

---

# Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais?

---

Andréa Cherman  
Patrícia Amélia Tomei

## RESUMO

O Código de Ética Corporativa, seu modelo e orientação ética, forma de implementação e instrumentos utilizados para apoiá-lo, inseridos no programa de gestão ética, influenciam no comportamento ético dos *stakeholders* internos e, conseqüentemente, na Tomada de Decisão Ética nas atividades da organização. A análise deste estudo dá-se pelo cruzamento das perspectivas do gestor de ética sobre o expresso no código e os instrumentos de apoio; a percepção do Código de Ética pela área jurídica, responsável por mediar o conflito com o consumidor; e a realidade prática extraída dos processos públicos nos órgãos de defesa do consumidor. Foram pesquisadas quatro grandes organizações do Setor de Planos Privados de Assistência à Saúde, o qual concentra alto número de reclamações e foi montado sobre uma base de conflitos de interesses. O estudo conclui que os valores expressos no documento de ética orientam a tomada de decisão ética na relação com o consumidor apenas nas organizações em que os valores foram construídos coletivamente com os funcionários e/ou disseminados por meio de Programas de Ética consistentes, e que adotam instrumentos de gestão ética que valorizam e apóiam a discussão aberta de dilemas éticos em todos os níveis da organização, de modo a incorporar os valores na cultura organizacional.

**Palavras-chave:** ética corporativa; códigos de ética; valores organizacionais; cultura ética; tomada de decisão ética.

## ABSTRACT

The Corporate Code of Ethics, its format and ethical orientation, implementation framework and supporting tools included in the ethics management program, have a strong influence in the internal stakeholder ethical behavior, and, consequently, it reflects on the Ethical Decision Making Process in organizational daily activities. This study evaluates whether the values expressed in the ethics document, in fact, conduct the real practice in generating ethical decisions in the relationship organization-consumers. The analysis is done crossing three perspectives: from the ethics manager, the code content, values and supporting tools; from the lawyer advisor, the perception about the code of ethics, as the area which mediates the conflicts with consumers; and the practiced reality extracted from the public prosecuting processes opened by consumers. This analysis was carried out in four large companies pertaining to the Sector of Private Health Care System, which concentrates a large number of consumers' complaints. This study concludes that the values expressed in the document of ethics guide the ethical decision-making in those organizations that built the values along with the employees and/or disseminated them through consistent Ethical Programs, and that adopted ethics management tools which support open dilemma discussion.

**Key words:** corporate ethics; code of ethics; organizational values; ethical culture; ethical decision-making process.

## INTRODUÇÃO

A globalização da economia aliada às tecnologias de comunicação e informação contribuiu para o rompimento das fronteiras entre países e economias, entre sociedade e organização (DAIGNEAULT; GUTHRIE; NAVRAN, 2001; VOGL, 2000). Da organização, entendida como constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco (DONALDSON; PRESTON, 1995), formada pelos stakeholders (CARROLL, 1996; FREEMAN, 1984), são exigidas novas posturas morais na forma de conduzir seus negócios. Para mediar o conflito de interesses entre os públicos e guiar comportamentos, a adoção de códigos de ética pelas organizações tornou-se prática comum; contudo o código precisa do suporte de um programa de ética: orientação, instrumentos de gestão, forma de implementação influenciam no comportamento ético dos stakeholders internos na tomada de decisão ética nas atividades da organização (MCCABE; TREVIÑO; BUTTERFIELD, 1996; PAINE, 1994; TREVIÑO; BUTTERFIELD; MCCABE, 1998; TREVIÑO; WEAVER; GIBSON; TOFFLER, 1999; WEAVER; TREVIÑO 1999; WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999). No Brasil, a adoção de códigos de ética é um fenômeno recente e deduz-se que foram introduzidos pelas organizações multinacionais americanas, como extensão das práticas de suas matrizes (LANGLOIS; SCHLENGELMILCH, 1990 apud CIULLA, 1991). Parece, também, haver ambigüidade entre o expresso pelas organizações e a sua conduta. No setor de Planos Privados de Assistência à Saúde, a regulamentação do governo deveria definir responsabilidades, diminuindo as queixas; porém, em 2001, o setor obteve o maior número de reclamações junto ao IDEC (2001), permanecendo como área de conflitos. Individualmente, as maiores empresas já haviam adotado ou estavam implantando códigos de ética. Diante deste paradoxo, surgem as questões deste estudo: Será a tomada de decisão ética, nos diversos níveis da organização, pautada pelos valores éticos expressos nos códigos de ética? Os valores éticos expressos orientam a realidade prática, gerando decisões éticas?

O objetivo deste estudo é estabelecer a correlação entre os códigos de ética formalizados ou em processo de implementação nas organizações e a influência na tomada de decisão ética, avaliando: a) os diferentes tipos, orientações e conteúdos dos códigos de ética; b) o processo de implementação do código; e c) os instrumentos de gestão dos programas de ética que reforçam a tomada de decisão ética. Código de ética formalizado é definido como o documento da organização que expressa os valores éticos, condutas e/ou comportamentos éticos esperados com relação aos diversos *stakeholders*, de forma explícita, assumindo

diversos formatos (DAIGNEAULT; GUTHRIE; NAVRAN, 2001; INSTITUTO ETHOS, 2000; PAINE, 1994), disseminados de modo a serem internalizados pelos funcionários e inscritos na cultura corporativa (HOIVIK, 2002; TREVIÑO, 1986, 1990, apud TREVIÑO; BUTTERFIELD; MCCABE, 1998). A tomada de decisão ética é vista a partir da perspectiva de cada organização, ou seja, o exposto no código de ética, somado ao discurso do gestor, é seu conceito de ética. A avaliação da tomada de decisão, se é ética ou não ética, é dada pela conformidade do discurso da organização à atitude prática do funcionário. Para o código de ética ser formalizado, ele necessita passar por um processo de conscientização por meio de instrumentos de gestão ética (WEBER, 1993). Sua conjugação forma um programa de ética consistente e gerenciável, permitindo internalizar os valores éticos na cultura corporativa, para construir o subsistema de cultura ética (TREVIÑO, 1990 apud TREVIÑO; BUTTERFIELD; MCCABE, 1998).

## **CÓDIGOS DE ÉTICA CORPORATIVA E A TOMADA DE DECISÃO ÉTICA**

### **Códigos de Ética Corporativa**

Weaver (1993) define código de ética como documento formal distinto, que especifica obrigações éticas conscientes para a conduta organizacional, só existindo se for formulado com o propósito único de ser guiado por padrões morais para condutas éticas. Ele não é parte de manuais e políticas de procedimentos (amorais) operacionais, mesmo que contenha itens de comportamento moral (WEAVER, 1993). Esta definição busca eliminar o viés em que relatórios anuais, missão organizacional, manual de procedimentos e outros documentos, que expressam valores da organização, sejam apresentados como código de ética, causando a errada compreensão do que seja o código de conduta entre os funcionários. Na evolução para a ética de integridade, Paine (1994) redefine o código de ética como qualquer documento da organização que instile valores de integridade ética para guiar e forjar o comportamento e a tomada de decisão ética por parte dos funcionários, não importando sua forma, desde que seu foco esteja em valores ou aspirações: código de conduta, declaração de visão, propósitos, crenças, princípios ou valores. A ética para a integridade global reforça esta definição (DAIGNEAULT; GUTHRIE; NAVRAN, 2001; VOGL, 2000), adotada no trabalho. No Brasil, o Instituto Ethos (2000) reitera: ‘O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações’ (ETHOS, 2000, p. 5).

## **Códigos de Ética: Origem em Base Legal e Conformidade - *Compliance-Based***

Os códigos de ética são uma prática eminentemente americana e nasceram baseados em aspectos de ordem legal, disciplinar e punitiva em face das exigências do *stakeholder* externo: governo, sociedade e consumidores (CRESSEY; MOORE, 1983). Pesquisas buscaram analisar o conteúdo dos códigos, Chatov, 1980; Cressey; Moore, 1983; White; Montgomery, 1980, identificando que estes davam mais atenção às condutas não éticas que afetam o lucro das empresas, do que reforço às condutas éticas que poderiam incrementá-lo. Eles eram construídos sobre princípios de autoridade; quanto à orientação, 90% deles estavam voltados para *compliance*, ou seja, procedimentos de controle *top-down* na estrutura hierárquica e punições (CRESSEY; MOORE, 1983). Os códigos estariam tentando moldar um comportamento ético dos funcionários em organizações que continuavam a desencorajar esta atitude.

Weaver (1993) rediscute o real objetivo, efetividade e conteúdo do código de ética, expondo os aspectos de *compliance* e instrumento de legitimação que desenhavam os códigos até então, observando que estes têm papéis múltiplos, nem sempre coerentes com os papéis organizacionais, sendo preciso entender as condições pelas quais as empresas os adotam. Weaver apresenta quatro bases intencionais para implantação do código de ética: a) em benefício da atitude ética, como fim em si mesmo; o único modo de o código ser bem sucedido, considerando que há uma linha tênue entre comprometimento real com a ética e um **código instrumental de valores**, com segundas intenções; b) em resposta à requisição de um *stakeholder* específico; como ocorreu com *U.S. Sentencing Commission Guidelines* (DALTON; METZGER; HILL; SIMMERS; AL, 1994) e regulamentação para os consumidores, em que os códigos teriam a finalidade de convencer os agentes reguladores de que a empresa estaria preocupada com suas ações éticas, embora internamente estas não fossem valorizadas; c) em atenção aos aspectos do ambiente social, como discriminação e bem-estar social; d) direcionar a ética às condições do ambiente de negócios ou à dinâmica organizacional interna; reestruturações, mudanças organizacionais. Assim, o código seria ferramenta simbólica de gestão para racionalizar ou legitimar o controle intra-organizacional e de manipulação dos *stakeholders*, fazendo-os identificar-se com os ideais da organização ou, inversamente, seria ferramenta orientadora da ética para a alta gerência, porém percebida como instrumento opressor pelos funcionários. Estas percepções ou intenções enviesadas comprometeriam sua efetividade.

Para mudar comportamentos cumprir mudar a cultura corporativa; o código de ética seria o primeiro passo nesta direção; entretanto, sozinho, o código de ética

não é capaz de construir o ambiente ético e legal (MATHEWS, 1987). São necessários instrumentos para apoiá-lo, inseridos em um programa consistente (MATHEWS, 1987; WEBER, 1993), de modo a permitir a internalização dos valores para a formação da cultura ética.

## **Instrumentos de Gestão Ética para a Internalização da Cultura Ética**

A cultura ética está no nível fenomenológico da cultura organizacional, enfocando os comportamentos observáveis por meio das estruturas, sistemas e práticas organizacionais, mais do que pelas profundas estruturas de valores (TREVIÑO, 1986, 1990, apud WEBER, 1993; apud TREVIÑO; BUTTERFIELD; MCCABE, 1998). Ela é um subconjunto da cultura organizacional, representando vários sistemas formais (código de ética, liderança, estruturas de autoridade, sistemas de recompensa, treinamento) e informais (comportamento dos pares, normas éticas), com o objetivo de apoiar ou legitimar a conduta ética do indivíduo na organização (TREVIÑO, 1990 apud TREVIÑO; BUTTERFIELD; MCCABE, 1998). Hoivik (2002) propõe uma relação entre cultura organizacional e cultura ética, com base no modelo de gestão e estrutura organizacional. Organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras buscariam uma cultura ética baseada em regras formais, com orientação para conformidade e controle (*compliance-based*), enquanto organizações com modelos de gestão modernos, descentralizados, baseados em aprendizagem organizacional, com culturas participativas, adotariam uma cultura ética baseada em valores pessoais e foco na integridade (*values-based*).

O trabalho de síntese de Weber (1993) contribuiu para apresentar um modelo de incorporação da cultura ética com base na integração dos instrumentos de gestão da ética, com o objetivo de “institucionalizar a ética na estrutura de tomada de decisão diária” (WEBER, 1993, p. 419). Embora o modelo fosse bastante limitado, ressaltou a importância de se construir um programa de ética consistente com a conjugação de instrumentos de gestão ética.

O objetivo do **Treinamento Ético** (HARRINGTON, 1991) 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*. Para ser efetivo, é condição que: a) o código de ética esteja lançado e seja seguido; b) procedimentos de preocupação com a ética estejam estabelecidos; c) funcionários estejam envolvidos na identificação de questões éticas; e d) as prioridades e esforços relacionados a estas questões sejam comunicados aos empregados (HARRINGTON, 1991). A gestão da ética, porém, somente se torna efetiva, quando são estabelecidos mecanismos formais de **Aconselhamento** sobre questões éticas e abertura de

**Canais de Comunicação** para discussão dos dilemas dos funcionários, comunicação de dúvidas ou irregularidades. O estudo de Treviño, Weaver, Gibson e Toffler (1999) reforça que os resultados esperados dos funcionários em buscar aconselhamento e relatar más notícias possuem alta e significativa correlação com os programas de ética, influenciando no seu sucesso. Já os **Mecanismos de Reforço** (METZGER; DALTON; HILL, 1993) visam a corrigir as inconsistências internas, por meio do exame dos sistemas de recompensa e de punição, determinando quais comportamentos estariam sendo reforçados em contradição ao código e afetando a cultura ética.

Paine (1994) ressaltou a importância do líder no comportamento ético da organização. Posteriormente, foi observado que as influências externas, como governo, mídia, formadores de opinião, estão mais associadas à abrangência dos programas de ética do que o compromisso dos executivos com a ética (WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999). A **Liderança Ética** (TREVIÑO; HARTMAN; BROWN, 2000) combina a moral pessoal e a moral executiva do líder. A primeira é constituída de traços (integridade, honestidade, confiabilidade), comportamentos (fazer a coisa certa, preocupação com as pessoas, abertura) e tomada de decisão baseada em princípios éticos. A moral gerencial é a ética proativa por meio da ação visível do líder, sua comunicação e prática dos valores: *walk the talk* (TREVIÑO; HARTMAN; BROWN, 2000).

## **Evolução para Valores e Integridade: *Integrity-Based* ou *Values-Based***

A ética de integridade (PAINE, 1994) evoluiu da percepção de que a orientação para *compliance* não constrói uma organização ética (CRESSEY; MOORE, 1983; MATHEWS, 1987; METZGER; DALTON; HILL, 1993; WEAVER, 1993). A abordagem para integridade baseia-se no conceito de autogovernança de acordo com os valores, aspirações e padrões de conduta escolhidos, sendo a tarefa da gestão ética criar uma organização orientada por valores em um ambiente que apóie este comportamento. O objetivo é capacitar a conduta responsável do indivíduo. Caracteriza-se pela concepção da ética como força que desenha os sistemas organizacionais e o processo de tomada de decisão. O modelo utiliza os mesmos instrumentos da orientação *compliance-based*: código de ética, treinamento, mecanismos de comunicação, porém, requer um esforço ativo na disseminação de responsabilidades entre os membros da organização, advindos da liderança ética e abertura de canais de comunicação (PAINE, 1994).

A orientação da gestão ética impacta nas atitudes e comportamentos dos membros da organização. Segundo Treviño, Weaver, Gibson e Toffler (1999), os aspectos do programa, baseado em conformidade, são menos relevantes

para os empregados do que as percepções mais amplas da orientação do programa para valores éticos. Foram identificadas também orientações para o *stakeholder* externo e protetoras da alta gerência. As diferentes orientações não são excludentes, sendo que a abordagem *values-based* aliada ao *compliance-based* produz o melhor programa de ética, especialmente se este objetivar o *stakeholder* externo. Weaver e Treviño (1999), ao analisarem a influência da orientação dos programas de ética nas atitudes e comportamento dos empregados, com base na percepção destes e os resultados dos programas, reiteram que a orientação para valores aparece como distintiva e apresenta impacto maior em todos os resultados desejáveis (PAINE, 1994; TREVIÑO; WEAVER; GIBSON; TOFFLER, 1999; WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999). Também a área que gerencia o programa de ética influencia, isto é, a gestão do programa por RH coloca a percepção das iniciativas éticas orientadas para valores, enquanto a gestão pela área jurídica é percebida como orientada para *compliance*, embora o programa seja essencialmente o mesmo.

### **Efetividade dos Códigos de Ética na Tomada de Decisão Ética**

Vários estudos buscam inter-relacionar a efetividade dos códigos ou programas de ética com o comportamento dos membros da organização. Mathews (1987) identificou pouca relação entre os códigos de ética e as violações das organizações, reforçando que os códigos de ética isolados não moldam comportamentos. Badaracco e Webb (1995) concluem que códigos formais e programas de ética promovem pouca diferença nos comportamentos organizacionais, devido à pressão da organização para a adoção de posturas não éticas. Já McCabe, Treviño e Butterfield (1996) sugerem que há relação entre os códigos de ética e o comportamento dos membros da organização, quando estes percebem os códigos fortemente enraizados na cultura organizacional. Isto é reforçado por Treviño, Butterfield e McCabe (1998), nos quais o contexto ético (cultura ética e clima ético) está associado à atitude ética e comportamento dos funcionários de modo diferente em organizações com código e sem código de ética. Os estudos de Treviño, Weaver, Gibson e Toffler (1999) e Weaver e Treviño (1999), já mencionados, afirmam que a orientação dos programas de gestão ética, *compliance-based* ou *values-based*, influencia na percepção e nos resultados das atitudes dos funcionários.

## **METODOLOGIA**

Este estudo possui caráter exploratório e descritivo quanto à sua finalidade (GIL, 1991; VERGARA, 2000). Para ele foi adotada uma linha de pesquisa com dados qualitativos, por meio de amostra intencional não-probabilística. O universo baseou-se no corte verticalizado por setor de atividade, Planos Privados de Assistência à Saúde, devido ao alto número de queixas dos consumidores e fonte de conflitos de interesses. Foram consultadas as 15 maiores empresas do setor, partindo das bases de informação: a) documento interno da ANS, relacionando as 25 maiores operadoras por número de clientes assistidos (Ministério da Saúde, 2000); b) documento da ABRAMGE, listando as 20 maiores empresas do setor (Abramge, 2001); c) consulta à Fenaseg e Funenseg das maiores prestadoras de seguro-saúde. Os nomes das organizações selecionadas permaneceram anônimos: 1) PlanoNac: Plano Médico Nacional; 2) MultiAmer: Multinacional Americana; 3) Seguradora; 4) CooperMed: Cooperativa Médica. As quatro empresas figuram entre as nove maiores Operadoras de Planos Privados de Saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000).

A coleta de dados deu-se em duas fases: uma pesquisa documental com a análise de dez processos públicos, aleatórios, de cada empresa, disponibilizados pela Fundação Procon de São Paulo e Santa Catarina, para avaliar a tomada de decisão relativa à reclamação dos consumidores. A Fundação Procon foi escolhida como indicador do comportamento ético da organização pela facilidade de acesso às informações, ser a primeira instância no caso de conflito, possuir procedimentos padronizados e estabelecidos nacionalmente. As informações permitiram a elaboração dos roteiros de entrevista semi-estruturada, utilizados na Fase de Pesquisa de Campo. Da entrevista com o gestor de ética, extraiu-se o discurso da organização sobre valores da empresa: conteúdo do código de ética; sua tradução para os funcionários; instrumentos de gestão; a expectativa sobre as atitudes dos funcionários na relação de conflito. Da entrevista com o Jurídico, observou-se o entendimento dos valores da empresa, a percepção do código de ética e sua utilização como instrumento para tomada de decisão nas atividades diárias. Da análise documental dos processos públicos, investigou-se como a organização responde ao consumidor: se em acordo ao exposto no código de ética e discurso do gestor e jurídico; se de forma consistente entre os processos; se propensa à conciliação.



## PLANO NAC: O DISCURSO DA ÉTICA DE VALORES E A INCONSISTÊNCIA NA PRÁTICA

A PlanoNac é uma organização de medicina de grupo nacional, fundada em 1972. Em sua estrutura organizacional horizontal de quatro níveis hierárquicos, “portas abertas” e gestão participativa, há estímulo ao desenvolvimento contínuo para a formação de lideranças e *empowerment*. Possui cultura corporativa extremamente forte, reforçada e autovalorizada por meio dos programas de integração, treinamento e motivacionais.

A PlanoNac possui um código de valores com orientação *values-based*. O Sistema de Convicções é constituído de dez tópicos que abrangem conceitos amplos das crenças e filosofias da organização quanto aos valores relacionados aos *stakeholders* cliente, fornecedor e colaborador. Espaço para opinião; a verdade deve prevalecer para todos; clientes e fornecedores são parceiros; profissionalismo e ausência de protecionismo; sejamos justos; seriedade incontestável da empresa: são alguns destes valores. Não há orientação explícita dos comportamentos esperados que traduzem estes valores, nem são previstas medidas concretas em situações de dilema. O Sistema também não contempla nenhum tipo de punição em caso de atitude não ética, ou, qualquer sistema de recompensa no caso contrário. O Sistema foi elaborado pela alta administração e, em 1992, foi **formalizado**, quando a empresa passou por uma reestruturação organizacional, isto é, foi colocado no papel sem ser inserido em qualquer contexto ético, nem combinado com instrumentos de programa formal. Não houve apresentação, discussão, workshop ou treinamento sobre os valores da empresa, nem sua influência sobre os comportamentos esperados do colaborador. A gestão ética, feita pelo gerente de RH, não é pensada separadamente das atividades da área. Não há treinamento ético; os valores do Sistema são passados sempre que há alguma oportunidade dentro de outros treinamentos ou na integração de funcionários novos. Também não há um momento próprio para debater situações ou casos de conflito enfrentados pelos colaboradores; e a discussão sobre questões éticas fica sempre restrita à área onde o problema surge, a cargo da solução dada pela liderança imediata. Assim, a cultura e as crenças se perpetuam e as questões éticas nunca são levantadas em âmbito maior de discussão. Esse processo é reforçado por não haver mecanismos imparciais e externos aos departamentos de comunicação dos problemas. Os colaboradores não procuram outras formas de comunicar seus conflitos, pois não faz parte da cultura, não é discurso internalizado. Para o próprio gestor, o Sistema não tem a função de orientação ética diária, porque, “quando o colaborador tem algum conflito, ele não vai ao Sistema, ele vai à liderança imediata, que é o gerente”. As contradições emergem pela falta de consistência interna do que é um código de ética desenhado para cumprir esta função.

Já o Diretor de Relações fala sobre o Sistema de Convicções como algo distante e não pertencente à atividade diária da organização. Embora o Sistema de valores expresse que **a verdade tem que prevalecer para todos: clientes, colaboradores e fornecedores**, do seu ponto de vista; a ética tem lados e “dependendo do lado da mesa em que você está, você não está sendo ético.” Na ausência de um programa de ética com treinamentos formais, e com o gestor incentivando os treinamentos dados pelas lideranças, os valores são passados de acordo com a interpretação desta liderança, que contradiz o Sistema. Uma vez que a ética tem lado, o diretor olha o que representa o melhor benefício para a organização. Assim, a tomada de decisão ética da PlanoNac, com base na sua ética interna, expressa no seu documento de ética, apresenta contradições entre o código e a crença real. Deste modo, a área jurídica baseia-se no contrato e na lei. Quando o conflito de interesses já se instalou, a dissociação entre ética interna e prática é completa. Não é possível a relação de confiança, que seria a base para uma relação ética: “Quando o consumidor procura um órgão destes, – e aí o Procon, eles também não são éticos; você mostra o contrato e diz é assim... mas existe o negócio do cliente que diz que não sabia que não tinha direito ao reembolso, ao benefício. A gente sabe que não é isto.” Por outro lado, quando a venda fraudulenta é realizada pela sua concessionária, o diretor não acha grave: “Existe o problema da venda fraudulenta, mas eu dou um desconto nisto porque a lei mudou tanto, que o vendedor diz que não conhece, o que é verdade”.

Na pesquisa documental aleatória dos processos públicos, houve apenas um caso de acordo. Nos casos de reajuste de mensalidade, embora a PlanoNac tenha adotado procedimentos administrativos confusos, sem informação aos clientes, provocando falta de transparência e arbitrando como os usuários deveriam pagar, ela não acordou nenhum caso (mesmo com o valor **os clientes são nossos parceiros**). Nos processos relativos à negativa de reembolso ou procedimentos, a resposta baseia-se na interpretação da lei e do contrato. A PlanoNac assume a autoridade de julgar a reclamação da forma que melhor a favorece, da qual não cede. Nenhum item é ponto para acordo, mesmo ferindo um acordo tácito estabelecido ou abrindo mão de seus valores (**A verdade deve prevalecer para todos, clientes, colaboradores e fornecedores**), ela não assume o ônus da venda duvidosa. A PlanoNac possui a orientação de não buscar conciliação, com uma dissociação completa dos valores.

## **MULTIAMER: ENTRE A CONFORMIDADE E OS VALORES**

A MultiAmer é uma empresa de medicina de grupo multinacional americano. No Brasil, foi fundada em 1961 por um grupo multinacional, e vendida diversas

vezes por problemas de má gestão. A MultiAmer assumiu em 1998, com uma reestruturação que durou um ano e deixou quatro níveis hierárquicos: toda a diretoria e mais da metade das lideranças foram substituídas. Ela também trouxe a mudança de um modelo de gestão arcaico **manda quem pode, obedece quem tem juízo** para o **estilo de gestão participativo**.

O documento de ética da MultiAmer é um código formal e rígido, formatado como uma lei, com orientação *compliance-based*. A Norma de Prática e Ética é estabelecida pela matriz americana e distribuída a todos os funcionários anualmente. O documento parece elaborado para satisfazer ao *US Sentencing Commission*, pois seu conteúdo, fora do contexto brasileiro, aborda normas antitruste, concorrência leal, negócios recíprocos e conflito de interesses. A norma baseia-se nos **decretos federais, estaduais e municipais, legislação americana em geral e política interna da empresa**. Em caso de descumprimento, a norma prevê que **funcionários individuais estão sujeitos a penalidades civis e criminais**. Na matriz americana há um Executivo de Conformidade para aconselhamento e relato das ocorrências, papel exercido pelo jurídico na subsidiária. Não há nenhuma menção a valores esperados dos funcionários, e sim atitudes que **devem ser cumpridas** ou **não são permitidas**. No Brasil, o gestor, Diretor de Recursos Humanos, construiu um sistema de valores compartilhados, parte da missão corporativa, gerando uma compreensão confusa de qual é o documento de ética da empresa.

Como a orientação para *compliance* remete a mecanismos de controle dos funcionários, o gestor medeia a contradição entre o modelo de gestão aberta desejado e o *compliance* por meio do discurso de valores, utilizando meia hora dos treinamentos. A norma possui como instrumento para informar irregularidades uma *hot-line* com os EUA. Ele a recontextualiza: a *hot-line* passa de mecanismo de controle para ferramenta de abertura com a matriz, legitimando-se como instrumento de preservação dos valores da empresa. Com relação aos funcionários, o gestor remete à norma: “A máxima que nós pregamos aqui é que ninguém é maior que a organização. Eu violei uma norma da organização que está clara para mim que eu não poderia violar, eu estou fora da organização. E assim é com qualquer funcionário, prestador de serviço e cliente que for surpreendido fraudando a nossa organização”. Quanto aos consumidores, qualquer divergência sobre o contrato não é passível de discussão, já que **o correto** pertence à MultiAmer. Embora a norma estabeleça que ‘o comprometimento ético da empresa e de seus funcionários, bem como a observância de todas as normas estabelecidas na legislação vigente, devem estender-se, sem exceção, a todas as atividades, incluindo o modo pelo qual cumprimos obrigações contratuais, sejam estas tácitas ou escritas.’, qualquer alegação pelo consumidor que não conste em contrato é recusada. O contrato é a base da relação, ele está

baseado na lei, logo a MultiAmer é a lei. Na tomada de decisão com relação aos conflitos com o cliente, o discurso de valores éticos é abandonado.

O assessor jurídico entrou antes da aquisição pela MultiAmer, assistiu à reestruturação, e participou da elaboração dos valores inseridos na missão. Como estes não foram reforçados, não foram incorporados. Assim, para o assessor, a norma é o código utilizado em sua prática diária. Ela é concreta, não deixa margem para dúvidas sobre o que deve ou não pode ser feito na organização, criando uma percepção de segurança de sempre estar agindo corretamente, enquanto os valores são genéricos e distantes da realidade. Embora a norma, com seus instrumentos de informação de irregularidades e punição, seja rígida, o assessor considera-a legítima por razões que podem não se aplicar a todos: a) a norma está na forma de lei, uma linguagem cotidiana da área jurídica; b) ela confere regra aos funcionários, inexistente antes da compra pela MultiAmer; c) o assessor elaborou os valores, que legitimam a norma. No conflito com os consumidores, o processo de tomada de decisão considera o contrato, a lei e a norma. “(Os valores) Ajudam na questão ética, mas para cumprir a gente recorre à política (norma). Temos um problema, a primeira coisa que vai ser analisada é o contrato, o que está previsto na cláusula, o que diz a lei. Porque eles consideram do jurídico dando um parecer, que está adequado à legislação, adequado ao contrato e dentro da ética (da norma)”.

Na pesquisa documental aleatória dos processos públicos, os casos gerados por falhas nos procedimentos internos da MultiAmer, que se refletem no mau atendimento e conflitos com os usuários, são acordados. Nos reajustes por faixa etária, a MultiAmer remete às **cláusulas do contrato** e à ação de inconstitucionalidade que as operadoras abriram no judiciário, a qual está em tramitação no Supremo e ainda não foi julgada, ou seja, a norma de prática e ética definem que a MultiAmer deve pautar-se pela **legislação vigente**; contudo ela estabelece a **lei**. Quanto à consistência interna da tomada de decisão, há incoerência e casos similares recebem tratamentos diferentes. Já nas situações de negativa de reembolso ou autorização de procedimentos, não houve nenhum acordo. Ratifica-se que o contrato é a regra, e a lei é interpretada de acordo com o contrato. E a norma não é aplicada com isenção.

## SEGURADORA: LIDERANÇA ÉTICA, DO EXEMPLO À PRÁTICA

A Seguradora é uma empresa de origem familiar, fundada em 1945. Em 90, passou por uma crise que levou ao processo de reestruturação hierárquica e profissionalização da alta direção, parte do plano de sucessão para uma gestão

futura sem a família. A gestão é informal, com estímulo ao trabalho em equipe, *empowerment* e descentralização do poder, com espaço para divergências. Seu desenho organizacional é transfuncional, áreas da empresa interpenetram-se umas nas outras, tornando a informação fluida, compartilhada e acessível.

A orientação ética é *values-based*, voltada para valores e integridade pessoal. Baseia-se no exemplo do comportamento do gestor: os valores que ele dissemina enquanto pessoa e líder, papel exercido pelo vice-presidente executivo. Não há punições por erros, mas muito diálogo para aprendizagem com as situações. O comportamento reconhecido pelo sistema de promoção é do funcionário questionador e que expõe suas opiniões. O vice-presidente avalia que os valores éticos são amplos para serem colocados no papel, e em vez de estabelecer posturas, um código formal pode autorizar tudo o que não está escrito. Assim, quanto mais um assunto é especificado, menos espaço há para avaliação. A impessoalidade e a regra rígida substituíram a relação de confiança que, para o gestor, é a base da relação ética. Ele entende que a ética parte do bom senso, dos valores pessoais, do questionamento constante do que é certo e justo, mediados pela isenção. Não pode estar escrita estaticamente, e sim deve ser exercida diariamente e repensada a cada nova situação. “Eu prefiro não escrever e dizer: ‘Você tem responsabilidade pelo seu raciocínio ético, de valores, de justiça com relação à situação’”.

A liderança ética exige um líder com forte moral pessoal e executiva; o gestor exerce constante autocritica e rigidez em suas atitudes, consciente de que elas fazem parte da condução ética da empresa. É um processo de aprendizagem contínua, sendo necessário paciência para disseminar os valores. Os instrumentos de gestão ética são distintos. Espaço para discussão de conflitos e workshops são substituídos pelo *walk the talk*, o exercício diário sempre que surge uma situação-exemplo. A reunião diária da diretoria e a reunião quinzenal de gerentes são espaços formais, onde o gestor busca os casos para disseminar seus valores; são rituais que reforçam a propagação da cultura organizacional. O líder utiliza programas comuns para se fazer presente, visando a abrir a comunicação com os funcionários e reduzir as distâncias entre os níveis hierárquicos e departamentos, permitindo que se estabeleça confiança mútua. Com relação ao consumidor, o funcionário não tem o objetivo de responder conforme as regras do contrato ou a informação do computador; mas, pelo contrário, ele deve partir do princípio de que o cliente está correto e deve buscar meios de atendê-lo. O gestor apóia a postura questionadora na empresa, colocando-se acessível em todos os momentos.

Coerentemente, o líder é visto pelo diretor jurídico como figura admirável, real, próxima, de comportamento exemplar. A proximidade surge porque os

valores transmitidos estão nas situações cotidianas. Os conceitos éticos já são dados morais do líder, mas para os demais são percebidos como processo; parecem estar sendo construídos em cada situação. O líder emerge não só como aquele que dissemina valores e dá exemplo, mas aquele que dá sentido ao que **parece não ter regra**. O diretor sabe que os valores éticos são continuamente transmitidos, mas a reunião diária da diretoria é o rito que reforça o *walk the talk*. O processo é reproduzido na sua área, pois a responsabilidade é passada pelo líder como **cobrança sobre os comportamentos vitais para a organização**. No conflito com o cliente, o diretor remete ao contrato, à lei e à análise do caso para a tomada de decisão. Os valores éticos emergem: “Quando o cliente vem reclamar, a gente tem que ter muita isenção e até advogar em favor dele. Então, o valor mais forte é fazer justiça, é defender o segurado em tudo aquilo a que ele tenha direito. E a justiça não é a favor da Seguradora ou contra a Seguradora. É advogar o interesse do segurado, se ele for legítimo”. A tendência da Seguradora é conciliar com o consumidor; naqueles casos onde há comprovação de má fé, não ceder. Não está escrito, é uma decisão na prática que se tornou **regra**. No caso da venda realizada pelos corretores com **promessas**, a Seguradora assume o ônus do **erro** da venda ao cliente. A apuração fica no âmbito interno da empresa, não passando pela relação com o consumidor.

A Seguradora possui poucos processos junto ao órgão de defensoria em comparação às demais empresas do setor (PROCON SP, 2001). Na pesquisa documental aleatória dos processos públicos, ela possui uma orientação consistente, ou seja, são pontos para acordo aqueles que ela pode ‘gerenciar’ os custos (uso da rede credenciada), mesmo não constando do contrato com o consumidor. Aqueles que contradizem o contrato (reembolso no uso de serviços não credenciados) são itens de não cessão, pois o cliente está ciente e o contrato é claro sobre a decisão de escolher serviços não credenciados. Nos reajustes de mensalidade, ela procurou pontos de acordo com os consumidores sem sucesso, desistindo de fazê-lo. A tendência para a conciliação, conforme exposto pelo diretor jurídico, encontra realidade na prática.

## **COOPERMED: PROGRAMA DE ÉTICA E PRÁTICA DE CONSCIENTIZAÇÃO, DISCUSSÃO E CONSENSO**

A CooperMed é um sistema composto por 365 cooperativas de assistência médica no Brasil. Cada cooperativa é regida por um estatuto próprio e administrada por um conselho de administração, uma diretoria executiva, um conselho fiscal e um conselho de ética. Elas possuem independência para definir seus estatutos, estruturas organizacionais, administrativas e modelos de gestão,

porém são coordenadas pelo Sistema Nacional, cujo papel é traçar estratégias, propor programas de atuação conjunta e promover o intercâmbio de experiências. Os cooperativados são médicos, sócios da cooperativa, mas a administração é profissional.

A CooperMed está implantando o código de ética, um documento de 12 páginas, desenhado com o propósito específico de valorizar o comprometimento ético da organização por meio das atitudes e posturas dos seus funcionários: ‘O Código de Ética é uma declaração pública de compromisso de nossa cooperativa com o ser humano e com a construção de uma sociedade transformadora, igualitária e solidária’. Ele combina a orientação para valores (*values-based*), expressos ao longo do documento, com orientações definidas de condutas não aceitáveis e exemplos de condutas esperadas (*compliance-based*). A orientação para *compliance*, com atitudes esperadas e vedadas, tem caráter explicativo, e não punitivo. Os *stakeholders* são compreendidos de forma ampla: clientes, cooperados, ambiente de trabalho e colaboradores, setor público e sociedade, fornecedores e concorrentes; agregam um sentido de utilidade ao código: ele está a serviço de nortear as relações entre os grupos. Ele incentiva a transparência e a comunicação aberta mediante procedimentos estabelecidos: ‘Comunique imediatamente... sempre que se sentir em situação que possa caracterizar conflito de interesses, ou quando suspeitar ou tiver conhecimento de fatos que possam prejudicar a Cooperativa, ou ainda, que pareçam contrariar os princípios deste código’.

Na CooperMed, a ética é gerida por um comitê específico, e teve a elaboração da política e documento de ética a cargo da Assessoria de Projetos. Este processo durou seis meses. Por meio de reuniões e debates, levantavam-se os pontos que deveriam orientar a condução ética da empresa e dos colaboradores, envolvendo diversos níveis hierárquicos e departamentos da Cooperativa. Posteriormente, estes participantes tornaram-se Gestores do Código, ‘responsáveis pela comunicação, atualização e aplicação do Código de Ética, bem como oferecer subsídios para as decisões do Comitê de Ética’. O processo de elaboração, aberto, preparou os Gestores para as questões que se seguiriam à implantação, legitimando os canais de comunicação para o relato destas questões. O lançamento do código, feito em duas fases, buscou envolver todos os colaboradores: reunião daqueles que participaram na elaboração com os coordenadores, supervisores e gerentes, para apresentação e abertura a críticas; e reuniões em cada setor, apresentando e discutindo o conteúdo. O código foi inserto em um programa de ética, combinado com instrumentos destinados a apoiá-lo: a) treinamento ético, mediante palestras, com espaço para discutir o instrumento, suas orientações e valores, e esclarecer os procedimentos a serem tomados em caso de conflitos; b) mecanismo de aconselhamento e relato de questões éticas, formalizado no

documento, por meio da estrutura hierárquica e dos gestores do código, externos ao departamento; c) mecanismos para deliberar sobre violações, por intermédio do Comitê de Ética.

A assessoria jurídica participou na elaboração do código de ética e passou a integrar o Comitê de Ética. Para o jurídico, o código de ética é um instrumento que auxilia os colaboradores, normalizando e orientando as condutas, e dando abertura para a comunicação de questões, além de proporcionar maior transparência nas relações de trabalho e informações. Como o instrumento foi fruto de discussões entre colaboradores, o código é muito concreto e viável de ser seguido. As decisões com relação ao conflito com os consumidores se baseiam no contrato e na lei; no entanto os valores e posturas expressos no código aparecem como orientação geral sobre que decisões vão ser tomadas. Há coerência entre o discurso de valores e a atitude expressa pelo assessor, na busca de minimizar os conflitos com os consumidores, preservando a relação de longo prazo. A postura adotada é conciliatória. A CooperMed também assume a responsabilidade sobre as atitudes dos vendedores com relação a promessas não cobertas pelo plano, feitas aos clientes. Neste caso, o código de ética é o documento base para a tomada de decisão.

Como a elaboração do código durou seis meses no ano de 2002, era esperado que fosse necessário algum tempo para que sua implantação se refletisse na prática, com a redução do número de reclamações; porém a CooperMed possui apenas dois processos em 2002. Ambos dizem respeito à negativa de cobertura ou procedimentos. Para chegar a esta fase de conflito, a CooperMed estava segura sobre a razão da negativa e o que o consumidor solicitava não fazia parte de suas obrigações, e que, portanto, não era objeto de acordo. De fato, a posição do jurídico de conciliar antes das reclamações irremediáveis para a justiça encontra correspondência na prática.

## **ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

**Sobre os Tipos de Códigos de Ética.** O código assume formas distintas nas quatro empresas, desde o Sistema de Valores formal e escrito (PlanoNac), até o Sistema de Valores exercido na Liderança Ética Intencional (Seguradora), passando pela Norma de Prática e Ética formatada como lei (MultiAmer) e Código de Ética formal que instila valores e condutas (CooperMed). Não se pode concluir que algum tipo de documento propicie melhor conduta ética; porém a só posse do código não significa que comportamentos éticos serão atingidos. PlanoNac e



MultiAmer exemplificam isto. O código, por si só, não é capaz de moldar comportamentos.

A **orientação do código de ética**, para *compliance* ou valores, parece ter importância relativa para a incorporação dos valores pelos funcionários. A PlanoNac possui um Sistema de Valores, assim como a MultiAmer possui um instrumento de *compliance* que não resultam na tomada de decisão ética. A Seguradora possui orientação para valores e integridade pessoal, a exemplo do líder, e a CooperMed compôs um documento que equilibra as orientações para valores e *compliance* com foco no *stakeholder* – construção ótima para tomada de decisão ética e menor conduta não ética. Ambas possuem como resultado a tomada de decisão ética. Avalia-se que a propensão à tomada de decisão ética não passa tanto pela orientação do código, mas pelo processo de implementação e instrumentos utilizados na sua gestão.

**Sobre a Área Gestora da Ética.** Na PlanoNac e MultiAmer, a ética é gerida pelo RH. Nesta última, o programa da matriz é gerido por um auditor de conformidade, com base na assessoria jurídica, gerando releitura e recontextualização dos instrumentos pelo gestor no Brasil. Em ambas, a ética não é desvinculada das atividades corriqueiras do RH; portanto a ética não encontra espaço para se legitimar, enquanto fim de si mesma, gerando resultados negativos nestas empresas. Na Seguradora, a gestão ética é feita pelo executivo principal, enquanto na CooperMed a área de projetos cuidou da elaboração, passando a dividir a gestão com o comitê de ética. Nelas, os gestores têm um tempo, quase que exclusivo de dedicação, e o exercício da ética é permanente e diário, na linha da aprendizagem organizacional. Isto exerce forte influência nos resultados positivos encontrados nestas duas organizações.

**Sobre a Implementação do Código de Ética.** PlanoNac e MultiAmer não construíram um programa consistente, apenas “formalizaram” para os funcionários o que elas ‘desejavam’ ou ‘acreditavam’ que fosse a cultura da empresa. A PlanoNac dedica meia hora no início do treinamento para o Sistema de Valores, mas nunca discutiu com os funcionários seus dilemas, deixando a cargo da liderança imediata. É a organização que não dispõe de canais de comunicação legítimos de qualquer tipo, formais ou informais. A ausência de instrumentos para apoiar o sistema de valores não o fez ser incorporado na cultura organizacional. A MultiAmer também dispõe de meia hora no início dos treinamentos para falar dos valores desenvolvidos no Brasil, mas entrega anualmente para cada funcionário a Norma de Prática e Ética, para ser cumprida sem discussão. Embora canais de comunicação formais estejam estabelecidos, eles visam ao relato de irregularidades e ao esclarecimento de dúvidas sobre o que pode/não pode ser feito, e não para a discussão aberta de problemas. É a

única organização que possui um sistema de punição formal. Também a MultiAmer não possui instrumentos legítimos para fazer sua Norma ser incorporada na cultura organizacional de forma isenta, acima dos interesses da organização.

A CooperMed estabeleceu um programa formal de gestão ética consistente, com instrumentos concretos e legitimados no decorrer do processo: elaboração do código com envolvimento de funcionários de todos os níveis; treinamento ético; workshop para discussão do código; sistema de informação para o grupo gestor; avaliação de casos pelo comitê de ética. O intuito de estabelecer a condução ética sem viés permitiu a internalização dos valores pelos funcionários, mostrando-se efetivo nos resultados de tomada de decisão ética. A Seguradora possui um programa de ética distinto pela adoção da liderança ética intencional. É um processo contínuo, complexo, porém mais próximo e direto na formação da cultura ética. Os instrumentos são comportamento dos pares e aprendizagem em cada caso (treinamento ético); reunião diária e gerencial (*workshop* de discussão ética); atividades da organização para abertura e redução das distâncias (canais de comunicação). É a única que possui sistema de recompensa (promoção) para demonstrar os comportamentos valorizados. A liderança ética exercida na Seguradora e seu processo de gestão objetivam construir a condução ética da empresa, sendo efetivos na internalização dos valores e tomada de decisão ética.

**Sobre os Instrumentos de Gestão Ética. O envolvimento dos funcionários no desenvolvimento do código**, observado na Seguradora e CooperMed, mostrou-se importante para incorporação dos valores éticos. Ele atua como fator de aprendizagem organizacional, construção coletiva de sentido que contribui na legitimação dos instrumentos de gestão ética, sendo responsável por internalizar os valores e fazer os comportamentos serem incorporados na cultura organizacional. A PlanoNac e MultiAmer não realizaram este processo. Já a **abertura dos canais de comunicação** mostrou-se instrumento fundamental para a construção de ambiente ético, no suporte do documento de ética e influi positivamente na tomada de decisão ética. Ressalta-se que é o espaço para criar o diálogo aberto e o clima de confiança mútua, como na Seguradora e CooperMed, e não para informe de irregularidades. O **treinamento ético** foi o instrumento mais citado, porém com utilização duvidosa. PlanoNac e MultiAmer encaixam-no em treinamentos de RH. Só a CooperMed utilizou-o formalmente na implementação do seu código; a Seguradora o exerce por meio do exemplo diário. O treinamento ético isolado apenas dá a conhecer o conteúdo do código; mas, para orientar comportamentos, ele precisa estar combinado com *workshops* de discussão.

**A coerência interna entre o discurso ético da organização e os instrumentos disponíveis para sustentá-lo** também exerce influência na incorporação dos valores éticos e conseqüente tomada de decisão ética. Ressalta-se: a) o código e programa com a intenção real de construir uma organização ética (Seguradora e CooperMed) é a única possibilidade de o programa ser bem sucedido. Intenções enviesadas, como a manipulação do *stakeholder* interno (PlanoNac) ou atendimento da expectativa da matriz (MultiAmer), geram inconsistências que impedem a legitimação da conduta ética; b) o código de ética não gera comportamento ético quando a organização exerce pressão sobre os funcionários para condutas não isentas, beneficiando o interesse de uma das partes. Na PlanoNac e MultiAmer, estas contradições internas resultam em decisões não éticas.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscava responder se a tomada de decisão ética, nos diversos níveis da organização, seria pautada pelos valores éticos expressos nos códigos de ética. Concluímos que os valores éticos orientam a realidade prática, gerando decisões éticas apenas naquelas organizações em que os valores do código foram construídos coletivamente com os funcionários e/ou disseminados por meio de Programas de Ética consistentes e permanentes, de forma que os comportamentos e valores desejados fossem incorporados no subsistema de cultura ética, integrante da cultura organizacional. Observamos que a construção da ética possui forte aspecto relacional; é uma construção coletiva de sentido que está na relação de diálogo com o outro. Sem o sentido coletivo dos valores éticos entre organização e membros, não há como legitimar-se o comportamento ético desejado. O documento de ética sozinho, enquanto instrumento isolado, não tem a capacidade de forjar comportamentos na direção dos valores desejados pela organização, pois a construção ética é processo contínuo.

Portanto recomendações práticas dos resultados passam pela implementação do Código de Ética inserido em um Programa de Ética amplo, utilizando instrumentos de gestão que valorizam e apóiam a discussão aberta de dilemas éticos em todos os níveis da organização. A organização que possui como intenção real o comprometimento de seus membros em torno de valores éticos deve ter a capacidade de aprender e transformar-se com este diálogo.

**Artigo recebido em 01.11.2003. Aprovado em 25.02.2004.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MEDICINA DE GRUPO.

**Informe de Imprensa:** dados e estatísticas da medicina de grupo. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.abramge.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2002. Documento de divulgação.

BADARACCO, J. L. Jr.;  
WEBB, A.

Business Ethics: A View from the Trenches. **California Management Review**. CA, v. 37, n. 2, p. 8 – 28, Winter, 1995.

CARROLL, A. B.

**Business & Society:** Ethics and Stakeholders Management. 3th ed. Cincinnati, ITP, 1996.

CHATOV, R.

What Corporate Ethics Statements Say. **California Management Review**. CA, v. 22, n. 4, p. 20 – 29, Summer 1980.

CIULLA, J. B.

Why is Business Talking about Ethics? Reflections on Foreign Conversations. **California Management Review**. CA, v. 34, n. 1, p. 67 – 86, Fall 1991.

CRESSEY, D. R.;  
MOORE, C. A.

Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. **California Management Review**. CA, v. 25, n. 4, p. 53–77, Summer 1983.

DAIGNEAULT, M. G.;  
GUTHRIE, J.;  
NAVRAN, F.

Managing Ethics Upwards. **Ethics Resource Center**, documento de trabalho. Washington, 2001. Disponível em: < <http://www.ethics.org>>. Acesso em: 10 jan. 2002.

DALTON, D. et al.

The ‘New’ U.S. Sentencing Commission Guidelines: A Wake-up Call. **Academy of Management Executive**. New York, v. 8, n. 1, p. 7, feb. 1994.

DONALDSON, T.;  
PRESTON, L. E.

The Stakeholders Theory of Corporation. **Academy of Management Review**. New York, v. 20, n. 1, p. 65 – 91, jan. 1995.

FREEMAN, E.

**Strategic Management:** a Stakeholder Approach. 1. ed. Boston, Pitman, 1984.

FUNDAÇÃO PROCON.

Arquivos dos Processos Públicos Julgados no Ano de 2002. **Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor**, Secretaria da Justiça e Cidadania do Governo do Estado de Santa Catarina, 2002. Consulta local aos documentos dos processos públicos.

FUNDAÇÃO PROCON.

Arquivos dos Processos Públicos Julgados no Ano de 2001. **Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor**, Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo, 2002. Consulta local aos documentos dos processos públicos.

**Cadastro de Reclamações Fundamentadas: Período 2001**. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor, Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo, São Paulo, SP, 2002. Publicação Interna.

GIL, A. C.

**Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed., São Paulo, Atlas, 1991.

HARRINGTON, S. J.

What Corporate America is Teaching about Ethics. **Academy of Management Executive**. New York, v. 5, n. 1, p. 21–30, feb. 1991.

HOIVIK, H. W.

Professional Ethics: a Managerial Opportunity in Emerging Organizations. **Journal of Business Ethics**. Massachusetts, v. 39, n. 1, p. 3–11, aug. 2002.

IDEC.

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. Disponível em: <<http://www.idec.org.br>>. Acesso em: 22 nov. 2001.

INSTITUTO ETHOS.

Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 22 nov. 2001.

MATHEWS, M. C.

Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior, In: FREDERICK, W. C. (Ed.), **Research in Corporate Social Performance and Policy**. Connecticut, v. 9, CT, Jai Press, 1987. p. 107-130.

McCABE, D. L.;

TREVIÑO, L. K.;

BUTTERFIELD, K. D.

The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in Workplace. **Business Ethics Quarterly**. Virginia, v. 6, n. 4, p. 461–476, oct. 1996.

METZGER, M. B.;

DALTON, D.;

HILL, J. W.

The Organization of Ethics and the Ethics of Organizations. **Business Ethics Quarterly**. Virginia, v. 3, n. 1, p. 27–43, jan. 1993.

MINISTÉRIO DA SAÚDE.

Relação das 25 Maiores Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde. **Agência Nacional de Saúde Suplementar do Ministério da Saúde**. Rio de Janeiro, 2000. Documento interno.

PAINE, L. S.

Managing for Organizational Integrity. **Harvard Business Review**. Massachusetts, v. 72, n. 2, p. 106–117, mar./abr. 1994.

TREVIÑO, L. K.;  
BUTTERFIELD, K. D.;  
McCABE, D. L.

The Ethical Context in Organizations. **Business Ethics Quarterly**. Virginia, v. 8, n. 4, p. 447–476, July 1998.

TREVIÑO, L. K.;  
HARTMAN, L. P.;  
BROWN, M.

Moral Person and Moral Manager. **California Management Review**. CA, v. 42, n. 4, p. 128–142, Summer 2000.

TREVIÑO, L. K. et al.

Managing Ethics and Legal Compliance. **California Management Review**. CA, v. 41, n. 2, p. 131–151, Winter 1999.

VERGARA, S. C.

**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOGL, F.

Ethics & Compliance in a Global Economy. **Ethics Resource Center**, documento de trabalho, Washington, 2000. Disponível em: <<http://www.ethics.org>>. Acesso em: 22 nov. 2001.

WEAVER, G. R.

Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society**. CA, v. 32, n. 1, p. 44–58, Spring 1993.

WEAVER, G. R.;  
TREVIÑO, L. K.

Compliance and Value Oriented Ethics Programs. **Business Ethics Quarterly**. Virginia, v. 9, n. 2, p. 315–335, apr. 1999.

WEAVER, G. R.;  
TREVIÑO, L. K.;  
COCHRAN, P.

Corporate Ethics Programs as Control Systems. **Academy of Management Journal**. New York, v. 42, n. 1, p. 41–57, feb. 1999.

WEBER, J.

Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda. **Business Ethics Quarterly**. Virginia, v. 3, n. 4, p. 419–435, oct. 1993.

WHITE, B. J.;  
MONTGOMERY, B. R.

Corporate Codes of Conduct. **California Management Review**. CA, v. 23, n. 2, p. 80–87, Winter 1980.