



#26

O QUE É ÉTICA
EMPRESARIAL?

FNQ
gestão para excelência

SUMÁRIO

JULHO 2017

1. Introdução

2. O que é ética?

- Definição
- Origem
- Ética x moral

3. Ética empresarial

- Ética no contexto organizacional
- Papel da liderança

4. Ética na prática

- *Compliance*
- Monitoramento de processos e indicadores
- Cultura organizacional ética
- Canais de comunicação e investigação
- Dilemas e conflitos de interesse
- Lei Anticorrupção

5. Sobre a FNQ

1. Introdução

“A moral, propriamente dita, não é a doutrina que nos ensina como sermos felizes, mas como devemos nos tornar dignos da felicidade.”

Immanuel Kant

A publicação **"O que é ética empresarial"** faz parte da série de *e-books* desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

A importância da ética na administração de organizações, ou ética empresarial, ficou mais evidente depois que uma série de escândalos revelaram procedimentos imorais em relação à administração dos negócios, envolvendo organizações de grande porte, com alta rentabilidade, e órgãos públicos. Esses casos chamaram a atenção da sociedade civil e trouxeram à tona a necessidade de novas formas de proceder no ambiente corporativo.

Transparência, governança e sustentabilidade são termos que ganham força dentro desse contexto, traduzindo o princípio de alcançar os melhores resultados para a organização dentro de padrões morais e éticos elevados. O benefício, a longo prazo, de manter-se ético é cada vez mais percebido e valioso para as organizações em detrimento do lucro e de vantagens a curto prazo.

O importante dessa fase pós-escândalos é que os aspectos éticos foram introduzidos no discurso dos executivos e passam a fazer parte da pauta das suas preocupações, decisões e ações efetivamente. A vida das empresas, hoje, envolve mais a opinião pública e depende mais dela do que dependia há alguns anos.

A adoção de estratégias de negócios mais radicais, que se apoiam em brechas da lei, não são mais facilmente aceitas pela sociedade e são encaradas com desconfiança. Hoje, tais estratégias são amplamente discutidas na imprensa escrita, falada e televisada, com forte participação dos cidadãos. O que é percebido como um falso discurso ético, usado apenas para aparências, é trazido à tona para debate com facilidade e causa grande prejuízo para a empresa que dele se utilizar. A sociedade começa a se organizar para cobrar a conduta ética em todos os âmbitos e setores da economia e do governo.

O *e-book* **"O que é ética empresarial"** se dedica a discutir o que é ética e como ela se aplica dentro das organizações. Aborda quais as ferramentas que podem ser implementadas para garantir governança e transparência dentro de uma empresa e os riscos a que estão sujeitos aqueles que infringem os códigos de conduta éticos e sociais.

Esperamos que a leitura desta publicação seja útil para sua organização e que você se sinta estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos ou grupos de discussão.

Acesse o portal: www.fnq.org.br.

2. O que é ética?

“Nosso caráter é o resultado da nossa conduta.”

Aristóteles

Definição

De acordo com o dicionário de filosofia, ética pode ser definida como a investigação racional ou teoria dos padrões correto e incorreto, do mal e do bem, que uma classe de indivíduos deve aceitar.

Essa classe pode ser a humanidade em geral, mas também podemos pensar na ética em espaços limitados, como ética médica ou empresarial, como um conjunto de padrões que os profissionais em questão devem aceitar e observar.

Esse tipo de investigação e a teoria que dele resulta não descrevem o modo como as pessoas pensam ou se comportam, mas prescrevem como deveriam pensar e se comportar. Por isso, chama-se ética normativa, já que seu objetivo é formular normas legítimas de conduta e para avaliação do caráter. O estudo de como se deve aplicar as normas e os padrões gerais a situações problemáticas reais chama-se ética aplicada.

Origem

A palavra ética vem do grego *ethos*, que significa caráter ou princípios que norteiam uma cultura, comunidade ou um grupo. *Ethos* também pode ser empregado no âmbito pessoal, como as características da personalidade de um indivíduo que distinguem suas ações como corretas e justas ou incorretas e injustas. Ética, no seu sentido clássico, não diz respeito ao saber, como ciência do conhecimento e sim, a saber viver bem.



Ética x moral

Ética e moral são conceitos que têm uma relação muito próxima e muitas vezes, no cotidiano, são empregados como sinônimos. No entanto, para melhor compreensão do conteúdo desta publicação, precisamos atentar para a diferença entre esses conceitos filosóficos.

A moral de uma pessoa é construída a partir de hábitos adquiridos e cultivados ao longo de sua vida. Hábitos bons que aperfeiçoam o indivíduo tornam-se virtudes, se o corrompem e pervertem, transformam-se em vícios.

Para alguns autores, esta é a maior diferença entre ética e moral. O primeiro é usado para referir-se à definição de caráter e princípios. Ética pode ser resumida ao que é considerado bom, justo e correto. O segundo refere-se a condutas e hábitos de um indivíduo, que podem estar de acordo ou não com a ética.

3. Ética empresarial

“Ética é o conjunto de valores e princípios que usamos para responder a três grandes questões da vida: Quero? Devo? Posso? Nem tudo que eu quero eu posso; nem tudo que eu posso eu devo; e nem tudo que eu devo eu quero. Você tem paz de espírito quando aquilo que você quer é ao mesmo tempo o que você pode e o que você deve.”

Mario Sérgio Cortella

Ética no contexto organizacional

No mundo corporativo de hoje, a velocidade dos negócios e a amplitude dos relacionamentos exigem uma permanente vigilância sobre o cumprimento dos princípios éticos contidos no conjunto de normas internas de uma empresa e em todos que, de alguma forma, relacionam-se com ela.

As corporações que não têm regras claras nem controle sobre a prática de fraudes e atos de corrupção estão fadadas a desaparecer. A ética dentro das organizações é indispensável para sua sobrevivência e sustentabilidade.

As organizações são constantemente avaliadas e observadas pelos consumidores e clientes na hora de adquirir um produto ou serviço. O mercado está mais consciente e engajado e, por isso, busca organizações que ofereçam mais do que qualidade em seus produtos. O consumidor quer se identificar com a empresa por seus valores e princípios.

Podemos analisar a ética dentro das organizações por meio de três esferas:

1. Individual	2. Organizacional	3. Macro
<p>Diz respeito às atitudes e à moralidade de uma pessoa dentro da organização e deve ser avaliada a partir de três critérios referenciais:</p> <ul style="list-style-type: none">a) a ação deve ser boa;b) a intenção ou finalidade com que se pratica uma ação deve ser boa;c) as circunstâncias e consequências de suas ações devem ser boas. <p>Se algum desses critérios não for seguido, com certeza, está faltando ética ao indivíduo que tomou determinada atitude e, portanto, faz-se necessário uma nova avaliação ética sobre suas condutas.</p>	<p>Esta esfera compreende um sistema de valores e princípios pelos quais a organização deve ser regida, determinados por seus proprietários ou executivos e expostos de maneira aberta e clara para todos os colaboradores da instituição.</p> <p>É recomendável que esse sistema de valores esteja materializado em um documento, acessível a todos dentro da organização.</p>	<p>A esfera macro corresponde a questões de caráter social, tecnológico, legal e de relações internacionais.</p> <p>Para uma organização ser ética, ela precisa atender a padrões e princípios que estão além do seu universo interno e de seus funcionários.</p>

Papel da liderança

Dentro de uma organização, a alta administração é mais observada e espera-se que ela seja um exemplo a ser seguido pelo resto da companhia. Portanto, para que a ética seja parte da cultura de uma empresa, seus líderes devem personificar os valores organizacionais. Eles devem ser o exemplo de postura virtuosa e promover a transparência dentro da empresa. Ao demonstrar coerência entre o discurso da organização e o comportamento de seus líderes, será mais fácil disseminar a consciência ética em toda a corporação.

Caso contrário, quando as práticas pouco éticas se tornam públicas dentro das organizações, acabam se tornando o modus operandi da instituição e, assim, as atividades de seus negócios sofrem um impacto negativo.

Líderes de negócios estão frequentemente sujeitos a grandes pressões para vencer e, por isso, são constantemente tentados a quebrar as regras, muitas vezes, induzindo seus liderados, silenciosamente, a fazerem o mesmo. Um dos grandes sinais da liderança ética é a manutenção da fidelidade a princípios morais tanto nos bons quanto nos maus momentos e isso exige uma grande coragem moral, além de enorme capacidade de enfrentar o risco das perdas imediatas que uma decisão ética pode implicar.

4. Ética na prática

“A dimensão ética começa quando entra em cena o outro.”

Umberto Eco

Compliance

O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. No âmbito corporativo, entende-se o termo como o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e diretrizes estabelecidas para as atividades da instituição ou empresa. O objetivo do *compliance* corporativo é proteger a organização de atos ilegais ou antiéticos.

• Origem do *compliance* corporativo

As práticas de *compliance* ganharam espaço inicialmente no mercado financeiro, mas sua aplicação tem se estendido para as mais diversas organizações, tanto privadas como governamentais, especialmente as que estão sujeitas à forte regulamentação e controle. A partir da década de 1990, um número crescente de organizações públicas e privadas passou a adotar um programa de *compliance* para garantir a transparência.

• Características do *compliance*

O *compliance*, no entanto, não se restringe apenas a funcionário, processos e normas internas. Para ter uma política de *compliance* consistente é preciso garantir que fornecedores, colaboradores e qualquer interação com terceiros estejam de acordo com as normas de conduta propostas pela organização.

Outra característica do *compliance* corporativo é a divisão de funções. Por exemplo, no caso de um investimento, quem o determina não pode ser a mesma pessoa que irá fiscalizá-lo. Quem cria uma norma interna não pode ser a mesma pessoa que irá vigiar se é cumprida. Os profissionais de *compliance* devem ser pessoas com larga e comprovada experiência não apenas no negócio, mas também em cargos de liderança.

• Elementos básicos de um programa de *compliance*

Os elementos que compõem o programa de ética e *compliance* variam de acordo com as características de cada organização, como por exemplo, seu estágio de maturidade, tamanho da empresa e recursos disponíveis. Há, no entanto, alguns elementos que são comuns à maioria dos programas. São eles:

- valores da organização;
- código de conduta;
- educação e treinamento;
- canais de denúncia e de esclarecimento;
- processo investigatório;
- comitês de ética;
- mecanismos de relacionamento ético com terceiros (fornecedores, prestadores de serviços, sócios, subcontratados);
- auditorias internas e independentes
- de ética e *compliance*;
- políticas internas e externas.

- **Objetivos do *compliance***

Além de proteger organizações de riscos legais, ou seja, aqueles relacionados ao não cumprimento de leis ou normas aplicáveis, o *compliance* corporativo também as protege de riscos ligados à imagem e à reputação.

A reputação de uma empresa está fortemente vinculada ao nível de confiança que ela inspira nos consumidores e na sociedade, que preza por uma postura ética. Assim, as empresas que não cultivam valores éticos correm o risco de perder negócios.

A adoção de práticas de *compliance* demonstra o comprometimento das organizações não apenas com a lei, mas também com uma gestão responsável e transparente, conduzindo seus negócios com ética e integridade.

Monitoramento de processos e indicadores

O sucesso de um programa de *compliance* depende do quão eficaz é a sua implementação e a definição prática. Para isso, é preciso estabelecer um sistema de medição capaz de identificar indicadores críticos para o negócio, analisar os dados brutos recolhidos e estabelecer metas coerentes.

Cada organização deve adequar seus indicadores de acordo com a necessidades e os desafios que seus negócios apresentam, mas há alguns parâmetros os quais podem ser aplicados à maioria das instituições. Confira a seguir.

Cliente - indicadores que medem a satisfação dos clientes e a percepção da organização em relação à atuação da equipe de *compliance*. Pode ser mensurada a partir de pesquisas internas que analisem, por exemplo, se a estrutura de *compliance* é pró-ativa, se os profissionais são confiáveis, se os prazos são adequados e assim por diante.

Financeiro - indicadores relacionados a custos, aplicação de recursos e investimentos da área de *compliance*. Não significa focar a análise apenas na redução de custos. É preciso considerar que os recursos sejam aplicados de maneira adequada e de acordo com a estratégia da empresa.

Pessoas - indicadores para medir se a qualificação das pessoas de *compliance* está de acordo com as necessidades. Também são utilizados indicadores de cumprimento das medidas de treinamento, de clima organizacional e do relacionamento interno da organização de *compliance*.

Processos - agrupamento de todos os indicadores relacionados às atividades, aos processos e aos controles do programa de *compliance*.

Por meio da adoção de um sistema de medidores, garante-se a aplicação da cultura de melhoria contínua, fundamental para a constante busca da ética, transparência e excelência.

Cultura organizacional ética

Se analisarmos a ética como um produto das relações humanas, devemos assumir que ela não pode ser pensada de maneira isolada, é preciso levar em consideração o ambiente e as relações intrapessoais existentes. Assim, a ética torna-se uma questão cultural e, portanto, ela é construída a partir de crenças, hábitos e ações. Da mesma maneira que sociedades têm conjuntos de valores que norteiam sua existência, as organizações devem adotar esse mesmo princípio. Por isso, a importância de se criar uma cultura ética dentro das organizações.

A cultura dá aos membros da organização um senso de identidade e pertencimento, gera um comprometimento com crenças e valores. A cultura desempenha duas funções nas organizações: integrar os membros de forma que saibam como se relacionar entre si e ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo e a como a sociedade a percebe.

A identidade de uma organização é definida por sua cultura organizacional, que dá o eixo necessário para unir os membros dessa sociedade em torno de objetivos, ações e comportamentos. Os elementos de uma cultura organizacional (visão, missão e valores) fazem com que a empresa se comprometa explicitamente com seus objetivos éticos.

Canais de comunicação e investigação

Canais de comunicação são parte fundamental para uma organização que quer implementar um bom código de conduta. É por meio dele que pessoas físicas e jurídicas, as quais interagem com a organização, podem expressar suas preocupações, reclamações, denúncias ou relatos. É importante dizer que, para ter um canal de comunicação eficiente, TODA mensagem deve receber uma resposta e, mais importante, que seja uma resposta transparente.

É importante ressaltar que os canais de comunicação não devem ser exclusivos para denúncias. É também um meio para ouvir as necessidades dos funcionários de sua organização. Isso traz a oportunidade de melhorar e modificar processos, aprimorar produtos e aumentar a qualidade de vida dos funcionários.

Para um canal de comunicação ser eficiente, ele deve ser bem divulgado e atingir todos os públicos de uma organização, incluindo parceiros externos.

Há vários tipos de canais de comunicação. Eles podem ser estruturados dentro dos departamentos jurídico, de recursos humanos, na auditoria interna ou na ouvidoria. Não há um consenso sobre o melhor lugar. É preciso, no entanto, que o departamento escolhido seja o mais independente e, para isso, ele deve se reportar diretamente ao presidente da empresa. Uma alternativa é utilizar um canal terceirizado para o atendimento de relatos.

Canais de comunicação podem ser anônimos ou identificados, mas independente de qual linha seguir, todos devem observar quatro características:



A partir de uma denúncia, a organização deve abrir uma investigação para apurar e, eventualmente, corrigir o que foi apontado no relato. Para conduzir uma investigação da melhor maneira, é preciso atentar para as seguintes questões:

1. Quem deve conduzir a investigação?

Dependendo da situação, diferentes departamentos podem ser acionados. Se for uma questão de assédio moral ou sexual, talvez a área de recursos humanos seja a mais indicada para lidar com o caso. Se o relato diz respeito a uma fraude, provavelmente o departamento jurídico ou de *compliance* seja mais aptos para lidar com o assunto. Há, também, casos em que mais de um departamento deve ser envolvido.

2. O que deve ser investigado?

Nesta etapa, define-se qual o tipo de denúncia foi feita, quais documentos ou depoimentos precisam ser analisados, qual impacto o desvio de conduta relatado pode causar na companhia e identificar quais recursos serão necessários para conduzir a investigação.

3. Quando iniciar uma investigação?

Toda denúncia deve ser investigada com a maior agilidade possível. Timing, nesses casos, é crucial para preservar não só o denunciante, como também a reputação da organização.

4. Como a investigação deve ser conduzida?

É importante seguir um protocolo e um cronograma quando se inicia uma investigação. Os envolvidos devem ser notificados e esclarecidos sobre todos os procedimentos que se seguirão. É preciso reafirmar a importância da confidencialidade e, acima de tudo, preparar-se para as entrevistas, para conduzi-la da melhor maneira possível.

Encerradas as investigações, é preciso determinar se cabe aplicar alguma medida disciplinar aos envolvidos e qual penalidade é a mais adequada, seja uma advertência verbal, um treinamento ou mesmo demissão. Quem decide qual penalidade deve ser aplicada é o comitê de conduta, um grupo multidisciplinar com maturidade profissional.

Para encerrar o ciclo do canal de comunicação, é preciso dar uma resposta à pessoa que fez o relato e posicioná-la a respeito da investigação, atentando para não expor a pessoa que recebeu a medida disciplinar. O importante é comunicar que seu relato foi investigado e tratado com a devida seriedade e atenção necessárias e que medidas foram tomadas a respeito dela.

Dilemas e conflitos de interesse

A vida em sociedade é marcada pelo convívio e pela interação entre as pessoas e está repleta de situações nas quais podemos cooperar com outros, seguindo regras ou regulamentos, ou em que podemos escolher não cooperar e tirar vantagem da situação.

Grande parte da ética consiste em regras as quais podemos escolher seguir ou não. Se todos cooperarem no sentido de segui-las (não roubar, mentir, ferir, trapacear), será melhor para todos. Entretanto, como alguém pode ter alguma vantagem sobre os demais ao quebrar as regras éticas, pode parecer mais racional não cooperar com elas.

Essa conclusão está baseada em uma falsa percepção, porque presume que as interações sejam situações isoladas entre pessoas que nunca irão interagir novamente, o que não se prova verdade na vida real.

Quando as pessoas têm de se relacionar novamente, a vítima pode reagir negativamente e retaliar. Essa possibilidade de retaliação torna mais sensato para as partes cooperarem do que tirarem vantagem umas das outras.

Se uma empresa tenta tirar vantagem de empregados, clientes, fornecedores, credores e da sociedade por meio de um comportamento não ético, isso traz consequências negativas para a organização quando interagirem com ela novamente.

A retaliação pode ser simples, como a recusa em comprar, em trabalhar para ou em fazer negócios com um parceiro não ético. Ou pode ser mais complexa, como a sabotagem, o boicote, os processos legais e a imposição de outros custos ao negócio.

Para prevenir esse tipo de situação, é muito comum organizações promoverem treinamentos para sua liderança aprender a lidar com situações conflituosas e que podem desafiar os princípios éticos. Uma das maneiras de preparar seus funcionários para essas situações é instituir exercícios de discussão de dilemas morais periódicos, um bom facilitador no avanço da consciência ética.

Lei Anticorrupção

Um dos reflexos da crise de valores que o País passa e da crescente importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional ética é a criação da Lei Anticorrupção, que entrou em vigor em setembro de 2016.

A Lei determina que empresas suspeitas de cometer qualquer ato ilícito contra a administração pública podem sofrer processos administrativos de responsabilização instaurados pela autoridade máxima da entidade lesada.

Todas as medidas serão tomadas nas esferas civil e administrativa, não sendo necessário passar pelo sistema Judiciário comum, o que acelera, e muito, o processo de investigação e punição. Isso significa, também, que as medidas punitivas se estendem às empresas, como pessoas jurídicas, e não só à pessoa física acusada de estar envolvida no ato ilícito.

As penalidades podem variar de acordo com a gravidade do ato de corrupção. A empresa punida pode receber multas, perder bens físicos e financeiros, ser proibida de receber subsídios, empréstimos, incentivos ou doações e até mesmo ter suas atividades suspensas e CNPJ dissolvido em casos extremos.

Além dos danos financeiros, empresas consideradas culpadas dentro da Lei Anticorrupção também terão sua imagem prejudicada, isso porque ela será obrigada a publicar em grandes veículos de comunicação e em seus sites corporativos um resumo da sua sentença, além de terem seu nome registrado na lista de empresas punidas.

No entanto, a nova Lei também estabelece atenuantes para as penas a empresas que tiverem comprovadamente um sistema de compliance ou que espontaneamente se denunciarem aos órgãos públicos. Em casos de acordo, por exemplo, pode ser retirada a obrigação do pagamento de parte da multa e da publicação da sentença em veículos de comunicação.



5. Sobre a FNQ

Há mais de 25 anos, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) promove o desenvolvimento das organizações por meio da geração e da disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil. Dessa forma, estimula a busca por uma gestão para excelência. Com um trabalho estruturado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação tem promovido uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a organizações de todos os portes, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

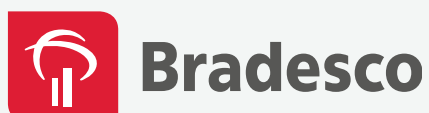
Assim, a FNQ propõe-se a apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Para isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, *cases* de sucesso e Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Fonte: “Ética Empresarial” Livro FNQ, 1ª edição, 2011, São Paulo

PATROCINADORES

Prata



Apoio Técnico



KANTAR IBOPE MEDIA



SIEMENS

Apoio institucional





FNO
gestão para excelência