

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas**Artigo: Ética no contexto organizacional e sua contribuição para a criação de valor e sustentabilidade socioambiental**

Adriana PERRONI BALLERINI

Mestranda em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos no CEETEPS

prof.adriana@fatecjd.edu.br

Roberto KANAANE

Professor Doutor do Mestrado em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos no CEETEPS

kanaane@gmail.com

Senira F. Fernandez

Professora Doutora do Mestrado em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos no CEETEPS

sferrazfernandez@gmail.com**Resumo**

Mediante o desafio das organizações de demonstrar que podem gerar valor e credibilidade, praticar ações socialmente responsáveis e ambientalmente corretas e, por isso, serem capazes de alterar a lógica negativa que se tem instalado devido aos escândalos que permeiam a sociedade, torna-se imprescindível implantar a ética nas organizações de forma sistemática - a partir de um conjunto de instrumentos de gestão, que determinam como devemos agir ou utilizar os recursos existentes, transformando o ciclo de descrédito atual em oportunidade. Para isso, esse artigo terá como objetivo identificar estratégias que promovam a ética organizacional, com foco na geração de valor e sustentabilidade, apresentando conceitos de ética e os mecanismos utilizados para uma gestão responsável. Como método será utilizado o estudo de caso de uma organização multinacional do setor bancário, aonde por meio de entrevistas a executivos, constatou-se a necessidade da organização ser ética a partir da transparência perante todos os seus públicos de relacionamento e de ter regras claras, que possam nortear a organização a compatibilizar a sua atuação de mercado com a sua responsabilidade socioambiental.

Palavras-chave: ética organizacional; criação de valor; sustentabilidade socioambiental.

Abstract

By the challenge of organizations to demonstrate that they can create value and credibility, practicing socially responsible actions, environmentally correct and therefore being able to change the negative logic that has been installed due to the scandals that permeate society, it is essential implement ethics in systematically organizations - from a set of management tools that determine how we should act or use existing resources, transforming the current discredit cycle opportunity. For this, this article will aim to identify strategies that promote organizational ethics, focusing on value creation and sustainability, presenting concepts of ethics and the mechanisms used to responsible management. Method will be used as the case study of a multinational organization of the banking sector, where through interviews with executives, there was the need for the organization to be ethical from the transparency for all its stakeholders and to have clear rules, which can guide the organization to match its market performance with its social and environmental responsibility.

Key Words: organizational ethics; value creation; social and environmental sustainability.

1. Introdução

Em tempos de pós-globalização marcada por intensa competitividade, sucessivas inovações tecnológicas e aumento da responsabilidade em relação à sustentabilidade socioambiental, tomar decisões tem se tornado uma tarefa complexa no contexto organizacional.

Além disso, uma sucessão de escândalos organizacionais tem gerado um clima de desconfiança na sociedade e, com isso, manter uma identidade organizacional ética, requer ações e políticas que fomentem um modelo sustentável – aquele que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1987).

Diante desse cenário, a ética passou a figurar neste ambiente como uma estratégia de gestão, imprescindível à criação de valor e imagem organizacional. Empresas preocupadas em adotar uma postura ética - do grego *ethos*, cujo significado é costume ou caráter - mostram-se capazes de fomentar a motivação e satisfação no ambiente de trabalho, construindo relações humanas eficazes e duradouras, que segundo O`Donnell (2006), privilegia não apenas um modo de ser, mas sim o de usar os recursos naturais e humanos.

A ética passa pela compreensão da cultura organizacional e como os valores, crenças e questões diárias são resolvidas. Para isso, há diversas informações, políticas, práticas e resultados que podem ser comunicados aos públicos de relacionamento, estimulando um modelo de negócios que gera credibilidade, transparência e um diferencial competitivo à organização.

Ética Organizacional visa afirmar o conjunto específico de valores, atitudes para com os públicos de relacionamento, o que requer certo nível de educação ética, tornando-se parte da cultura. A cultura organizacional inclui além da cultura de gestão, as tradições, atitudes, incidentes e eventos que a empresa vivenciou (Croitor, 2014).

Este artigo pretende responder de que forma uma postura ética conduz as organizações a tomarem decisões que promovam a sustentabilidade socioambiental, gerando valor e reputação ao negócio. Para isso, como objetivo geral irá identificar estratégias que promovam a ética organizacional, com foco na geração de valor e sustentabilidade socioambiental, apresentando instrumentos de gestão reconhecidos por conduzirem as empresas a um comportamento responsável, além de avaliar de que forma a ética organizacional pode gerar valor à organização.

A pesquisa terá uma abordagem qualitativa, obtida em pesquisa bibliográfica, bem como um estudo de caso de uma organização multinacional do setor bancário, aonde será realizada entrevista e utilizado o método descritivo explicativo, a partir de uma amostra não probabilística por acessibilidade da pesquisadora.

O artigo será dividido em 6 seções, sendo a introdução a primeira. A seção 2 traz uma reflexão sobre conceitos e contribuições da ética nas organizações contemporâneas, a seção 3 contextualiza os principais instrumentos de gestão que geram valor ao negócio e sustentabilidade socioambiental; a seção 4 descreve o método utilizado; a seção 5 trata dos resultados obtidos na pesquisa e discussão sobre o estudo de caso e, por fim, a seção 6 traz as considerações finais.

2. Reflexão sobre ética e a sua importância nas organizações contemporâneas

Atualmente, vivemos uma crise global de valores, sendo difícil estabelecer o que é certo e errado tanto na vida pessoal como em qualquer setor produtivo. Essa crise de horizonte ético traz insegurança e permanente tensão nas relações humanas e sociais, que estão mais propensas a se organizarem segundo interesses particulares em detrimento do bem-estar comum.

Por isso, torna-se latente discutirmos sobre ética, já que essa ciência emite concepções acerca de valores ligados ao cuidado com a vida, ao trabalho, às relações humanas cooperativas e à cultura da não violência e da paz. A ética é parte da filosofia, segundo Boff (2009), ser ético é se orientar por princípios e convicções. A diferença entre ética e moral, é que a moral é parte da vida concreta “trata da prática real das pessoas que se expressam por costumes, hábitos e valores culturalmente estabelecidos”.

Ética se origina da palavra grega *ethos*, que significa caráter, modo de ser. Conjunto ordenado de princípios, valores e motivações das práticas humanas. Para Vásquez (1969), a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. A **ética profissional** (deontologia) pertence à ética social, que diz respeito às instituições da sociedade em seu conjunto (ARNSPERGER; PARIJS, 2003).

Kanaane (2006) cita Max Weber (1959) quando traz duas vertentes fundamentais que podem caracterizar o **comportamento ético**, inclusive no contexto organizacional, objeto deste estudo: a ética da convicção e a ética da responsabilidade. Na ética da convicção, Weber coloca a importância do indivíduo cumprir suas obrigações, enquanto a ética da responsabilidade afirma que somos responsáveis por aquilo que fazemos.

Segundo o autor, pode-se dizer que o homem é influenciado por fatores sociais e culturais e ao se considerar o ser humano como trabalhador, “pressupõem-se que seus valores éticos são transportados à atividade profissional, sendo o comportamento organizacional ético, reflexo do comportamento humano ético”, o que requer contínuo monitoramento. Nash (2001) define a ética nos negócios como a forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e objetivos da empresa comercial.

A ética em prol de um bem maior começa no indivíduo. Para O’Donnell (2006), não há como criar um comportamento ético no aspecto político, social, econômico e espiritual se os indivíduos que dela fazem parte não primarem pelas mesmas regras consensuais.

Para autor há 4 pilares da ética, que devem ser avaliados ao adotar ações ou políticas empresariais. Dentre eles:

- Transparência – Manutenção de uma comunicação aberta sobre ações e políticas a todos os públicos de interesse;
- Senso de Tutoria: zelo por tudo aquilo que nos é dado (nosso corpo; trabalho; pessoas que convivemos; bens materiais; pelo meio ambiente; pelo mundo que vivemos);
- *Accountability*: sermos cobrados a prestar contas às partes interessadas pelos resultados de ações ou políticas realizadas;
- Prática de valores e princípios: postura firme contra a corrupção e práticas altruístas com propósito de beneficiar a todos.

As empresas éticas buscam, na prática serem “honestas, justas, verdadeiras e democráticas, por uma questão de princípio e não por conveniência” (PASSOS, 2010), porém sabe-se que esse modo de agir pode levá-la a ter uma imagem organizacional diferenciada.

Uma empresa ética deve incorporar atributos como justiça, respeito mútuo, reciprocidade e imparcialidade, pois para O’Donnell (2006) essas qualidades irão refletir na forma como a organização trata os seus públicos de relacionamento, bem como as questões sociais e ambientais, e são medidas pela forma como mantém sua palavra. Para o autor os benefícios da ética são eminentes nos aspectos individuais e empresariais:

Tabela 1. Benefícios da Ética: Aspectos Individuais e Empresariais

Aspectos Individuais	Aspectos Empresariais
<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfação Pessoal; ○ Clareza de Propósitos; ○ Futuro Assegurado; ○ Tranquilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conquista do respeito não só dos clientes como também da sociedade; ○ Maior rentabilidade, especialmente no longo prazo; ○ Menor índice de rotatividade; ○ Atração de melhores talentos; ○ Atração de mais investimentos por conta da credibilidade; ○ Sintonia e Sinergia entre os projetos da empresa e de vida dos funcionários.

Fonte: Adaptado de O’Donnell (2006).

Passos (2010) explica que em uma empresa ética todos tem o direito de expor suas ideias e de defender seus princípios, sendo impossível falar de ética sem que haja mudanças do trabalho baseado no capitalismo, que visa lucro e aumento de riqueza.

Mas ao avançarmos no século XXI, deve-se colocar o desafio de se desenvolver um consenso global e compartilhado sobre ética, que evidencie a importância de valores e a adoção de princípios específicos, capazes de tornar o capitalismo selvagem em sustentável, já que segundo o teólogo Hans Küng, citado por Elkington (2001) “o capitalismo no formato atual coloca em perigo o contrato social básico, terminando por provocar protestos inevitáveis”. Por isso, é evidente que os líderes que estão no comando sejam adeptos a uma transformação profunda, que redefina o contrato social entre empresas e a sociedade.

3. Instrumentos para uma gestão responsável e sustentável

A governança no mundo dos negócios é um desafio constante, seja pela concorrência acirrada, instabilidade econômica, avanços tecnológicos constantes ou mesmo pelas perdas ambientais, desigualdade social e investigações sobre corrupção que atingem grandes empresas multinacionais.

Mediante esses desafios há vários pesquisadores que discutem a ética e transparência nas relações corporativas e de que forma fazê-la permear todos os públicos da organização. A 2ª edição da pesquisa divulgada pela consultoria multinacional de gestão de riscos ICTS Protiviti sobre "Perfil Ético dos Profissionais das Corporações Brasileiras", traçou a vulnerabilidade dos colaboradores em desenvolver práticas irregulares no ambiente corporativo. O levantamento apurou, entre outros fatores, que 82% dos profissionais com até

24 anos aceitariam sem dificuldades lidar com atitudes antiéticas ou irregulares de colegas e chefes.

Como resultado a direção da Protiviti coloca o desafio das organizações de tomar medidas como auditorias, melhorar a comunicação interna, além de fazer com que seus colaboradores não desenvolvam práticas antiéticas, promovendo ações que vão além do código de ética, como a ampliação de mecanismos utilizados, buscando maior eficácia e uma governança mais transparente. A pesquisa consultou 8.712 profissionais de 121 empresas brasileiras entre junho de 2012 e junho de 2014 (DCI, 2015).

Neste mesmo contexto, pesquisas globais apontam a necessidade de se adotar boas práticas como a implementação de uma política de ética, direitos humanos e meio ambiente. Para isso, a adoção de mecanismos de gestão pode tornar a empresa mais responsável e comprometida, podendo alterar o cenário em que as empresas operam. Segundo Almeida (2007), essas ferramentas de gestão incluem:

Quadro 1. Instrumentos para um comportamento empresarial responsável

Códigos, padrões, princípios e normas
Transparência (Publicação de Relatórios de Sustentabilidade e de divulgação de informações)
Engajamento de Stakeholders

Fonte: Adaptado de Almeida (2007)

Nos instrumentos citados há oportunidades e desafios enfrentados pelas empresas para torná-los parte da cultura ética organizacional, ao possuir um conjunto integrado de políticas, processos, controles e práticas de gestão, que constituem a governança corporativa.

3.1. Códigos, padrões, princípios, normas e relatórios de sustentabilidade

Segundo Almeida (2007), estes instrumentos são responsáveis por tornar a organização mais transparente, pois revelam informações, políticas, práticas e resultados, que agregam credibilidade e competitividade. O Grupo de Trabalho Accountability and Reporting, do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), junto a instituição inglesa Accountability, realizaram uma análise dos mais importantes códigos e normas existentes:

Tabela 2. Instrumentos de normatização

Global Compact	Origem: 1999. Sede: ONU, EUA. Acordo preparado pela ONU para conciliar a força do mercado aos ideais dos direitos humanos, a partir dos impactos socioambientais produzidos pela globalização.
Diretrizes OCDE para empresas multinacionais	Origem: 1976. Sede: OCDE, França. Compromisso adotado para promover o investimento entre os países membros da OCDE. Suas diretrizes descrevem padrões voluntários, para uma conduta empresarial responsável.
Global Reporting Initiative (GRI)	Origem 1997. Sede: Global Reporting, Holanda. Diretrizes de comunicação sobre responsabilidade social, ambiental e econômica das empresas.
Norma AA1000 e Comitês de Garantia Independentes	Norma AA1000. Origem: 1999. Sede: ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), Reino Unido. Norma internacional certificável focada no engajamento com as partes interessadas e em melhores

	práticas para prestação de contas. Comitês de Garantia: Comitês criados para acompanhar projetos executados, que utilizam instrumentos para garantir a veracidade e confiabilidade de documentos destinados à divulgação pública.
Norma SA8000 da Social Accountability International (SAI)	Origem: 1997. Sede: SAI (Social Accountability International), EUA. Norma reconhecida mundialmente por estabelecer padrões nas relações de trabalho e direitos fundamentais dos trabalhadores, sendo passível de auditoria e certificação.
Norma ISO 14000	Origem: 1993. Sede: ISO (International Standard Organization), Suécia. Desenvolvida pelos países membros da ISO, com o objetivo de permitir a certificação de sistemas de gestão ambiental por terceiros.
Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS)	Origem: 1999. Sede: Dow Jones & Company, EUA. Conjunto de índices que avaliam o desempenho financeiro de empresas de capital aberto líderes em sustentabilidade, por área geográfica e setores industriais.
Lei Sarbanes-Oxley	Origem: 2002. Lei norte americana. Instrumento de proteção aos investidores, que evita a fraude e promove a ética. Seu nome advém de parlamentares que a apresentaram após o escândalo envolvendo a empresa de energia norte-americana Enron.

Fonte: Adaptado de Louette (2008) e Almeida (2007).

Essas ferramentas estratégicas de gestão tem o papel fundamental de estruturar as atividades organizacionais, integrando o tripé da sustentabilidade: dimensões sociais, ambientais e econômicas, dependendo para isso da cultura e do contexto organizacional.

Para que possam ser utilizadas contemplando todas as áreas envolvidas no processo e de forma eficaz, bem como atender aos objetivos propostos, dependem de cursos e treinamento sistemáticos ao público interno e cadeia produtiva da organização, pois somente assim, poderão ser internalizadas por esses públicos e, de fato, fazerem parte da cultura organizacional.

3.2 Transparência e Engajamento: gerando valor organizacional

Neste terceiro milênio, as oportunidades e dilemas enfrentados pelos três setores da sociedade em âmbito mundial tornaram-se públicos. É como se víssemos em um aquário, aonde a crescente demanda por transparência e consulta aos stakeholders é um caminho sem volta.

Para Elkington (2001), empresas que passaram pela crítica severa do público e tiveram medo de perder suas licenças para operar identificaram que a transparência pode ajudar na construção e reconstrução do apoio público. A decisão de empresas como Monsanto (EUA), Norsk Hydro (Noruega) e BSO/Origin (Holanda) pela publicação de relatórios ambientais marcou o início de uma mudança de atitudes organizacionais a respeito da divulgação de informações, sejam elas **involuntárias** – como em acidentes e campanhas; **compulsórias** – como relatórios e exigências do mercado de ações ou mesmo **voluntária** – relatórios anuais, de desempenho, auditoria, entre outros.

Para o autor “os relatórios mais bem aceitos e eficientes são aqueles que adotam uma abordagem de comunicação franca e detalhada sobre os problemas”. Como as empresas operam em um mundo cada vez mais complexo e regulamentado, **ouvir as perspectivas dos stakeholders** – incluindo acionistas, investidores, legisladores, funcionários, clientes, consumidores, universidades, comunidade, mídia, grupos ambientais e gerações futuras, tornou-se condição imprescindível à transição para a sustentabilidade.

A **criação de valor** organizacional – por meio de princípios éticos fundamentais que definem e apoiam as decisões tomadas pela organização – ocorre quando se conquista a confiança dos stakeholders e da opinião pública, e ocorre segundo Almeida (2007) ao inserir na estratégia do negócio a prática da contabilidade dos indicadores de sustentabilidade; utilizar códigos e normas de contabilidade socioambiental, como instrumentos de mudança do comportamento dos funcionários em relação à sustentabilidade e buscar sinergia, integrando práticas de sustentabilidade de toda a organização.

Assim, pode-se diminuir o desafio atual de demonstrar à sociedade que há organizações que geram valor e tem credibilidade, praticam ações positivas e responsáveis, capazes de alterar a lógica negativa que se tem criado a partir dos escândalos que permeiam a sociedade.

4. Método

A pesquisa apresenta duas etapas, caracterizando-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa para alcançar o objetivo proposto de apresentar instrumentos de gestão que estimulam a ética na organização, com foco na geração de valor e sustentabilidade socioambiental.

Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de levantamento de informações para fundamentar a Ética nas organizações e os instrumentos de gestão da conduta empresarial, como Códigos e normas existentes, tendo como base o levantamento realizado pelo grupo de trabalho AccountAbility and Reporting, do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), em parceria com a instituição inglesa AccountAbility, citado por ALMEIDA (2007).

Em uma segunda etapa, foi realizado como método um estudo caso, aplicando-se a técnica de entrevista semiaberta para quatro executivos, que segundo Vergara (2012, 2013), “pode revelar não só a opinião do entrevistado acerca de algo, como seu nível de informação”, “tem maior profundidade”, com o intuito de identificar junto a uma organização multinacional brasileira do setor bancário - a utilização de instrumentos de gestão e seu impacto na promoção de um comportamento ético e responsável organizacional, bem como sua influência na geração de valor e sustentabilidade socioambiental.

5. Ética organizacional e a geração de valor e sustentabilidade ao negócio: Análise e discussão

Criar, comunicar e entregar valor são identificados como as principais atividades de qualquer empresa. O valor é definido como a capacidade de bens, serviços ou atividades satisfazerem uma necessidade ou fornecer um benefício para uma pessoa ou entidade legal (AGRAWAL et al, 2015).

Para investigar se a ética organizacional pode gerar valor à organização, a partir de uma imagem positiva, aumento de credibilidade e respeito e, ainda promover sustentabilidade socioambiental, foi realizada pesquisa sobre uma organização multinacional brasileira do setor bancário com presença em todo o Brasil e no mundo, com mais de 100.000 funcionários, divididos em mais de 4.000 agências no Brasil e 50 pontos de atendimento no exterior.

Como amostra foram entrevistados 4 executivos, entre eles, um superintendente e três gerentes que já atuaram em 22 diferentes agências ao

longo de sua carreira, nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Paraná e tem em média 20 anos de tempo de trabalho na organização.

Os entrevistados demonstraram ter ciência sobre o conceito de ética, quando responderam: “Agir de acordo com princípios e respeito aos valores sociais”, “Agir com correção e justiça”, “Agir dentro do que é correto moralmente”.

Abaixo, segue **como uma empresa ética deve comportar-se** perante seus públicos e **quais são as ações positivas/comportamentos responsáveis** realizados pela organização na opinião dos funcionários:

Tabela 3. Empresa ética e o comportamento responsável

Públicos	Como uma empresa ética deve comportar-se	Ações responsáveis da organização
Funcionários	Transparência ; Respeito; compromisso com o bem comum; recompensa; justiça e igualdade	Ouvidoria Interna; equipes de autodesenvolvimento; promoção à saúde; universidade corporativa; PLR; Plano de Carreira; política salarial
Clientes	Transparência ; cordialidade; respeito; qualidade; fidelidade; visão de sustentabilidade nas relações	Transparência nos negócios; Ouvidoria; FIES (Crédito Estudantil); Financiamento para casa própria do governo; centrais de atendimento.
Fornecedores	Transparência ; respeito; pontualidade no pagamento; compartilhar princípios/valores	Pregão eletrônico; licitação; contratos claros; pontualidade no pagamento; exigência de padrões de desempenho mínimos; transparência
Acionistas	Posicionar-se de que não faz “qualquer negócio”; transparência ; retorno compatível; responsabilidade	Relatórios de desempenho; eventos de divulgação; resultados sustentáveis crescentes; divulgação de balanços; respeito aos acionistas minoritários; rigor no tratamento legal
Comunidade	Engajamento; Transparência ; responsabilidade socioambiental; respeito à cultura e valores; ações de apoio à qualidade de vida	Ter uma Fundação; Projetos sociais; voluntariado; Clube; patrocínio ao esporte; FIES; MPO (microcrédito produtivo orientado)
Meio Ambiente	Restrição às empresas poluidoras; ações de proteção e de responsabilidade socioambiental	Projetos Consumo Consciente (papel, água, energia); restrição às empresas que prejudicam o Bioma da Amazônia e poluidoras

Fonte: Elaborado pelo autor

A organização apresenta um **Código de Governança e de Ética**, bem como uma **Carta de Princípios**, além de ministrar treinamentos nesta área, por meio de sua Universidade Corporativa e curso on-line obrigatório, o que contribui para o aumento do nível de consciência dos funcionários, em relação aos princípios e valores da organização.

O Código de Ética permeia os seguintes públicos: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, investidores, credores, parceiros, concorrentes, governos, comunidades e órgãos reguladores. Os entrevistados conhecem o código de conduta e acreditam que o código pode tornar em 80% a instituição mais ética. Neste quesito, metade dos entrevistados disse que o público interno participou de sua elaboração e como **aspectos positivos** foram citados: fácil compreensão; aplicabilidade e normas de comportamento, enquanto os **aspectos a aprimorar** são: maior agilidade no julgamento aos desvios de conduta; aplicabilidade frente às metas; trajes de trabalho, pois não há clareza. Sobre o conhecimento em relação às outras práticas e instrumentos de

normatização foram citadas as **instruções normativas** que regulam ações negociais e comportamentos frente aos públicos.

A organização adota, desde 2006, as diretrizes de prestação de contas da **Global Reporting Initiative** (GRI) em seu **relatório de sustentabilidade**. Já no relatório de 2013 passou a utilizar a versão G4 da metodologia, com inclusão de indicadores específicos para o setor financeiro, seguindo a "opção abrangente", além do modelo proposto pelo IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas e pela ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias Abertas.

Apesar de utilizar essa importante ferramenta de gestão, nota-se que os funcionários acreditam que esse relatório pode tornar em apenas 57% a instituição mais responsável, mesmo sendo extremamente importante no quesito transparência, além de trabalhoso e custoso à organização, envolvendo a participação de vários stakeholders. Neste quesito, acredita-se que além de divulgá-lo na intranet e internet, deveria ser comunicado de forma mais eficaz e em diferentes formatos à cada tipo de público de relacionamento, pois no modelo atual acaba atraindo um público mais restrito, seja por desconhecimento ou falta de interesse.

Em relação às políticas e instrumentos de normatização, os entrevistados da organização desconhecem sua utilização, a não ser o superintendente e um gerente, que reconhecem a utilização do GRI, do Índice Dow Jones de Sustentabilidade e de Auditoria Independente, além do superintendente ter afirmado recente negociação da instituição em relação à Lei Sarbanes-Oxley.

Dos instrumentos citados, a organização já foi listada no **Índice Dow Jones de Sustentabilidade** pela terceira vez em 2014, ao integrar o rol de empresas líderes em sustentabilidade corporativa em nível global e possui várias parcerias e acordos internacionais, como o Pacto Global da ONU, Agenda 21, entre outros.

No tocante à Gestão de Pessoas, a organização promove programas de Qualidade de Vida no Trabalho, de Reconhecimento dos Funcionários, Crédito Responsável, Programa de Ecoeficiência, entre outras iniciativas que tangibilizam as políticas do banco.

Atualmente, além de ter implantado uma Política específica de Responsabilidade Socioambiental, dispõem de vários programas e ações voltadas à sustentabilidade, como: Programas de Inclusão Digital, de Jovem Aprendiz, uma Fundação muito atuante, Universidade Corporativa, programa de voluntariado, patrocínios culturais e esportivos, relatório anual, bem como programas de consumo consciente e gestão ambiental, nas áreas de educação, comunicação, mudança de processos e requisitos legais.

O principal desafio dos instrumentos citados pelos entrevistados é da organização “traduzir em ações concretas e perceptíveis a todos os públicos”, “incorporar à cultura organizacional” e “compatibilizar sustentabilidade com rentabilidade”.

Quanto aos públicos de relacionamento, para os entrevistados os mais significativos da organização são clientes; funcionários; acionistas; governo e sociedade. E entre os pontos positivos e desafios para se engajar os públicos de relacionamento está:

- Desenvolvimento coletivo;
- Fidelização de parceiros e aumento da eficácia das ações;
- Estar na cultura organizacional;

- Alcançar efetividade, não se utilizando da ação como estratégia de marketing.

A entrevista evidenciou o fato de que para se ter ética no contexto organizacional, é importante a utilização de instrumentos de gestão e que estes podem conduzir a organização a uma imagem reputacional responsável e sustentável, mas ainda há desafios a percorrer como uma **maior efetividade na comunicação** dos instrumentos e normas, impedir projetos que não alcançam objetivos concretos, bem como a dificuldade em se compatibilizar lucro aos acionistas e o papel socioambiental da organização, bem como vencer o descrédito social, quanto à atuação das entidades governamentais.

6. Considerações Finais

No decorrer da história, muito se tem ouvido falar sobre falta de ética e os resultados de um comportamento antiético para a sociedade como um todo. Desde o nascimento das empresas até os dias atuais, esse fator se materializou principalmente com os escândalos financeiros nas últimas décadas em grandes corporações como a Enron, WorldCom, Tyco, Lehman Brothers e, mais recentemente, a Petrobrás.

Mas o que faz esses escândalos serem semelhantes é o fato de que quem os causou agiu com falta de integridade ou más intenções. E para mudar e inverter esse ciclo deve-se alterar o modo de pensar e agir com foco no querer “individual” para um pensar coletivo e virtuoso.

Acredita-se que o comportamento ético pode ser aprendido e as organizações devem colaborar imprimindo na cultura organizacional uma lógica de desenvolvimento que fortaleça a integridade e a dignidade humana, por meio da formação de profissionais, reforçando a importância da ética nas relações a partir de políticas de cunho socioambiental, pois não há ética se as práticas da organização não privilegiarem as questões socioambientais.

Os 4 pilares da ética descritos no artigo e citados por O`Donnell (2006): transparência; senso de zelo; prestação de contas e a prática de valores e princípios refletem os princípios do pensar ético, possível pela implementação de mecanismos de normatização e políticas, que se seguidos pela alta direção e fizerem parte de um plano de educação corporativa, além de serem comunicados de forma sistemática nos diversos canais de comunicação existentes na organização, poderão mudar a cultura organizacional.

Percebe-se pela entrevista realizada com executivos de um banco multinacional brasileiro que a ética faz parte do cotidiano daqueles funcionários, sendo aprimorada por vários compromissos que permeiam as estratégias, políticas e instruções da organização. Essas políticas e normas privilegiam aspectos socioambientais que são considerados nas práticas negociais e administrativas, principalmente no que tange operações de crédito e investimentos, bem como no relacionamento com os seus públicos.

Mas há desafios a percorrer, que parecem comuns às organizações globais, como o de traduzir esses mecanismos em ações concretas e perceptíveis a todos os públicos, incorporando-os à cultura organizacional e compatibilizando sustentabilidade com rentabilidade.

Quanto aos públicos de relacionamento mais significativos na visão dos funcionários pesquisados (clientes; funcionários; acionistas; governo e sociedade), deve-se engajá-los de forma efetiva, como um diferencial para o desenvolvimento coletivo, fidelização e aumento da eficácia organizacional.

Por fim, a transparência aparece na pesquisa como um fio condutor e fator condicionante para uma empresa ser socialmente responsável, pois tem influência direta no posicionamento ético das organizações, além de promover relações humanas duradouras e colaborativas, construídas a partir de uma cultura organizacional que mantém de forma perene a educação para a ética como pressuposto para se alcançar a sustentabilidade em todas as suas dimensões.

Referências Bibliográficas

- AGRAWAL, A.K.; KAUSHIK, A.K.; RAHMAN, Z. *Co-creation of social value through integration of stakeholders*. XVIII Annual International Conference of the Society of Operations Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences 189, 442 – 448 (2015).
- ALMEIDA, F. *Os desafios da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007. p. 11-58
- ARNSPERGER, C e PARIJS, P.V. *Ética Econômica e Social*. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- BAZERMAN, M. e MOORE, D. *Processo Decisório*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.
- BOFF, L. *Ética e Moral: a busca dos fundamentos*. 5.ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- CROITOR, E. *Ethics of Responsibility? Some Postmodern Views*. LUMEN 2014. Elsevier and Procedia - Social and Behavioral Sciences 149, 253 – 260, 2014.
- DCI. Diário Comércio Indústria & Serviços. Gestão e Carreira. *Jovens são mais predispostos a aceitar irregularidades nas empresas*. Disponível em : <http://www.dci.com.br/gestao-&-carreira/jovens-sao-mais-predispostos-a-aceitar-irregularidades-nas-empresas-id456287.html> Acesso em: 26 mai. 2015.
- ELKINGTON, J. *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books, 2001
- KANAANE, R. e SEVERINO, F.R.G. *Ética em Turismo e Hotelaria*. São Paulo: Atlas, 2006.
- LOUETTE, A. *Compêndio para a Sustentabilidade: Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental*. 2ª ed. São Paulo: Antakarana e Willis Harman House, 2008.
- NASH, L. *Ética nas Empresas: Guia Prático para soluções de problemas éticos*. São Paulo: Atualização: 2001.
- O'DONNELL, K. *Valores Humanos no Trabalho*. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- PASSOS, E. *Ética nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- RELATÓRIO BRUNDTLAND. *Nosso Futuro Comum*. Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso em: 21 mai. 2015.
- RIEL, C.B.M. van. *Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders* - 1. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SROUR, R. H. *Poder, Cultura e Ética nas organizações*. O desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VASQUEZ, A.S.; SANZ, P. *Ética*. 12. ed. Rio de Janeiro :Civilização Brasileira, 1969.
- VERGARA, S. C. *Métodos de Coleta de Dados no Campo*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2013.