmada. Naturalmente, a Proposição 2 foi confirmada. O conteúdo dos códigos de ética é convergente tanto na forma como no discurso entre as organizações e os países. Vale relembrar que demonstramos na Figura 1 que existem diferenças culturais significativas entre os dois países. Os resultados parecem indicar que a existência e a convergência dos conteúdos dos códigos, sejam esses mais elaborados ou não, parecem ser fruto das pressões dos ambientes técnicos e institucionais para a busca da legitimidade organizacional, a despeito das diferenças culturais entre Portugal e Brasil.

O argumento de valor para a infusão de códigos de ética nas organizações é que estes códigos reflitam um posicionamento genuíno da organização no comportamento ético em relação aos seus *stakeholders*

(VERBOS, *et al.*, 2007). Se forem utilizados desta maneira, passarão a ter uma função estratégica para a organização (STEVENS, 2008). Nossos resultados, no entanto, apontam que os códigos são elaborados, nas organizações de capital aberto do Brasil e Portugal, pela necessidade de estarem conformes com o ambiente técnico-institucional que envolve as empresas de capital aberto (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010) e conseguem legitimidade no contexto institucional de referência ao qual estão imersas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999; CAROLAN, 2008).

O contexto institucional de referência é disponibilizado pelas organizações que monitoram as práticas institucionalizadas e apresentam o conteúdo normativo e, por sua vez, legitimador das organizações vinculadas, independente do país de origem. Desta forma, as organizações desenvolvem códigos de ética similares aos de outras organizações, mesmo em diferentes países com contextos culturais diferentes, para não serem vistas como *outliers* em seus ambientes técnicos e institucionais (FORSTER; LOUGHRAN; MCDONALD, 2009) e estarem de acordo com os regulamentos e condutas (HOLDEN-WEBB; COHEN, 2012) sinalizadas pelas organizações reguladoras. Neste estudo, este contexto é ditado pelas organizações que indicam as boas práticas da governança corporativa para as organizações de capital aberto no Brasil e em Portugal.

Nos casos brasileiro e português, a utilização dos códigos de ética não é obrigatória, mas recomendada pelas organizações legitimadoras que fomentam a boa governança corporativa. Nos nossos resultados, aparentemente, emergem dois tipos de pressões institucionais: uma coerciva, fruto da busca por legitimidade pela pressão informal de ter um código de ética pelas recomendações dos institutos, e mesmo não sendo uma obrigação, para mostrar a existência de boas práticas de governança; outra mimética, ao copiar as práticas de outras organizações ou as sugestões de consultorias. Também, evidenciamos que organizações maiores e mais complexas, imersas em contextos nacionais e internacionais, tendem a serem mais cuidadosas com a quantidade e qualidade de conteúdo técnico de seus códigos de ética pela maior necessidade de legitimidade.

Embora estudos anteriores tenham sugerido que os códigos de ética sejam ferramentas elaboradas para garantir controle e conformidade (SCHWARTZ, 2002;

HELIN, et al., 2011; MUNTER, 2013) nosso argumento principal, baseado em nossos resultados, é que os códigos são meras “quasi-cópias” de outros códigos ou de cumprimento de requisitos mínimos para obtenção de legitimidade organizacional perante as organizações legitimadoras. Os nossos resultados indicaram que a prática se dá por questões de pressão ambiental em direção ao isomorfismo entre os códigos e, neste caso, sequer haveria intencionalidade em usar o instrumento com o intuito de controle e conformidade.

Nossa pesquisa contribuiu para os estudos de identidade ética ao evidenciar que as pressões dos ambientes técnicos e institucionais tendem a provocar comportamentos isomórficos das organizações pela busca de legitimidade organizacional. Com efeito, este comportamento influencia os conteúdos dos códigos de ética que acabam por não considerarem a cultura do país e aspectos idiossincráticos das organizações. Estas práticas, parecem impossibilitar o cumprimento do objetivo dos códigos de ética organizacionais (HOOD; LOGSDON, 2002; VERBOS, et al., 2007) e venham a desempenhar o papel de consolidar a cultura ética da organização ou provocar alguma mudança desejada em situações de conflitos de interesse. A pesquisa também tem uma contribuição prática ao chamar atenção dos gestores de topo, acionistas, órgãos reguladores e institutos de governança, que a mera exigência e recomendações de conteúdo mínimo exigido, não provocam o efeito desejado.

Como sugestão para trabalhos futuros, esperamos que estudos longitudinais e surveys busquem compreender como os códigos de ética destas organizações são construídos e as reais motivações das organizações em elaborá-los. Deixamos, também, a sugestão de que estudos futuros busquem analisar os códigos de ética de empresas de mesmo porte, mas que não possuam capital aberto ou algum tipo de dependência de outras organizações legitimadoras. A comparação destes códigos pode evidenciar se as empresas demonstram suas características idiossincráticas de conduta e refletem a cultura do país. Finalmente, enquadrámos outra possibilidade de estudos futuros, com base em uma perspectiva mais crítica de se comparar os códigos de ética de grandes empresas brasileiras, inclusive algumas utilizadas neste estudo, com material documental de jornais e telejornais em um recorte longitudinal. O ob-

jetivo poderia ser o de auferir se o discurso realizado no código de ética da organização encontra-se conivente com as práticas rotineiras de governança (transparência, corrupção, fraude, entre outros elementos) destas organizações.

REFERENCIAS

- AHMED, M; CHUNG, K; EICHENSEHER, J. Business students perception of ethics and moral judgement: a cross-cultural study. **Journal of Business Ethics**, v.43, n.1-2, p.89-102, 2003.
- ALLMON, D.; CHEN, H.; PRITCHETT, T.; FORREST, P. A multicultural examination of business ethics perceptions. **Journal of Business Ethics**, v.16, n.2, p.183-188, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEALING, W. E.; BAKER, R. L. The Sarbanes–Oxley Act: Have we seen it all before? **The Journal of Business and Economic Studies**, v.12, n.2, p.1–12, 2006.
- BLAIR, M. M. **Ownership and Control: Re-Thinking Corporate Governance for the Twenty-First Century**. Washington: Brookings Inst, 1995.
- CALLAGHAN, M.; WOOD, G.; PAYAN, J.; SINGH, J.; SVENSSON, G. Code of ethics quality: an international comparison of corporate staff support and regulation in Australia, Canada and the United States. **Business Ethics: A European Review**, v.21, n.1, p.15-30, 2012.
- CAROLAN, B. V. Institutional Pressures and Isomorphic Change: The Case of New York City’s Department of Education. **Education and Urban Society**, 2007.
- CHERMAN, A.; TOMEI, P. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.3, p.99-120, 2005.
- CHRISTIE, M.; KWON, I.; STOEBERL, P.; RAYMOND, R. A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States. **Journal of Business Ethics**, v.46, n.3, p.263-287, 2003.

- CROTTS, J.; DICKSON, D.; FORD, R. Aligning organizational processes with mission: the case of service excellence. **Academy of Management Executive**, v.19, n.3, p.54-68, 2005.
- DACIN, M. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. **Academy of Management Journal**, v.40, n.1, p.46-81, 1997.
- DIAS, S.; QUEIRÓS, C.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de *burnout* e fatores associados em profissionais da área da saúde: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. **Aletheia**, Canoas, n.32, 2010.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In W. W. POWELL; P. J. DIMAGGIO (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis** (p.1-38). Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1991.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage revisited: institutional, isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-160, 1983.
- FARRELL, H.; FARRELL, B. The language of business codes of ethics: implications of knowledge and power. **Journal of Business Ethics**, v.17, n.6, p.587-601, 1998.
- FERREIRA, M.; PINTO, C.; SANTOS, J.; SERRA, F. Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural. **RAE**, v.53, n.2, p.169-182, 2013.
- FINAZZI SANTOS, P. M.; PORTO, R. B. A Gestão Ambiental Como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Contribuições da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.35, p.152-167, 2013.
- FLAMING, L.; AGACER, G.; UDDIN, N. Ethical decision-making differences between Philippines and United States students. **Ethics & Behavior**, v.20, n.1, p.65-79, 2010.
- FORD, R. C.; RICHARDSON, W. D. ETHICAL DECISION MAKING: A Review of the Empirical Literature. In: MICHALOS, A. C.; POFF, D. C. (Eds) **Citation Classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication**. New York: Springer, 2013.
- FORSTER, M.; LOUGHRAN, T.; MCDONALD, B. Commonality in codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, v.90, p.129-139, 2009.
- FRAEDRICH, J. **Signs and signals of unethical behavior**. Spring, Business Forum: 13-17, 1992.
- FRANCIS, J. When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations. **Journal of International Business Studies**, v.22, n.3, p.403-428, 1991.
- GAUMNITZ, B. R.; LERE, J. C. Contents of codes of ethics of professional business organizations in the United States. **Journal of Business Ethics**, v.35, n.1, p.35-49, 2002.
- GOODWIN, J.; GOODWIN, D. Ethical judgments across cultures: a comparison between business students from Malaysia and New Zealand. **Journal of Business Ethics**, v.18, n.3, p.267-281, 1999.
- HELIN, S.; SANDSTRÖM, J. An inquiry into the study of corporate codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, v.75, n.3, p.253-271, 2007.
- HELIN, S.; JENSEN, T.; SANDSTRÖM, J.; CLEGG, S. On the dark side of codes: domination not enlightenment. **Scandinavian Journal of Management**, v.27, n.1, p.24-33, 2011.
- HOLDEN-WEBB, L.; COHEN, J. The cut and paste society: isomorphism in codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, v.10, n.7, p.485-509, 2012.
- HOOD, J.; LOGSDON, J. Business ethics in the NAFTA countries: a cross-cultural comparison. **Journal of Business Research**, v.55, n.11, p.883-894, 2002.
- HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v.2, n.1, 2011.
- HUNT, S.; VITELL, S. The general theory of marketing ethics: a retrospective and revision. In: QUELCH, J.; SMITH, C. (Eds) **Ethics in marketing**. Chicago: Irwin, 1982.
- HUNT, S.; VITELL, S. A general theory of marketing ethics. **Journal of Macromarketing**, v.6, n.15-16, p.5-16, 1986.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed., São Paulo, IBGC, 2009.

KARNES, A.; STERNER, J.; WELKER, R.; WU, F. A bi-cultural comparison of accountants: perceptions of unethical business practices. **Accounting Auditing and Accountability Journal**, v.3, n.3, p.45-64, 1990.

LACZNIAK, G.; MURPHY, P. Fostering ethical marketing decisions. **Journal of Business Ethics**, v.10, n.4, p.259-271, 1991.

LONG, B. S.; DRISCOLL, C. Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions. **Journal of Business Ethics**, v.77, p.173-189, 2008.

LYSONSKI, S.; GAIDIS, W. A cross-cultural comparison of ethics of business students. **Journal of Business Ethics**, v.102: p.141-150, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **RAC**, Edição Especial, p.33-49, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. D.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucionais. Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIETTO, M. L.; MACCARI, E. A. Estudos da estratégia como prática na perspectiva estruturacionista: exemplo de contribuição metodológica. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, v.14, n.1, p.90-107, 2015.

MARIETTO, M. L. **A formação das estratégias organizacionais no conselho consultivo de uma holding: A dualidade da estrutura na visão da estratégia como prática**. Tese (doutorado). São Paulo: Universidade Nove de Julho – UNINOVE, 2014.

MCCABE, D.; TREVINO, L.; BUTTERFIELD, K. The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. **Business Ethics Quarterly**, v.6, n.4, p.461-476, 1996.

MCDONALD, G. Cross-cultural methodological issues in ethical research. **Journal of Business Ethics**, v.27, n.1-2, p.89-104, 2000.

MESSIKOMER, C.; CIRKA, C. Constructing a code of ethics: an experiential case of a national professional organization. **Journal of Business Ethics**, v.95, p.55-71, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MUNTER, D. Codes of ethics in the light of fairness and harm. **Business Ethics: A European Review**, v.22, n.2, p.174-188, 2013.

MURPHY, P. Implementing business ethics. **Journal of Business Ethics**, v.7, n.12, p.907-915, 1988.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **R.Adm.**, São Paulo (RAUSP), v.48, n.1, p.21-33, 2013.

PALAZZO, B. U.S. American and German business ethics: an intercultural comparison. **Journal of Business Ethics**, v.41, n.3, p.195-216, 2002.

PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I. **Administrative Science Quarterly**, v.1, n.1, p.63-85, 1956.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PRIEM, R.; SHAFFER, M. Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. **Business and Society**, v.40, n.2, p.197-219, 2001.

ROBERTSON, C.; CRITTENDEN, W.; BRADY, M.; HOFFMAN, J. Situational ethics across borders: a multicultural examination. **Journal of Business Ethics**, v.38, n.4, p.327-338, 2002.

ROBERTSON, C.; FADIL, P. Ethical decision making in multinational organizations: a culture-based model. **Journal of Business Ethics**, v.19, n.4, p.385-392, 1999.

ROBIN, D.; REIDENBACH, R. Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application. **Journal of Marketing**, v.51, p.44-58, 1987.

ROSSONI, L. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa**. Tese (doutorado). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009.

SARBANES, P.; OXLEY, M. **Sarbanes-Oxley Act of 2002**. Washington, DC: U.S. Congress, 2002.

- SCHWARTZ, M. A code of ethics for corporate code of ethics. **Journal of Business Ethics**, v.41, p.27-43, 2002.
- SILVA, M.; CORREIA, M.; SCHOLTEN, M.; GOMES, L. Cultura Nacional e Orientação Empreendedora: Um Estudo Comparativo entre Brasil e Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.14, n.1, p.65-84, 2008.
- SINGH, J. A comparison of the contents of the codes of ethics of Canada's largest corporations in 1992 and 2003. **Journal of Business Ethics**, v.64, n.1, p.17-29, 2006.
- STEVENS, B. Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior. **Journal of Business Ethics**, v.78, n.4, p.601-609, 2008.
- TAVAKOLI, A., KEENAN, A.; CRNJAK-KARANOVIĆ, B. Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. **Journal of Business Ethics**, v.43, n.1-2, p.49-64, 2003.
- TSUI, J.; WINDSOR, C. Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. **Journal of Business Ethics**, v.31, n.2, p.143-151, 2001.
- VERBOS, A.; GERARD, J.; FORSHY, P.; HARDING, C.; MILLER, J. The positive ethical organization: enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. **Journal of Business Ethics**, v.76, n.1, p.17-33, 2007.
- VERSCHOOR, C. New governance initiatives have ethics component. **Strategic Finance**, v.84, n.5, p.22-23, 2002.
- VITELL, S., NWACHUKWU, S.; BARNES, J. The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology. **Journal of Business Ethics**, v.12, n.10, p.753-760, 1993.
- WHIPPLE, T.; SWORDS, D. Business ethics judgments: a cross-cultural comparison. **Journal of Business Ethics**, v.11, n.9, p.671-678, 1992.
- WHITE, B.; MONTGOMERY, B. Corporate codes of conduct. **California Management Review**, v.23, n.2, p.80-87, 1980.
- WOOD, G. A Partnership Model of Corporate Ethics. **Journal of Business Ethics**, v.40, n.1, p.61-73, 2002.
- WRINKLER, I. The representation of social actors in corporate codes of ethics: How code language positions internal actors. **Journal of Business Ethics**, v.101, p.653-665, 2011.