

## Etapas do processo de elaboração de um código de conduta em microempresa e empresa de pequeno porte: uma proposta

Anderson Mizoguti

UFF

ansonmizoguti@yahoo.com.br

Rodrigo Carlos Marques Pereira

UFF

rodrigocmp@gmail.com

### RESUMO

*Embora tenham uma estrutura organizacional mais simples do que as médias e grandes empresas, as micro e pequenas empresas (MPE's) podem apresentar os mesmos problemas que atingem aquelas, como os desvios de condutas éticas de seus gerentes ou proprietários, a corrupção de seus dirigentes e funcionários, a sonegação fiscal, os diversos problemas de relacionamento com os clientes e fornecedores, dentre outros conflitos. Estas organizações se encontram no mesmo cenário econômico das médias e grandes empresas e, portanto, essas questões éticas seriam apresentadas em seu dia-a-dia, permitindo, assim, o desenvolvimento do conceito de ética empresarial em seu setor. Portanto, o objetivo do trabalho foi identificar e propor como meio de sugestão as etapas do processo de implantação de um código de ética, delimitando o campo de estudos no ambiente MPE's. Para isso, o presente trabalho realizou um estudo exploratório, em que foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e também foram utilizados dados secundários, gerando como resultado do presente trabalho, uma proposta de um processo de código de conduta que possibilita também aos empresários ser um canal de reflexão sobre o tema ética dentro de sua organização.*

Palavras-Chave: Ética. Código de Conduta. Micro e Pequena Empresa.

### 1. INTRODUÇÃO

A economia mundial apresenta um cenário caracterizado pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico, como consequência, permite que possíveis barreiras econômicas sejam eliminadas, promovendo a agressividade e a competitividade entre as organizações que assumem estratégias de negócios a fim de buscar novos caminhos para sobreviver, crescer ou manter sua posição de liderança no mercado.

Porém, o atual cenário em que a economia se encontra, em forte crise econômica que resultam em demissões em massa de funcionários nos diversos ramos industriais, pagamentos de expressivos auxílios financeiros governamentais a bancos e outras organizações empresariais de grande porte, bem como a distribuição de bonificação aos acionistas que receberam esses mesmos recursos, são exemplos que contribuem para a importância da liderança e da responsabilidade corporativa baseada na Ética.

Segundo Laura Nash (O Globo, 2009), ex-professora da *Harvard Business School*, a ausência de Ética Empresarial está no cerne da atual crise e deve ser parte também da solução.

Para a autora, na gestão de empresas diante dessa crise, surgiria uma tentativa de usar esse cenário para justificar as demissões, em contrapartida, após passagem dessa crise, as pessoas estariam mais sensíveis e propensas às reformas como, por exemplo, a criação de mecanismos mais fortes e transparentes de contabilidade e auditoria.

Entretanto, de um modo geral, as discussões sobre a Ética referem-se às grandes corporações, seja por seus efeitos intensificados tanto pelos resultados financeiros negativos quanto pelas demissões em cadeia nos diversos países atingidos pela crise econômica que a utilizam como justificativa para diminuição custos, mas são evidentes que o campo das

questões éticas abrange outras organizações como as microempresas e pequenas empresas (MPE`s).

De acordo com as informações feitas pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), as microempresas e empresas de pequeno porte não estão imunes a crise internacional, pois, apresentaram uma forte queda nos volume de vendas devido a essa crise, registrando uma diminuição de, aproximadamente, 70% nas vendas desde setembro do ano passado, porém, no geral, apenas 31% delas cortaram vagas durante a turbulência, segundo essa mesma pesquisa (O Globo, 2009).

Os dados apresentados também pelo SEBRAE - RJ demonstraram a importância na economia brasileira das MPE`s no Brasil, e também no Rio de Janeiro, seja em relação às médias e grandes empresas (MGE`s) na quantidade de firmas abertas ou como empregadora de mão-de-obra.

Essas empresas estão diante das mesmas questões empresariais que acometem as grandes organizações, pois vivem e sobrevivem no mesmo ambiente político e econômico. Por conseguinte, a ética é também fundamental para o pequeno e médio empresário nortear as suas ações no mundo empresarial.

As MPE`s também têm uma forte representatividade em relação às MGE`s no contato com os consumidores finais que levariam a se preocuparem com essa relação, e portanto, um Código de Conduta (CC) auxiliaria no desenvolvimento desses laços de confiança a longo prazo. Portanto, o CC ajudaria a responder as questões éticas que envolveriam a sonegação fiscal, os problemas com os direitos do consumidor e trabalhistas, além das questões ambientais e sociais.

Diante desse cenário apresentado que descrevem a importância da ética nas organizações e na ausência de teorias que descrevem o método de desenvolvimento das etapas do processo de implantação de um código de conduta para as microempresas e empresas de pequeno porte, procura-se nesse trabalho responder a seguinte questão: Quais as etapas do processo de implantação de um Código de Conduta numa microempresa e pequena empresa?

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória que segundo Cervo et al. (2007) realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Sendo que esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

Segundo Malhota (2001), a pesquisa exploratória utiliza a análise de dados secundários. A pesquisa de dados secundários abrange uma revisão bibliográfica, incluindo pesquisas que já foram realizadas sobre o tema e áreas do estudo. Esse levantamento bibliográfico, contribui para identificar o problema de pesquisa e as questões-chave sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para estudos monográficos, pelo quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema (CERVO et al., 2007).

O levantamento bibliográfico contribuiu para o desenvolvimento dos tópicos sobre o conceito de ética sob a visão de diversos autores e também no surgimento e desenvolvimento dos códigos de conduta e códigos de ética no mundo empresarial. Porém, é importante ressaltar que as obras consultadas sobre o tema em estudo que trataram sobre Código de Conduta e Código de Ética eram aplicadas às médias e grandes empresas que descreviam os

benefícios e os prejuízos da falta desses códigos, porém, superficialmente e modo incompleto a sua implantação.

Para atingir o objetivo do trabalho, as pesquisas bibliográficas foram feitas através dos bancos de dados eletrônicos das universidades nacionais, bibliotecas universitárias, revistas eletrônicas especializadas, teses e dissertações, periódicos e anais de congressos.

Os dados secundários foram coletados através de pesquisa documental com propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências e diferenças, e bem como outras características. Os dados referentes às MPE's foram extraídos das pesquisas realizadas pelo SEBRAE disponibilizado em seu próprio site (*homepage*) e também da pesquisa realizada em 2008 pela empresa de consultoria Deloitte e pela revista Exame PME, além do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios e do Instituto ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial.

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1. ÉTICA EMPRESARIAL**

Segundo Bateman e Snell (1998) a ética empresarial abrange princípios e padrões morais que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Procurando, assim, exercer influência sobre os impactos das decisões empresariais, aumentando os efeitos positivos e diminuindo ou eliminando os negativos (FERREL *et al.*, 2001 apud PFANNEMÜLLER 2006).

A ética empresarial está inserida no surgimento das questões éticas que são situações, problemas ou oportunidades em que o indivíduo procura escolher entre as diversas ações e que devem ser avaliadas como certas ou erradas (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para Sanches (2003) essa questão ética passa, necessariamente, pela questão do indivíduo, ou seja, são eles que formam as organizações e nela convivem diariamente. Sendo, portanto, a conscientização da importância de valorização da ética deve partir do próprio indivíduo.

Uma característica fundamental de organizações é sua estrutura de tomada de decisões (ARGYRIS e SCHOÖN, 1978; FRENCH, 1984; MCCOY, 1985 apud BROWN, 1993), onde os membros tomam decisões que afetam não somente suas vidas, mas de todos os participantes envolvidos, sejam eles, clientes, investidores, fornecedores, comunidade, e a sociedade como um todo.

Segundo Brown (2003) o processo de reflexão ética pode ajudar a tomar essas decisões, sendo baseados em julgamentos de valores e pressuposições, mas devido a esses mesmos aspectos do processo de tomada de decisão não serem tão óbvios quanto os dados empíricos, eles são frequentemente ignorados.

Para Longenecker et al. (1997) as práticas empresariais que líderes ou funcionários de uma empresa vêm como certas ou erradas refletem nos valores subjacentes da empresa. Bateman e Snell (1998) definem esses valores como princípios de conduta, como proteção, honestidade, responsabilidade, manutenção de promessas, lealdade, justiça, integridade, respeito e cidadania responsável.

Por conta da percepção diferenciada entre os colaboradores de uma organização e como esta trata as questões éticas interna e externamente, há a necessidade de construção e implementação de código de conduta e/ou código de ética.

### 3.2. CÓDIGO DE CONDUTA x CÓDIGO DE ÉTICA

Segundo Daineze (2003) "a diferença entre um Código de Conduta e o Código de ética empresarial está na forma em como a organização expressa as suas expectativas e compromissos em relação a cada público com quem relaciona", onde o CE empresarial corresponderia ao conjunto de valores que orienta os indivíduos em como "deveriam" agir. Já os CC empresariais representariam uma lista de prescrições relacionadas às penalidades com as violações, dizendo, portanto em como os indivíduos "devem" agir.

Porém, alguns autores consideram como sendo semelhantes como descreve Srour (2008) quando define "os códigos morais como sendo costumeiramente denominados códigos de ética ou códigos de conduta", sendo que a discussão levantada é a confusão entre as questões de ordem administrativas e de ordem moral, a qual estaria relacionada ao levantamento feito, anteriormente, pela autora Daineze.

Outra questão levantada pela autora Daineze (2003) sobre as diferenças entre os códigos de conduta e ética, está diretamente relacionada à escolha, ou seja, sem liberdade para escolher, não se pode discutir sobre ética e sim falar em lei, portanto no código de conduta.

O Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização não governamental cuja missão é mobilizar e ajudar as empresas e gerir seus negócios de forma socialmente responsável, define o Código de Ética como sendo um instrumento de realização da visão e missão da organização que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. Complementado essa idéia, segundo Arruda e Whitaker (2003) o CE é um recurso para a realização dos princípios, visão e missão da empresa.

De acordo com Chiavenato (2003) a ética influencia todas as decisões dentro da organização, sendo assim, muitas empresas têm em seu Código de Ética como uma declaração formal para orientar e guiar o comportamento de seus parceiros. Filho (2002) complementa que o profissional ao orientar-se pelo CE, auxilia nas dúvidas sobre procedimento e decisões, encontrando amparo legal e legitimidade em suas ações.

Inteirando essa idéia, no contexto organizacional estão, diretamente, envolvidos diversos atores, denominados *stakeholders* que englobam os acionistas ou proprietários, empregados, clientes, fornecedores, governantes e a comunidade em que está inserida. Dessa forma, o Código de Ética deve regular as relações dos empregados entre si e com os *stakeholders* (ARRUDA et al.. 2001 apud SANCHES, 2006).

Já Bateman e Snell (1998) definem o Código de Conduta como sendo um sinal visível do possível compromisso empresarial com o comportamento ético, porém, muitas das vezes, essas declarações são apenas demonstrativas, mas quando implementadas, podem mudar o clima ético de uma empresa para melhor, estimulando o comportamento ético empresarial.

Complementando essa idéia, segundo Chiavenato (2003) para um Código de Ética estimular decisões e comportamentos éticos são necessárias duas providências:

- As organizações devem comunicar o seu Código de Ética a todos os seus parceiros.
- As organizações devem cobrar continuamente comportamentos éticos de seus parceiros, pelo respeito a seus valores básicos ou adotando práticas transparentes de negócios.

Em relação às vantagens da implantação de um código de ética nas empresas, Humberg (2005) descreve:

- Atração e retenção dos melhores profissionais;
- Redução de fraudes;

- Maior confiabilidade dos clientes, consumidores ou usuários, fornecedores e demais parceiros;
- Mais facilidade de acesso a recursos;
- Melhor aceitação social.

Já os fracassos da implementação de um código moral, lembrando que Srour (2008) engloba como código moral os códigos de conduta e ética, se devem, segundo o autor a fatores como:

- Conteúdo - confusão do código com políticas disciplinares, de caráter legalista e impositivo;
- Forma - o código moral assume a forma de sermão que exalta a virtude e deixa de analisar os interesses e sua complexidade;
- Formato - apresentação de forma sucinto e genérico que exige muita maturidade pessoal e profissional ou muito extenso e explicativo que torna difícil sua leitura e assimilação.

Dentro da discussão sobre a similaridade e diferenças entre os códigos de conduta e códigos éticos, pode-se levantar uma questão contraditória dentro do tema, no sentido de que, se existe um código de conduta como modelo de comportamento, qual a necessidade da ética como reflexão. Porém, a questão em si já é uma reflexão ética e que, portanto, o código atua como parâmetro que merece reflexão com base nos valores e princípios, buscando, assim, o melhor caminho a seguir (VARELLA, 2002 apud FARIA, 2006).

Srour (2008) descreve outra questão contraditória sobre a formação dos códigos morais, descrevendo dentro de uma concepção legalista dos códigos de conduta moral, forma essa, atualmente dominante, através da teoria ética da convicção, onde os agentes cumpriam as prescrições imperativas que lhe eram recomendadas, sendo que nessa teoria, a lógica seria consistir em cumprir voluntariamente deveres e imperativos morais, mas que acabava sendo confundido com uma abordagem político-jurídico cujas normas eram impostas como obrigações legais e sanções disciplinares.

Essa forma dominante do código moral é apresentada por Alonso et al. (2006) que descreve o poder punitivo do código de conduta, ou seja, o Código de Conduta deve procurar especificar as infrações previsíveis e as sanções correspondentes a cada uma delas, devendo, portanto seguir o modelo dos códigos penais. Para isso, deve-se estabelecer, primeiramente, o que consiste delito, para finalmente, estabelecer à pena.

Porém, Srour (2008) descreve outra forma de conceber um código moral que se enquadra na teoria da responsabilidade, onde as normas padronizam orientações que derivam de análises situacionais e correspondem a recomendações a adequabilidade à causa e fundamentação.

Através dos conceitos expostos pelos autores, pode-se visualizar que o código de conduta devido ao seu caráter normativo atua em complemento ao código de Ética que fornece os valores a serem seguidos pelos colaboradores, ou seja, o instrumento que disciplina o código de ética é o código de conduta, por exemplo, muito comuns em profissões como Medicina e Direito.

Portanto os Códigos de Ética ou Códigos de Conduta devem ser cuidadosamente escritos e adaptados às filosofias de empresas individuais (BATEMAN e SNELL, 1998). Essa particularidade em relação aos códigos torna quase impossível que um possa ser aplicado por uma organização que não o desenvolveu. Pois, para definir sua ética, sua forma de ser e atuar

no mercado, cada empresa precisa saber o que deseja fazer e o que espera de cada um dos seus colaboradores (ETHOS).

### 3.3. MICRO E PEQUENA EMPRESA E AS QUESTÕES ÉTICAS

Com o crescente número de micro e pequenas empresas no Brasil, cerca de 98,9 % do total de empresas em 2007, torna-se cada vez maior o interesse sobre tais instituições que hoje faturam R\$ R\$ 5,1 bilhões e ocupam 1,9 milhões de pessoas entre sócios e empregados (SEBRAE, 2009). Mas apesar destes fatores, ainda há pouca literatura sobre o assunto e a definição e classificação de tais empresas ainda é controversa.

Por conta da diversidade de classificações pelo porte empresarial realizada por diversos órgãos, como o SEBRAE, Receita Federal e BNDES, é apresentado um resumo esquemático na Tabela 1 com todas as características e enquadramento:

Tabela 1. Classificação das Empresas quanto ao Porte

Instituição	Classificação quanto ao Porte da Empresa			
	Microempresa		Pequena Empresa	
	<i>Setor</i>	<i>Quant. funcionários</i>	<i>Setor</i>	<i>Quant. funcionários</i>
<b>Sebrae</b>	Indústria e Construção Civil	Até 19 empregados	Indústria e Construção Civil	De 20 a 99 empregados
	Comercio e Serviço	Até 9 empregados	Comercio e Serviço	De 10 a 49 empregados
<b>Simples Nacional e Lei Geral das MPE</b>	<i>Tipo Jurídico</i>	<i>Faturamento</i>	<i>Tipo Jurídico</i>	<i>Faturamento</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresário individual;</li> <li>• Sociedade empresaria (comercial);</li> <li>• Sociedade simples (civil).</li> </ul>	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresário individual;</li> <li>• Sociedade empresaria (comercial);</li> <li>• Sociedade simples (civil).</li> </ul>	Receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00
<b>BNDES</b>	<i>Faturamento</i>		<i>Faturamento</i>	
	Receita operacional bruta anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil Reais)		Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil Reais)	

Fonte: Elaborado pelos autores

No cenário das micro e pequenas empresas, a maioria das questões éticas remetem a situações relacionadas à geração de emprego e possíveis demissões, e os impactos dentro das organizações, principalmente após a crise internacional no 2º semestre de 2008. Neste contexto, a crise não poupou essas empresas, pois registraram uma queda de 70% nas vendas desde setembro do ano passado e 35% das organizações consultadas. Entretanto, é importante ressaltar que diferentemente das grandes empresas, no geral, apenas 31% das micro e pequenas cortaram vagas durante a turbulência. Essas informações foram baseadas na 1ª Sondagem realizadas pelo SEBRAE (2009) sobre o "Ponto de Vista dos Pequenos Negócios" na conjuntura das micro e pequenas empresas que teve a participação de 2937 empresários.

Portanto, dentro do tema ética, pode-se visualizar questões éticas ligadas nas relações trabalhistas e a crise mundial, ou seja, as MPE's poderiam se utilizar das "demissões" como ferramenta para redução de custos como ocorrem, por exemplo, em algumas organizações de grande porte, mesmo recebendo aporte financeiro governamentais ou subsídios fiscais, tornando-se assim numa ação empresarial antiética.

Outra questão relevante, analisando os dados da pesquisa sobre a quantidade de firmas abertas, é o poder das MPE's em relação ao contacto com os indivíduos e, portanto com a comunidade e a sociedade na qual estão inseridos. Surgindo, assim questões éticas relacionadas aos clientes/consumidores; o meio ambiente; o social, entre outras.

Complementando essas idéias, Filho (2002) descreve que a empresa através dos produtos, serviços e na sua empregabilidade interferem na qualidade de vida dos indivíduos, sociedade e Estados.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado dos estudos do presente trabalho é proposto em forma de sugestão um processo de implantação de um código de conduta de forma que o pequeno empresário possa ele mesmo desenvolver e promover alterações necessárias, procurando, assim, adaptar aos seus valores pessoais e promover uma reflexão ética em sua organização.

O processo de elaboração de um Código de Conduta em uma microempresa e empresas de pequeno porte teve como referências os autores utilizados nesse presente trabalho, além do Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social que em sua publicação procurou propor reflexões e sugestões na formulação e implantação do Código de Ética para médias e grandes empresas, e colaborou também na definição de alguns aspectos ou relações-chave fundamentais para a formulação desse processo.

Por fim, é apresentada como sugestão uma tabela em etapas referentes ao processo de elaboração de um código de conduta ou código de ética. Essa tabela foi desenvolvida nos conceitos que foram reunidos ao longo do levantamento bibliográfico dos diversos autores consultados nesse presente trabalho, bem como dos Institutos ligados a promoção de Responsabilidade Social, além das teses e dissertações. Entretanto foram adaptadas visto que estavam relacionadas às médias e grandes empresas.

Um resumo das sugestões das etapas do processo de elaboração de um Código de Conduta para microempresas e empresas de pequeno porte é demonstrado na Tabela 2. Cabe lembrar que esta proposta, com as sugestões sobre as etapas e as relações-chave, poderá variar de empresa para empresa.

Tabela 2. Resumo das Etapas do Processo de Elaboração de um Código de Conduta

ETAPAS		
INICIAR PELA ALTA DIREÇÃO		Comprometimento integral dos sócios, fundadores ou proprietários no processo da mudança
IMPLANTAÇÃO	TREINAMENTO	Buscar e rever alterações no CE diante de mudanças sociais e tecnológicas
	ASPECTOS OU RELAÇÕES-CHAVE INCORPORADOS PELO CÓDIGO DE CONDUTA	Relações entre os Sócios
		Relações com Colaboradores
		Relações com os Clientes
		Relações com Fornecedores
		Relações com Concorrentes
		Relações com Governo Federal, Estadual e Municipal
		Relacionamento com o Meio Ambiente
		Relacionamento com a Comunidade - Ações Filantrópicas
Práticas Coercitivas à Corrupção e Propina		
ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO		Através de avaliações e reuniões periódicas, buscando um feedback do processo dessa mudança

FONTE: Elaborado pelos autores.

#### 4.1. 1ª ETAPA: INÍCIO PELA ALTA DIREÇÃO

Ao ser iniciada uma concepção do Código de Conduta deve existir um comprometimento integral da alta direção, no caso das pequenas empresas do seu fundador ou sócios.

Isso não significa que a tarefa de implantar um CE se resume ao modelo vindo de cima. Além do exemplo são necessários o acompanhamento, a avaliação, a cobrança, a recompensa e os estímulos positivos (ETHOS).

É importante ainda no início da primeira etapa o envolvimento de todos os colaboradores com as quais as empresas se relacionam, baseados na cumplicidade e transparência.

Uma sugestão é colocar individualmente no papel o que cada diretor e sócio da alta administração compreendem ser Ética aplicada à empresa que, posteriormente, serão resumidos e poderão ser submetidas à especialista sobre o tema.

Essa sugestão foi colocada em prática pelo empresário Maurício Bellodi, um dos sócios fundadores da Empresa Bellman de nutrição bovina que em 2002. Devido à necessidade de transmitir os valores da organização aos novos colaboradores, ele coordenou os trabalhos iniciais na formulação do código de conduta da empresa até a sua publicação. Atualmente, a Bellman está entre as cinco maiores empresas do Brasil no setor de nutrição animal e atua em 17 estados brasileiros.

Outra proposição é na identificação dos valores que perpetue e dirija o comportamento da empresa. Isso ocorre numa discussão entre dirigentes e funcionários, levantando o que essas pessoas pensam, após recolher e filtrar as opiniões, o resultado é uma lista dos principais valores (CHUAHY, 2005).

#### 4.2. 2ª ETAPA: IMPLANTAÇÃO

A etapa de implantação foi adaptada dos estudos e reflexões sobre os códigos de conduta nas empresas do Instituto ETHOS. Essas adaptações envolveriam o treinamento e divulgação do Código de Conduta.

##### 4.2.1. Treinamento.

Um ponto a destacar em relação ao Código de Conduta é o dinamismo do contexto social, sendo, por isso, necessário desenvolver mecanismos que promovam a atualização e a participação de todos os envolvidos (ETHOS).

Conforme Alonso et al. (2006) existem várias modalidades de treinamento em ética, sendo adotadas em função do conteúdo e da própria eficiência didática da sua técnica. Entre as diversas técnicas temos o uso de estudos de caso que desenvolve habilidades de análise de situações concretas; a exposição dos conceitos, regras e normas que podem ser utilizados meios auxiliares de recursos multimídia, e por fim, a utilização de jogos que exigirão decisões éticas não pautadas somente nos princípios e valores éticos, mas também das conseqüências dessas decisões.

Para Whitaker e Arruda (2003) o próprio processo de implantação do referido código de conduta gera um mecanismo de sensibilização de todos os interessados, seja através da reflexão e troca de idéias.

Complementado esse conceito de interações de idéias, segundo os autores Humberg (2005), Cherman e Tomei (2005) é necessário desenvolver mecanismos formais de



aconselhamentos sobre as questões éticas e a abertura de canais de informações para acessos de questionamentos, discussão dos dilemas, comunicação de dúvidas ou irregularidades, permitindo, assim, aos colaboradores obter respostas e esclarecimentos.

"O objetivo do treinamento ético é a integração da tomada de decisão ética na cultura corporativa, a partir do desenvolvimento da conscientização ética nos funcionários e da atenção às questões diárias no relacionamento entre os *stakeholders*" (HARRINGTON, 1991 apud CHERMAN; TOMEI, 2005; p. 103).

Portanto, o treinamento ético isolado apenas esclarece o conteúdo formalizando o código de conduta dentro da empresa, porém quando orienta comportamentos através da capacitação dos colaboradores, ou seja, no envolvimento das pessoas mediante reuniões de discussão sobre questões éticas, transforma o código de conduta num código que possibilita refletir e abrir discussões sobre questões éticas.

#### 4.2.2. Divulgação do Código de Conduta.

De acordo com Whitaker e Arruda (2003) o conteúdo de um CE ou CC é o conjunto de políticas e práticas específicas que abrangem os campos mais vulneráveis, sendo reunido em um relatório de fácil compreensão e circulação.

Como exemplo de sugestão prática, a Empresa Bellman, já mencionada no trabalho, utilizou como ação de implantação do código propriamente dito a confecção de uma primeira versão de bolso de seu código de conduta e transmitidos a todos os seus colaboradores.

Esse relatório segundo o Instituto ETHOS é descrito de forma simples e resumido. Algumas sugestões propostas pelo Instituto abrangem as principais áreas de uma organização. Para uma microempresa ou empresa de pequeno porte que delimita o presente estudo, o empresário verificará quais aspectos são relações-chaves para sua organização. As relações são apresentadas abaixo:

##### a. Relações entre os Sócios:

Procurar respeitar sócios com quotas menores quando através da legitimidade que os majoritários possuem, tomam decisões estratégicas que influenciam a todos da organização. Essas fontes de desequilíbrio e de conflitos potenciais com os sócios minoritários podem levar a problemas e dilemas de natureza ética. Uma sugestão, por exemplo, é desenvolver ações mais transparentes na comunicação dos resultados.

##### b. Relações com Colaboradores:

A empresa deve buscar a diversidade dentro da organização, respeitando as diferenças e criando condições em que todos os colaboradores possam agir em conformidade com seus valores individuais. Esse aspecto abrange o recrutamento e seleção, as relações de trabalho, avaliação e promoção.

- Recrutamento e Seleção:

O recrutamento e seleção de candidatos devem ser baseados na capacitação diante do cargo a ser ocupado e combater as discriminações de cunho racial, cor, credo religioso, sexo, idade, preferência sexual e de outras formas de preconceitos combatidos pela sociedade. Nessa etapa pode-se avaliar no candidato o seu perfil ético.

- Relações Hierárquicas:

O respeito é essencial para o bom funcionamento de qualquer estrutura organizada. As violações éticas acostumam ocorrer no relacionamento entre chefes e subordinados, nesse sentido, o princípio da chefia não pode ser confundido com arbitrariedade.

- Privacidade:

O direito a privacidade ocorre tanto por parte da organização em relação com seus funcionários quanto este em relação à empresa. Pois a vida privada é um direito fundamental do ser humano, não condicionado a certos horários do dia, sendo, por exemplo, a interceptação de e-mails e conversas telefônicas violações éticas. Em relação à empresa os problemas éticos estão relacionados às informações confidenciais, esse desvio pode caracterizar espionagem empresarial.

- Avaliação e Promoção:

O funcionário deve conhecer com antecipação como será avaliado e que suas condutas e decisões éticas também serão objetos de consideração.

- Demissão:

É imprescindível a responsabilidade social e ética da organização quanto ao processo de demissão, seja pela situação do funcionário, seu tempo de serviço, sua família, a época do ano, etc.

c. Relações com os Clientes:

A organização deve proceder o fornecimento de bens e serviços conforme as especificações técnicas exigidas e nas legislações vigentes, mesmo que o consumidor não tenha condições de proceder na sua verificação. Os valores éticos serão colocados em discussões, por exemplo, na área de marketing em suas estratégias e na comunicação.

d. Relações com Fornecedores:

Na relação entre organização e seus fornecedores surgem, inevitavelmente, situações de conflito, sejam eles, na quantidade, prazos, especificações, formas de pagamento, incorreções nas notas fiscais, entre outros. Essas situações se agravam pelo desequilíbrio de poder entre as empresas e fornecedores, por exemplo, nos casos das microempresas e empresas de pequeno porte. Outro ponto de discussão é o tratamento dado aos funcionários de empresas terceirizadas em relação aos funcionários da própria organização.

e. Relações com Concorrentes:

A relação ética com o concorrente pressupõe que a competência e a qualidade dos produtos e serviços sejam vetores soberanos para influenciar o mercado. Um exemplo, de dilema ético e a contratação de funcionários de empresas concorrentes que deve ocorrer de forma profissional e de acordo com os trâmites aceitos pelo mercado.

f. Relações com o Governo Federal, Estadual e Municipal:

Nesse aspecto, a violação de princípios éticos está no pagamento de impostos e na fiscalização por parte de órgãos públicos. Portanto, cada transação financeira deve ser cuidadosamente avaliada, e as oportunidades escusas, rejeitadas.

g. Relacionamento com o Meio Ambiente:

Os dilemas éticos se apresentam no comportamento das empresas quanto aos impactos de suas ações no meio ambiente.

h. Relacionamento com a Comunidade - Ações Filantrópicas:

A empresa deve reconhecer as necessidades da comunidade em que está inserida, procurando selecionar e desenvolver programas sociais, seja através, de instituições comunitárias, organizações não-governamentais, projetos de escolas, dentro outros. Essas atividades podem ser implementadas também pelo trabalho voluntário de seus funcionários, doações de produtos ou serviços, fortalecendo assim, laços com comunidade.

i. Práticas Coercitivas à Corrupção e Propina:

A corrupção e o pagamento de propina são atividades moralmente condenáveis que contaminam os demais comportamentos dos outros colaboradores.

#### 4.3. 3ª ETAPA: ACOMPANHAMENTO / MONITORAMENTO

Acompanhar processos de mudanças na organização e a utilização de critérios de medição é tão complexo quanto a sua implantação (ETHOS).

Se uma empresa busca ser ética deve divulgar declarações precisas definindo as regras e criando procedimentos de verificação para assegurar que todos na organização as estão cumprindo (ARRUDA e NAVRAN, 2000 apud SANCHES, 2003).

De acordo com Humberg (2005) algumas perguntas poderiam ser feitas para acompanhar e monitorar para saber se de fato os programas de ética funciona nas empresas, como, exemplos seguem abaixo algumas delas:

- a) os empregados conhecem e seguem o código de conduta implantado pela empresa?
- b) os dirigentes cumprem totalmente esses códigos?
- c) os consumidores, clientes e usuários acreditam neles?
- d) os analistas, ambientalistas e outros profissionais e ativistas confiam?
- e) os concorrentes respeitam?

Caso os mecanismos de acompanhamento sejam ineficazes mesmo estando bem planejado, esse processo de mudança pode se tornar um fracasso total se não houver uma consciência por parte dos integrantes da empresa, reuniões periódicas de avaliação e *feedback* são elementos essenciais no processo. Existem diversas formas de acompanhamento como, por exemplo, elaboração de questionários, relatórios, reuniões dentro outros (ETHOS).

Uma das finalidades das avaliações é ver as discrepâncias entre os princípios nele contidos e a prática organizacional, procedendo-se os ajustes necessários (VARELLA, 2002 apud FARIA, 2006).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente trabalho, que teve como questão principal levantar e identificar as etapas do processo da elaboração de um Código de Conduta ou Código de Ética para uma microempresa e empresas de pequeno porte, permitiu algumas considerações e conclusões finais.

De acordo com os objetivos gerais, na tarefa de levantamento de dados e informações que contribuíram na identificação das etapas necessárias e fundamentais no processo de implantação de um CE numa micro e pequena empresa foram em parte possíveis, pois como essas pesquisas bibliográficas e alguns dos dados secundários eram direcionados, geralmente, as médias e grandes empresas.

Em relação ao questionamento principal do presente trabalho, as pesquisas documentais e bibliográficas não tornaram possíveis de maneira explícita visualizar o processo das etapas de implementação de um código de ética ou código de conduta numa MPE`s. Entretanto, essas mesmas pesquisas contribuíram para reunir informações referentes aos processos que mesmo isoladamente, permitiram concluir que não existe um modelo único e verdadeiro para implementar um processo de código de conduta ou código de ética numa microempresa ou empresa de pequeno porte.

Isso se deve, principalmente, a singularidade que cada organização assume, pois se elas são formadas de indivíduos e esses possuem valores que tendem a priorizá-los de maneiras diferentes, a tabela 1 e 2 confirma essa particularidade.

Portanto, o presente trabalho chegou ao final de seus estudos propondo um modelo de processo simplificado de implantação do código explicando as etapas envolvidas, levando em consideração que as MPE`s possuem também uma menor complexidade de estrutura hierárquica se comparado as médias e grandes empresas, além disso, como sendo uma proposta, ela permite criar um canal de reflexão para o pequeno e médio empresário trabalhar o conceito de ética nos negócios buscando o seu desenvolvimento dentro da organização e entre os seus colaboradores.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ALONSO, F. R.; LÓPEZ, F. G.; CASTRUCCI, P. L.. **Curso de Ética em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, J. C.; RAMOS, J. M. R.. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Ética e Responsabilidade Empresarial. In: **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BROWN, M. T.. **Ética nos Negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R.. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHERMAN, A; TOMEI, P. A. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais? **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1)>. Acesso em: 10 abr. 2009.

CHIAVENATO, I. Para onde vai a TGA? Em busca da Competitividade. In: **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap. 19, p. 605 - 610. \_\_\_\_\_ . A Cultura Organizacional. In: **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Cap. 6, p. 157 - 188.

CHUAHY, Ricardo. Entrevista concedida ao site **Ética Empresarial** em 2 set. 2005. Disponível: <<http://www.eticaempresaria.com.br/>>. Acesso em 21 abr. 2009.

DAINEZE, M. A. Códigos de Ética Empresarial e as Relações da Organização com seus Públicos. Universidade de São Paulo. Prêmio Ethos-Valor. Categoria graduação. v. 3. 2003. Disponível em:< <http://www.uniethos.org.br>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

ETHOS. **Formulação e Implantação de um Código de Ética**. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos](http://www.ethos.org.br/_Uniethos)> Acesso em: 21 mar. 2009.

FARIA, M. F. B. Ética nas Organizações e nos Negócios. In: **Gestão de Pessoas**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006. Cap. 5, p. 47 - 58.

FILHO, S. D. C. Ética empresarial: um bom negócio. **Revista Eletrônica Ágora Filosófica**. Universidade Católica de Pernambuco. Ano 2, n. 1, jan./fev. 2002. Disponível em: <http://www.unicap.br/revistas/agora.html>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

HUMBERG, M. E. Entrevista concedida ao site **Ética Empresarial** em 31 nov. 2005. Disponível: <<http://www.eticaempresaria.com.br/>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1999.

MALHOTA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

NASCH, L.. A ética tem de estar nas soluções. **O GLOBO**, Rio de Janeiro, 23 Mar. 2009. Negócios & Cia, p. 38. Entrevista concedida a Flávia Oliveira.

PASSOS, E.. **Ética nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PFANNEMÜLLER, C. M.. **A inserção de princípios éticos na gestão empresarial**. São Paulo, 2006. 94 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/tese\\_de\\_dissertacao](http://www.teses.usp.br/tese_de_dissertacao)>. Acesso em: 23 abr. de 2009.

SANCHES, S. M.. **Código de Ética: um fator de sucesso da organização**. 2003. Monografia (MBA - Executivo em Gestão Empresarial) - Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal. Brasília, 2003. Disponível em:< <http://www.eticaempresarial.com.br/>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

SEBRAE. **Apresenta o Primeiro Passo na abertura de um negócio**. Disponível em: <<http://www.sebraerj.com.br>>. Acesso em: 5 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. 2009. Indicadores das Micro e Pequenas empresas do estado do rio de Janeiro disponível em: < <http://www.sebraerj.com.br/main.asp?Team={67BC510D-30B6-4D40-B4C3-A8D3FB418B09}>> Acessado em: 25 mar 09.

SENAC. **Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. Disponível em: <<http://www.senacrs.com.br/2007/personal/2007917/9758.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

SROUR, R. H.. **Ética Empresarial**: o ciclo virtuoso dos negócios. 3. ed. revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

VÁSQUEZ, A. S. **Ética**. Tradução: João Dell'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

WHITAKER, M. C., ARRUDA M. C. C.. **Código de Ética**. Disponível em: <<http://www.eticaempresarial.com.br/>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ética na Vida das Empresas**. Rádio CBN: Mundo Corporativo, 21 abril 2007. Entrevista concedida a Heródoto Barbeiro. Disponível: <<http://www.eticaempresarial.com.br/>>. Acesso em: 25 abr. 2009.