

1113 Gest+1431

# **“Código de Ética: Um instrumento que agrega valor a organização”**

**Aníbal Manuel Francisco Mário**

**Janeiro de 2008**

**Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Moçambique**

## DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino.

Maputo, aos 25 de Fevereiro de 2008

Anibal Manuel Francisco Mário

(Anibal M. F. Mário)

### Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 14 valores ( BOM ), no dia 25 de fevereiro de 2008 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

[Assinatura]  
(O Presidente do Júri)

[Assinatura]  
(O Arguente)

[Assinatura]  
(O Supervisor)

“A reflexão é o olho da  
alma”.

**(Bossuet)**

*Dedicatória*

*À Deus,*

*por estar presente em todos os  
momentos da minha vida.*

*Aos meus pais,*

*Por terem tido a difícil tarefa  
de criarem-me até hoje com  
carinho e dedicação,*

*Aos meus irmãos,*

*que nos momentos difíceis  
ajudaram-me a ultrapassar as  
dificuldades, junto com eles.*

## *Agradecimentos*

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio de muitas pessoas, às quais agradeço de modo especial.

Aos meus pais e meus irmãos que me ensinaram a viver com dignidade, a conhecer o mundo e a respeitar o próximo, que muitas vezes renunciaram sonhos para que eu pudesse realizar os meus.

Ao professor Dr. Lourenço Veniça pela paciência e compreensão com que se dirige a seus estudantes, pelo apoio e confiança na orientação deste trabalho, pela sua palavra firme e incentivadora, pessoa que passei a admirar pela forma como conduz a sua missão de professor e profissional. Agradeço também a sua dedicação e contributo na condução e na finalização da minha tese.

A todos os professores que contribuíram para minha formação académica, servindo de referência à minha carreira pessoal e profissional.

Aos colegas de turma, amigos e companheiros inesquecíveis de viagem destes desgastantes cinco anos de estudo, Alberto, Maizer e Sadamo. À eles, um abraço muito especial.

A empresa que me acolheu e foi parceira por dar abertura para a realização deste trabalho.

A todos os amigos que directa e indirectamente colaboraram para que realizasse este meu grande objectivo.

Deixo especial gratidão à Gaia por ter dado um grande contributo para elaboração desta tese. Estou certo de que, a palavra obrigado não conseguiria expressar com exactidão os meus sentimentos.

E principalmente à Deus por ter me protegido e guiado durante toda a minha caminhada. Por ter colocado em minha vida pessoas cheias de luz que me conduziram quando mais precisei.

À todos, o meu **MUITO OBRIGADO!**

## Resumo

O principal objectivo deste trabalho consistiu em pesquisar se um código de ética é um instrumento que pode adicionar valor a organização. Para testar a hipótese formulada foram feitas pesquisas bibliográficas incluindo pesquisa de artigos na internet com a finalidade de trazer a fundamentação teórica sobre conceitos ligados a ética. Acrescentou-se ainda neste trabalho, o estudo de caso sobre o código de conduta do Banco de Microfinança-Socrema.

Os resultados apresentados revelam que não é suficiente, simplesmente dizer, que um determinado profissional precisa manter padrões elevados éticos, se estes padrões não tiverem sido definidos. O Código de Ética deve ser implementado por meio de um extenso programa de disseminação e capacitação. O primeiro passo para estabelecer um programa de ética numa empresa é a criação de um código. A segunda etapa é a de treinamento para a aceitação dos valores do código. O compromisso com o código de ética como um todo deve ser extensivo também para os chefes, que serão avaliados como qualquer funcionário. O programa de ética deve vigorar a partir da selecção do pessoal que concorre a uma vaga na empresa. O último passo para estabelecer um programa de ética numa organização, é punir os infractores para que sirvam de exemplo.

O estudo de caso permitiu mostrar que o código de conduta do Banco de Microfinança – Socrema, foi concebido com o objectivo de regular a conduta dos trabalhadores no Banco e na relação com os clientes. No entanto, o código de conduta do Banco de Microfinança – Socrema, apresenta lacunas na sua adopção e implantação. O Programa de Ética não foi correctamente institucionalizado, não foi criada a comissão de ética, e também não houve treinamento dos trabalhadores em matéria de ética, consequentemente a maioria dos colaboradores do Banco não conhecem o Código. O texto do Código de Conduta do Banco de Microfinança – Socrema foi redigido de forma analítica, não houve uma combinação entre a declaração genérica de valores e a forma analítica.

Uma vez que o código de conduta, se bem elaborado e correctamente difundido, é um facilitador para se aliar lucros, resultados, produtividade, qualidade e eficiência de serviços, além de outros valores da organização, como valores intangíveis que advêm das pessoas que a integram, tais como: honestidade, justiça, cooperação, tenacidade, compreensão, exigência, prudência, determinação, entre outros. Então concluiu-se que o código de ética é um instrumento que adiciona valor a organização quando bem adoptado e implantado.

## Índice

Declaração

Dedicatória

Agradecimentos

Resumo

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa.....	3
1.2. Objectivos.....	3
1.2.1. Objectivos Geral:.....	3
1.2.2. Objectivos Específicos:.....	4
1.3. Hipótese.....	4
1.4. Delimitação do estudo.....	4
1.5. Metodologia.....	4
1.6. Relevância do Estudo do Tema.....	4
1.7. Estrutura do Trabalho.....	5
<b>CAPÍTULO II - ABORDAGEM TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Introdução.....	7
2.2. DOUTRINAS ÉTICAS.....	9
2.2.1. Ética Grega.....	9
2.2.2. Ética Cristã Medieval.....	10
2.2.3. Ética Moderna.....	10
2.2.4. Ética Contemporânea.....	11
2.2.4.1. Ética Kierkegaardiana.....	11
2.2.4.2. Ética Marxista.....	11
2.2.4.3. Ética Utilitarista.....	12
2.3. A ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO.....	12
2.3.1. Quatro Níveis das Questões Éticas nas Empresas.....	13
2.3.2. O Programa de Ética.....	15
2.3.3. Código de Conduta.....	18
2.3.4. O papel de sistema contabilístico e de controlo financeiro.....	19
2.3.5. Comissão de ética.....	20
2.3.6. Investigações internas.....	21
2.3.7. Punições.....	22
2.3.8. Vantagens e riscos na implementação do Código de Ética.....	22
<b>CAPÍTULO III - ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>24</b>

3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL DO CÓDIGO DE CONDUTA DO BANCO DE MICROFINANÇA - SOCREMO .....	26
3.1.1. Análise de Dados.....	27
3.1.2. Interpretação dos dados da análise documental .....	28
3.2. PESQUISA DE CAMPO.....	28
3.2.1 Amostra.....	28
3.2.2 Análise de dados .....	29
3.2.3. Resultados .....	29
3.2.3.1. Respostas dos trabalhadores do Banco.....	29
3.2.3.2. Respostas do consultor .....	30
3.2.3.3. Respostas dos clientes .....	31
3.2.4. Interpretação dos resultados da pesquisa de campo .....	31
3.3. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	32
<b>CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....</b>	<b>35</b>
4.1. Conclusões .....	35
4.2. Recomendações .....	36
<b>CAPÍTULO V - BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>38</b>

#### **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Decisões que integram um Programa de Ética Empresarial.....</b>	<b>15</b>
<b>Tabela 2: Elementos do Programa de Ética.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabela 3: Acções que integram o Programa de Ética .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 4: Tópicos do Código de Conduta do Banco de Microfinança-Socrema .....</b>	<b>26</b>

#### **APÊNDICES E ANEXO**

**Apêndice A: Questionário para entrevista ao trabalhador**

**Apêndice B: Questionário para entrevistas ao cliente**

**Apêndice C: Tabela de respostas dos gestores de crédito**

**Apêndice D: Tabela de respostas dos trabalhadores séniores**

**Apêndice E: Respostas do questionário efectuado ao consultor**

**Apêndice F: Tabela de respostas dos clientes**

**Anexo: Código de Conduta do Banco de Microfinança - Socremo, S.A.R.L**

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A ética é cada vez mais um tópico presente e recorrente no contexto das organizações, bem como a forma como ela está inserida e exerce influência no comportamento individual, nas relações de trabalho e no relacionamento externo com os clientes.

A identidade das empresas e a imagem resultam cada vez mais, não só do seu desempenho econômico e financeiro, mas também do conjunto de princípios, valores, comportamentos e opções nelas dominantes. A ética de uma empresa resulta, antes de mais, da ética dos colaboradores, que devem seguir um conjunto de normas e princípios de conduta, consubstanciando em um padrão de comportamento correcto.

No actual mundo globalizado, as empresas assumem um novo posicionamento na gestão dos negócios, como consequência da ampliação da consciência de que o sucesso e um longo ciclo de vida, estão directamente relacionados ao desenvolvimento sustentável do planeta, que considera, de forma integrada e indissociável, as dimensões social, ambiental e económica. A ideia de desenvolvimento sustentável aponta para um novo jeito de fazer negócios, um jeito responsável, que leva em conta não só a viabilidade económica, mas a justiça social e a preservação ambiental. Realizando-se pelo engajamento das empresas ao movimento de responsabilidade social empresarial, fundamentado na gestão ética junto a seus públicos de relacionamento e no estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

No contexto organizacional estão directamente envolvidos diversos intervenientes, denominados *stakeholders*: accionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, governantes e membros da comunidade em que a empresa está inserida.

Os trabalhadores da organização, devido à formação familiar, religiosa, educacional e social, actuam conforme determinados princípios, sendo que no dia-a-dia os valores individuais podem entrar em conflito com os valores da organização, que caracterizam a cultura empresarial. Para evitar a ocorrência de factos como este e estabelecer uma homogeneidade de comportamento, é de fundamental importância que a organização estabeleça um sistema de valores, padrões e políticas uniformes que possibilitem aos trabalhadores saberem qual a conduta adequada e apropriada em qualquer circunstância. Este sistema denomina-se código

de ética, que pode ser definido como a declaração formal das expectativas da empresa à conduta dos seus membros.

### **1.1. Formulação do Problema de Pesquisa**

As novas fronteiras de negócio não influenciam a forte convicção do que devem ser os objectivos enquanto organização: prestar um bom serviço aos seus clientes, assegurar a paz social aos seus colaboradores e remunerar o melhor que puder os seus accionistas. Estes objectivos podem ser alcançados desde que haja respeito por alguns valores fundamentais – a responsabilidade, o profissionalismo, a integridade, a independência, a confidencialidade.

O Banco Socremo é uma instituição de Microfinança em crescimento que atingiu um activo de mais de 15 milhões de dólares americanos (USD), emprega cerca de 250 trabalhadores e tem mais de 22,000 clientes. Fechou o ano económico de 2006 com uma carteira de depósitos de USD 10.5 milhões, actualmente concede créditos até USD 160 mil. Numa perspectiva de conquistar cada vez mais espaço no mercado moçambicano, o Banco Socremo tem apostado nas microfinanças não apenas como negócio mas também como uma filosofia que ajuda a construir uma classe média em Moçambique.

No entanto, tem sido notório em algumas agências do Banco de microfinança - Socremo casos de fraudes que envolvem alguns trabalhadores.

Nesse âmbito, implementou-se oficialmente um código de conduta, para servir de instrumento auxiliar de controlo e para elevar os padrões éticos dos trabalhadores.

Assim sendo, a questão que se coloca é a seguinte: *será que o código de conduta é um instrumento que pode reduzir ou eliminar más práticas por parte dos seus colaboradores, e padronizar a conduta nas agências do Banco Socremo, e dessa forma adicionar valor a organização?*

### **1.2. Objectivos**

#### **1.2.1. Objectivos Geral:**

O objectivo geral deste trabalho é apresentar, a partir de uma investigação fundamentada da ética, os pilares básicos que devem nortear a elaboração de um código de ética que realmente cumpra com a finalidade principal, que é, agregar valor à organização.

### **1.2.2. Objectivos Específicos:**

- Realizar pesquisa bibliográfica referente ao estudo da ética;
- Identificar os elementos necessários para a implementação de um código de ética numa organização;
- Efectuar uma análise documental do código de conduta do Banco de Microfinança-Socremo, e uma pesquisa de campo na qual entrevista-se alguns trabalhadores e clientes;
- Analisar os dados apresentados pela pesquisa documental e de campo.

### **1.3. Hipótese**

- Um código de ética é um instrumento que pode adicionar valor a organização.

### **1.4. Delimitação do estudo**

O presente estudo irá se restringir ao âmbito da ética empresarial, que ocorre ao nível da sociedade, dos *Stakeholders*, da política interna, e do indivíduo. Mais especificamente, após a distinção entre os termos “moral” e “ética”, pretende-se, a partir de uma investigação fundamentada da ética, chegar aos elementos que necessariamente devem compor um código de ética numa organização. Por esse fim, o trabalho baseia-se num estudo de caso que irá dar enfoque aos níveis dos *Stakeholders* (accionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, e outros), da política interna, e do indivíduo.

### **1.5. Metodologia**

A metodologia a usar para a elaboração do trabalho caracterizar-se-á fundamentalmente pela revisão bibliográfica incluindo pesquisa de artigos na internet com a finalidade de trazer a fundamentação teórica sobre conceitos ligados a ética. Acrescentar-se-á ainda neste trabalho, uma pesquisa qualitativa que utiliza como método de investigação, o estudo de caso sobre o código de conduta do Banco de Microfinança-Socremo.

### **1.6. Relevância do Estudo do Tema**

A maior parte da literatura actual sobre ética está direccionada para os filósofos, académicos e críticos sociais. Líderes e gestores necessitam de mais informação prática sobre como gerir a ética. Gerir a ética no ambiente de trabalho trás grande benefícios, morais como práticos, para os líderes e gestores. Actualmente é crucial entender e gerir valores altamente diversos no

ambiente de trabalho.

Há necessidade das questões éticas serem mantidas e respeitadas no tempo actual, tendo em vista a maior exposição a que estão sujeitas as empresas. Muitas vezes, as normas de conduta, são infringidas por próprios profissionais, levando-os a uma situação de descrença quanto aos valores morais, justiça e ética de uma forma geral.

Desse modo, o presente estudo propõe fornecer uma contribuição para a melhoria da prática ética nas empresas moçambicanas com vista a difundir a adopção de códigos de ética, criando um grau de respeito por parte das empresas aderentes às respectivas normas, semelhantemente do que tem sido feito em outros países, como por exemplo: Inglaterra, Estados Unidos, Brasil.

Noutra vertente, ao se fazer este estudo com base na pesquisa literária, na análise de códigos de varias instituições e em particular do Banco de Microfinança – Socremo (BMS), verificando as percepções dos seus funcionários e clientes a respeito do código de ética, espera-se chegar às propostas e às sugestões do aperfeiçoamento do código de conduta do Banco Socremo, recentemente implantado.

E por último, porém não menos importante, o presente estudo poderá contribuir para o aumento do interesse bibliográfico sobre código de ética nas empresas, convidando deste modo a maior investigação sobre o tema.

### **1.7. Estrutura do Trabalho**

O trabalho é constituído por quatro capítulos. No primeiro deles, faz-se uma contextualização do tema apresentando a formulação do problema de pesquisa, os objectivos do estudo, a delimitação do tema, a metodologia usada e sua relevância.

O segundo capítulo faz referência a abordagem teórica, este compreende, as doutrinas éticas, e ética na organização, que especificamente, aborda os quatro níveis das questões éticas nas empresas, o programa de ética, código de conduta, o papel de sistema contabilístico e de controlo financeiro, comissão de ética, investigações internas, punições, e as vantagens do código de ética.

O terceiro capítulo compreende um estudo de caso, que inclui uma pesquisa documental, na qual é analisado o código de conduta do Banco de Microfinança – Socremo, e uma pesquisa de campo, efectuada a partir das entrevistas efectuada aos trabalhadores da organização.

No quarto capítulo apresentam-se as conclusões e as recomendações do trabalho.

Por fim, encerrando a pesquisa encontra-se a bibliografia usada para a elaboração do presente trabalho e em seguida os respectivos apêndices e anexo.

## CAPÍTULO II - ABORDAGEM TEÓRICA

### 2.1. Introdução

As questões éticas são quase sempre conflitantes e de difícil avaliação. De um lado surgem as dúvidas sobre o que é certo ou errado, entre o bem e o mal. De outro, se o que é considerado justo e moral para determinada pessoa, também o é para seu grupo social. Isso, porque todo e qualquer indivíduo de uma forma ou de outra está inserido num contexto social, e neste sentido, seu comportamento influenciará todo o grupo.

O assunto “código de ética” está directamente relacionado à questão da ética no contexto organizacional e esta, por sua vez, está inserido no contexto do exercício de universalidade requerido pela ética.

Para se discutir ética empresarial é preciso compreendê-la no campo da ética aplicada. Isso porque as empresas não são apenas entidades jurídicas. Elas são formadas por indivíduos que tomam decisões e orientam o seu comportamento com base em normas e valores que lhes foram interiorizados. Ao se falar em empresa ética, fala-se, na verdade, em empresários éticos.

Neste sentido, o entendimento dos fundamentos básicos da moral e da ética é importante para se analisar as questões morais nas empresas, que envolvem a interiorização dos valores, princípios e normas da organização por parte dos trabalhadores, bem como as bases das relações estabelecidas entre a empresa e os diversos colaboradores.

De acordo com Arruda *et al.* (2003), o termo ética é proveniente do vocábulo grego *ethos*, significa costume, maneira habitual de agir, índole. Sentido semelhante é atribuído à expressão latina *mos, moris*, da qual deriva a palavra moral.

Ao longo do tempo, foram desenvolvidas diversas teorias na tentativa de diferenciar os dois conceitos. No entanto, de acordo com Camargo (2002:23): “*Pode-se afirmar que as palavras ‘moral’ e ‘ética’ são sinónimas, podendo uma substituir integralmente a outra; assim, nada impede que em vez de ‘código de ética profissional’ seja chamado de ‘código de moral profissional.’*”

De acordo com o autor, mais importante do que discutir o sentido ou o conceito das palavras é colocar em prática os princípios e valores, que tanto uma, como outra, agregam. Trazendo esta definição para o contexto organizacional, também parece não ficar muito clara a distinção, uma vez que o foco tanto da moral quanto da ética seria definir padrões de comportamento a serem incorporados pelo indivíduos que compõem esta organização.

No entanto, Leisinger e Schmitt (2001) apresentam um entendimento distinto com relação ao significado destes dois termos, o qual se considera ser o mais apropriado e que irá predominar neste trabalho de pesquisa. Os autores defendem que a moral está vinculada à definição dos padrões de comportamento, das normas de conduta, de acordo com os usos e costumes dos agentes sociais em um determinado espaço de tempo. Segundo Leisinger e Schmitt (2001:18): *“A moral corresponde a determinadas normas que orientam o comportamento prático (sobretudo para com o próximo, mas também para com a natureza e para consigo mesmo.). Por outro lado, a ética é a ciência, a disciplina teórica que promove o estudo do tema de uma maneira descritiva e comparativa, mas também como avaliação crítica da moral”*.

Segundo Carry e Argyris (2003), o estudo da ética pode ser de três tipos: descritivo, normativo e analítico. (i) ética descritiva, não é exactamente a filosófica. Pode ser mais bem classificada entre ciências sociais, já que o seu objectivo é fazer uma descrição empírica e neutra dos valores dos indivíduos e dos grupos. Afirmar, por exemplo, que um executivo ou organização desaprova a discriminação, ou aprova o suborno no ambiente de trabalho, é fazer uma observação ética descritiva, observação essa que pode ser testada ou refutada com o levantamento das evidências factuais; (ii) ética normativa, por outro lado, não tem por objectivo descrever os factos neutros, mas julgar o certo e o errado, o bom e o mau, a virtude e o vício. Afirmar, por exemplo, que um executivo ou organização desaprova a discriminação, ou aprova o suborno no ambiente de trabalho, e que está certo ou errado em fá-lo, é acrescentar uma observação normativa a uma descritiva. Para que se possa atestar ou refutar tal observação, é preciso que haja uma definição de conceitos de “certo” e “errado”; e (iii) ética analítica (conhecida também por metaética), não se presta nem a descrever os valores morais nem a divulgar os critérios para distinguir o certo do errado. Em vez disso, coloca-se atrás, e além dessas duas actividades para colocar questões sobre o significado e a objectividade dos julgamentos éticos. Nessa perspectiva distanciada, o objectivo é explorar as

diferenças entre os pontos de vista científico, religioso e ético; relação entre lei e moralidade; as implicações que as diferenças culturais têm sobre o julgamento ético, etc.

Segundo Galvão (2003), o desenvolvimento da ética normativa conduziu, há algumas décadas, ao aparecimento de outra área da filosofia moral - a ética aplicada. Nesta área discute-se o que é obrigatório ou permissível fazer pensando em certos problemas morais concretos que dividem as pessoas. Discute-se, por exemplo, em que circunstâncias é permissível uma mulher fazer um aborto, se a pena de morte é errada, se as pessoas devem ter o direito de usar armas, até que ponto é aceitável o uso de animais em experiências científicas e que tipo de conduta é apropriado durante uma guerra. Um segmento importante da ética aplicada, no qual se incluem algumas destas questões, é a Bioética<sup>1</sup>.

No contexto empresarial, a ética empresarial está relacionada ao estudo do comportamento das pessoas nas organizações com base na cultura organizacional. A ética empresarial envolve a identificação dos valores praticados por toda a organização a partir do topo. A moral das empresas contemporâneas, assim como a moral das sociedades contemporâneas, formou-se a partir das mudanças históricas e das novas exigências da sociedade. Por isso, é somente através da compreensão dos conceitos de ética e moral, bem como de uma análise histórica do desenvolvimento da moral nos negócios que se torna possível entendê-la no presente.

## **2.2. DOUTRINAS ÉTICAS**

### **2.2.1. Ética Grega**

A reflexão ética no mundo ocidental teve início na Grécia antiga, no século 5 a.C., quando as interpretações mitológicas do mundo e da realidade foram sendo desacreditadas e substituídas por teorias que privilegiavam as explicações naturais.

Segundo Vásquez (1980), sábios e retóricos gregos do século 5 a.C., que vendiam os ensinamentos filosóficos, actuando como professores, rejeitaram o fundamento religioso da moral, considerando que os princípios morais são resultado das convenções sociais. Nessa mesma época, o famoso filósofo Sócrates se contrapôs à posição dos sofistas, buscando os

---

<sup>1</sup> Bioética é o estudo transdisciplinar entre biologia, medicina e filosofia, que investiga todas as condições necessárias para uma administração responsável da vida humana (em geral) e da pessoa (em particular). Considera, portanto, a responsabilidade moral de cientistas em suas pesquisas, bem como de suas aplicações.

fundamentos da moral não nas convenções, mas na própria natureza humana.

Segundo Oliveira (2005), as ideias do filósofo grego Sócrates (470-399 a.C.) foram conhecidas através dos textos do seu discípulo, o filósofo Platão (427-347 a.C.), que, no diálogo chamado "Eutífron", mostra Sócrates questionando as acções do homem ímpio ou santo, em conformidade com a ordem constituída, para então perguntar em que consiste a impiedade e a santidade em si, independentemente dos casos concretos.

Segundo Da Cunha (2003), para Aristóteles (384-322 a.C.), todas as actividades humanas aspiram a algum bem, dentre os quais o maior é a felicidade. Segundo esse filósofo, entretanto, a felicidade não consiste em prazeres ou riquezas. Aristóteles considerava que o pensar é aquilo que mais caracteriza o homem, concluindo então que a felicidade consiste numa actividade da alma que esteja de acordo com a razão.

Em geral, todas as idéias expostas e não expostas da ética grega mostram diversos conceitos de ética que convergem entre si, embora tenham ideologias diferentes. O ponto em comum é que a ética e a moral tanto individual quanto social, ou seja, a pessoa e o meio em que ela vive, devem estar inteiramente interligados.

### **2.2.2. Ética Cristã Medieval**

Segundo Vasquez (*op. cit.*), este período dura entre o século IV e o século XV, é marcado pelo domínio absoluto da moral cristã. Deus é identificado com o Bem, Justiça e Verdade. É o modelo que todos os homens deviam procurar seguir. Nesse período dificilmente surgiam teorias éticas autónomas da doutrina da Igreja Cristã, dado que todas de uma forma ou outra teriam que estar de acordo com os princípios da Igreja.

### **2.2.3. Ética Moderna**

Segundo Vasquez (*op. cit.*), a ética moderna foi dominante desde o século XVI até os começos do século XIX. A religião deixa de ser a forma ideológica dominante e a Igreja Católica perde a função de guia. Verificam-se os movimentos de reforma, que destroem a unidade cristã medieval. Na nova sociedade, consolida-se um processo de separação daquilo que a Idade Média unira: i) a razão separa-se da fé (e a filosofia, da teologia); ii) a natureza, de Deus (e as ciências naturais, dos pressupostos teológicos); iii) o Estado, da Igreja e; iv) o

ser humano, de Deus. Durante este período, o ser humano aparece no centro da política, da ciência, da arte e também da moral.

Para Vasquez (*op. cit.*), talvez a expressão maior da ética moderna tenha sido o filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804). A preocupação maior da ética de Kant era estabelecer a regra da conduta na substância racional do homem. Kant fez do conceito do dever o ponto central da moralidade. O conhecimento do dever seria consequência da percepção, pelo homem, de que é um ser racional e como tal está obrigado a obedecer o que Kant chamava de "imperativo categórico", que é a necessidade de respeitar todos os seres racionais na qualidade de "fins em si mesmo". A ética kantiana busca, sempre na razão, formas de procedimentos práticos que possam tornar-se universais, isto é, um acto moralmente bom é aquele que se pode universalizar, de tal modo que os princípios que uma pessoa segue possam servir para todos.

#### **2.2.4. Ética Contemporânea**

A ética contemporânea inclui tanto as doutrinas éticas actuais, como aquelas que, embora surgidas no século XIX, continuam exercendo forte influência nos dias de hoje, citando como exemplo, o existencialismo de Kierkegaard (1813-1855), marxismo de Karl Marx (1818-1883) e utilitarismo de Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873).

##### **2.2.4.1. Ética Kierkegardiana**

Segundo Cobra (2001), Kierkegaard, um severo crítico da cultura europeia, defende que as verdades são pessoais e cada um precisa descobrir a sua verdade. Só quando se age e se faz uma escolha, é que pode-se relacionar com a sua própria existência. A existência humana, de acordo com Kierkegaard, passa pelas etapas: estética (a espontaneidade e a libertinagem), ética (a boa consciência) e religiosa (a resignação infinita).

##### **2.2.4.2. Ética Marxista**

Ao contrário da filosofia kirkegardiana, que dá enfoque ao indivíduo, a filosofia de Karl Marx, centrou-se na colectividade. Entretanto, o seu pensamento tem carácter mais político do que ético. Marx acreditava que a história é um produto da luta entre classes sociais com interesses divergentes e que uma dessas classes - o operariado - deveria tomar o poder pela força, para acabar com as injustiças sociais. Nesse sentido, a acção ética seria aquela que fosse compatível com a revolução do proletariado e a transformação da sociedade

(Wikipédia, a enciclopédia livre).

#### 2.2.4.3. Ética Utilitarista

Segundo Cobra (2001), o Utilitarismo é um tipo de ética normativa, com origem nas obras dos filósofos e economistas ingleses, Jeremy Bentham e John Stuart Mill, segundo a qual uma acção é moralmente correcta se tende a promover a felicidade e condenável se tende a produzir a infelicidade, considerada não apenas a felicidade do agente da acção mas também a de todos afectados por ela. O Utilitarismo rejeita o egoísmo, opondo-se a que o indivíduo deva perseguir os seus próprios interesses, mesmo às custas dos outros, e se opõe também a qualquer teoria ética que considere acções ou tipos de actos como certos ou errados independentemente das consequências que eles possam ter. O Utilitarismo assim difere radicalmente das teorias éticas que fazem o carácter de bom ou mal de uma acção depender do motivo do agente porque, de acordo com o Utilitarismo, é possível que uma coisa boa venha a resultar de uma motivação ruim no indivíduo.

### 2.3. A ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO

Desde a depressão dos anos 30, as práticas dos negócios vêm sendo cada vez mais investigadas. Actualmente, a maior parte das pessoas julgam que os administradores têm responsabilidades tanto para a sociedade como para com os trabalhadores.

Segundo Stoner e Freeman (1999), a afirmação clássica da responsabilidade social corporativa foi criada por Andrew Carnegie no livro "*O Envagelho da Riqueza (1899)*". O "Envagelho" de Carnegie baseava-se no princípio de caridade (os membros ricos da sociedade são obrigados a ajudar os menos afortunados) e no princípio de custódia (os ricos são guardiões da riqueza e propriedade pública). A filosofia de Carnegie inspirou uma preocupação com a responsabilidade social das empresas entre as décadas de 1930 e 1960.

Nos anos 60, o economista Milton Friedman afirmou que a única responsabilidade social das empresas era maximizar os lucros, dentro dos limites da lei. A contribuição dada pelas empresas ao bem-estar geral deveria ser a produção eficiente de bens e serviços. Os problemas sociais deveriam ser deixados para indivíduos afectados e para os órgãos governamentais.

De acordo Stoner e Freeman (1999), desde a década 50, principalmente a década 60, outros críticos começaram a atacar as deficiências da responsabilidade social das empresas, e a defender a substituição desta pelo conceito de reactividade social das empresas. No nível micro da análise, analisa como as empresas reagem individualmente as questões sociais. A análise micro presumia que a regulamentação por parte do governo e a opinião pública afectavam as decisões das empresas. No nível macro, a teoria estuda as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem agir. No entanto, os modelos de reactividade social apresentavam algumas deficiências, como também havia uma preocupação pública com a "crise ética", isso criou condições para que os estudiosos de administração se concentrassem na ética de negócios, no estudo de como as decisões de negócio afectariam os outros. A maior parte das questões ocorrem em um dos seguintes quatro níveis: sociedade, *stakeholders*, políticas internas e pessoal.

Segundo Stoner e Freeman (*op. cit.*), a avaliação da responsabilidade social de uma organização envolve o relacionamento com o mundo externo, enquanto que a ética é um termo mais geral, que envolve tanto os relacionamentos internos quanto os externos.

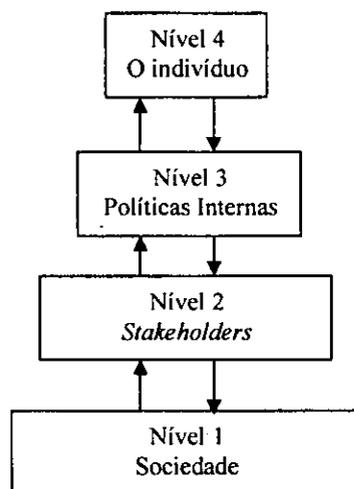
### 2.3.1. Quatro Níveis das Questões Éticas nas Empresas

- i) Nível da sociedade: neste nível faz-se perguntas sobre as instituições básicas numa determinada sociedade. Como por exemplo: será o capitalismo um sistema justo para a distribuição de recursos? Que papel deveria ser representado pelo governo na regulamentação do mercado? Deve-se tolerar as grandes desigualdades de riqueza, *status* e poder?
- ii) Nível dos *stakeholders* (accionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, e outros): neste nível pergunta-se como uma empresa deve lidar com os grupos externos afectados por decisões que esta toma, e como os *stakeholders* deveriam lidar com a empresa. As questões neste nível têm a ver com as políticas das empresas. Exemplo: a obrigação de uma empresa informar aos clientes sobre os perigos potenciais dos seus produtos; Que obrigações a empresa tem para com os fornecedores? Para a comunidade onde opera?
- iii) Nível das políticas internas: neste nível questiona-se sobre a natureza das relações entre uma empresa e os funcionários, como também enquadram-se como categorias deste nível, as demissões, as gratificações, as regras de trabalho, a motivação e a liderança. Exemplo: que tipo de contrato é justo? Quais são as obrigações mútuas dos administradores e dos trabalhadores?

iv) Nível do indivíduo: neste nível pergunta-se como as pessoas devem-se tratar dentro de uma empresa. Exemplo: devem os membros da empresa serem honestos uns aos outros, independentemente das consequências? Que obrigações tem os membros da empresa, tanto como seres humanos quanto como trabalhadores com tarefas específicas para com os superiores hierárquicos, subordinados ou colegas?

A figura abaixo mostra os quatro níveis das questões éticas nas empresas.

Figura 1: Os quatro níveis das questões éticas nas empresas



Fonte: Stoner e Freeman (1999)

No entanto, o comportamento ético de qualquer organização depende dos valores que norteiam as condutas individuais dos seus dirigentes, trabalhadores e demais colaboradores. Somente a determinação das pessoas de agir com ética pode garantir o comportamento ético de uma entidade jurídica. Portanto, o primeiro passo será a determinação de somente permitir a agregação de pessoas ao grupo, que tenham a disposição de cumprir com os princípios éticos.

Segundo Moreira<sup>2</sup>, a transparência é uma atitude fundamental para a obtenção de conduta ética por parte das pessoas que integram tais entes jurídicos.

<sup>2</sup> [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/texto\\_Manhes\\_aula\\_17\\_04.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/texto_Manhes_aula_17_04.pdf)

O termo transparência é empregue como sendo a determinação de uma organização de permitir que toda e qualquer conduta sua, através de qualquer dos seus colaboradores ou representantes, possa ser integralmente registada, verificada, analisada e submetida a um juízo de valor sob a perspectiva ética.

A auto-regulação é o conjunto de normas internas e de procedimentos que visam assegurar a observância dos preceitos éticos nas diversas actuações de uma organização.

Para praticar a transparência a organização precisa da auto-regulação, que se materializa em diversos elementos.

O primeiro elemento da auto-regulação é o programa de ética. Ele é constituído por uma série de medidas que visam comunicar e treinar as pessoas nas condutas admitidas, assim como analisar tais condutas, manter mecanismos investigatórios e promover aperfeiçoamento sistémico ou punições.

O segundo elemento da infra-estrutura de transparência é o Código de Conduta, destinado a expressar quais são as condutas admitidas, e as condutas proibidas.

A esses dois elementos adicionam-se outros, tais como: (i) a comissão de ética, dedicada a gerir o programa e a garantir a aplicação plena do Código de Conduta; (ii) as investigações internas para apuração de eventuais violações; (iii) as punições e respostas ao ambiente externo; e, (iv) as revisões periódicas.

### **2.3.2. O Programa de Ética**

Segundo Moreira (*op. cit.*), o Programa de Ética deve ser entendido como um conjunto de decisões, elementos e acções dirigidas para o objectivo maior que é o de fazer uma organização seguir os preceitos éticos.

O programa é o aspecto dinâmico da determinação da organização de ser ética. A complexidade da organização, assim como a natureza e a extensão das suas actividades sob os pontos de vista tecnológico, administrativo e geográfico moldará o conteúdo do programa.

São as seguintes decisões principais que integram um “Programa de Ética Empresarial”.

**Tabela 1: Decisões que integram um Programa de Ética Empresarial**

<b>Órgão interno responsável:</b>	<b>Conteúdo:</b>
Grupo controlador (sócios, accionistas, ou Conselho de Administração, neste último caso com a participação dos sócios ou accionistas).	Decisão de fazer com que a empresa seja ética em seus relacionamentos internos e externos, mesmo que isso signifique perder negócios e/ou reduzir os lucros.
Idem ao anterior	Decisão de eleger os valores éticos: honestidade, verdade e justiça (atribuir a cada um o que lhe é devido) para serem seguidos em todas as actividades.
Grupo Controlador + Administração	Decisão de determinar a criação e de aprovar o Código de Conduta Ética da empresa.
Idem ao anterior	Decisão de constituir a Comissão Ética
Idem ao anterior	Decisão de avaliar os administradores, gerentes, trabalhadores e demais colaboradores ou representantes pelas suas capacidades de se comportar de acordo com os valores éticos.
Todos os administradores, gerentes, trabalhadores e demais colaboradores.	Decisão de seguir as determinações do Grupo Controlador contidas no Código de Conduta.

Fonte: Moreira. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/texto\\_Manhes\\_aula\\_17\\_04.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/texto_Manhes_aula_17_04.pdf)

São os seguintes elementos principais do Programa de Ética:

**Tabela 2: Elementos do Programa de Ética**

<b>Título e descrição.</b>	<b>Funções e objectivos.</b>
<u>Código de Conduta</u> , composto por textos que indiquem para cada relacionamento da empresa (com trabalhadores, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, etc.) quais são as condutas esperadas do pessoal interno, e quais são as condutas proibidas.	Seu principal objectivo é o de comunicar com precisão quais são os princípios éticos que deverão ser seguidos. Opera também como elemento de padronização da interpretação da empresa a respeito do que é certo e do que é errado em cada conduta.
<u>Comissão de Ética</u> , através da delegação de autoridade a uma pessoa que possa ter uma actuação imparcial e independente da administração.	Suas funções são: promover as condutas éticas, supervisionar os treinamentos, rever os materiais de divulgação, planejar e executar investigações internas e recomendar punições ou acções externas.
<u>Materiais de treinamento</u> , composto por apresentações e publicações e arquivos electrónicos ou convencionais	Destina-se a padronizar a mensagem de treinamento e de divulgação interna das condutas éticas.
<u>Sistema contabilístico e de controlo financeiro</u> , constituído pelo plano de contas, pelos registos de	Indicam os pagamentos e recebimentos da organização, devidamente organizados por tipo de

operações económicas, pelas demonstrações financeiras legais e de gestão.	espécies, permitindo a verificação da sua conformidade com os preceitos éticos. Geralmente é possível seleccionar alguns itens críticos de controlo, como pagamento de serviços, comissões e outros.
---	--

Fonte: Moreira. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/texto\\_Manhes\\_aula\\_17\\_04.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/texto_Manhes_aula_17_04.pdf)

São as seguintes acções principais que integram o Programa de Ética:

**Tabela 3: Acções que integram o Programa de Ética**

Descrição	Periodicidade	Objectivos
Treinamento de implantação.	Uma única vez por ocasião da implantação.	Divulgar os preceitos contidos no Código de Conduta. Aplicar esses preceitos às realidades operacionais da organização.
Treinamento de manutenção	Anual	Lembrar e actualizar os conhecimentos relativos aos preceitos éticos aplicáveis às actividades.
Revisões práticas	Anual	Verificar como a organização se assegura de estar seguindo o Código em cada uma das suas actividades e relacionamentos (clientes, fornecedores, trabalhadores desde a contratação, etc.).
Investigações Internas	Esporádicas	Identificar violações do Código de Conduta e propor punições.
Punições	Esporádicas	Demonstrar ao grupo de colaboradores e à sociedade o compromisso da organização com os preceitos éticos.
Acções externas (medidas judiciais e extrajudiciais contra concorrentes que violem os preceitos éticos)	Esporádicas	Reafirmar o compromisso com a ética. Dar suporte ao grupo de colaboradores na luta pelas conquistas legítimas, através de métodos éticos.

Fonte: Moreira. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/texto\\_Manhes\\_aula\\_17\\_04.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/texto_Manhes_aula_17_04.pdf)

### 2.3.3. Código de Conduta

Segundo Moreira (*op. cit.*), o código de conduta é também chamado código de ética, é composto por textos que indicam para cada relacionamento da empresa (com trabalhadores, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, etc.) quais são as condutas esperadas do pessoal interno, e quais são as condutas proibidas.

O Código de Ética tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência de Código de Ética evita que os julgamentos subjectivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena de princípios.

Além disso, o código de ética quando adoptado, implantado correctamente e regularmente obedecido, pode constituir uma prova legal da determinação da administração da empresa, de seguir os preceitos nele reflectidos.

De acordo com Moreira (*op. cit.*), o primeiro problema para uma organização que se dispõe a criar e adoptar um Código de Ética está na decisão sobre faze-lo de forma sintética, enunciando apenas os valores, ou redigi-lo de forma analítica, detalhando os princípios aplicáveis a cada uma das suas actividades.

Um código que enuncie apenas os valores delegará aos membros da organização a tarefa de interpretar tais valores no quotidiano. A vantagem desse tipo de texto é que ele não permite a violação baseada na desculpa de que uma determinada conduta não estava expressamente prevista em seu corpo. Sendo um documento sintético deverá ser aplicado pelos seus conceitos maiores e não pela sua literalidade.

Mas o código sintético possui como grande desvantagem o prestígio à interpretação subjectiva. O que pode fazer desacreditar o Programa tanto pelas violações fundamentadas como pela aplicação atenuada ou forçada de punições.

As virtudes e defeitos do texto analítico são exactamente aqueles inversos ao texto sintético.

Portanto o melhor texto é o que combina a declaração genérica de valores com o detalhamento mais preciso possível dos princípios. O código pode conter uma parte geral,

que contenha a determinação da empresa para que todos os seus colaboradores se comportem de acordo com os valores da honestidade, verdade e justiça em todos os seus relacionamentos.

Em seguida o código pode detalhar para cada relacionamento da organização quais são os princípios que deverão ser seguidos para a prática dos valores eleitos. Essa declaração dos princípios poderá ser dividida pelo tipo de relacionamento (com clientes, concorrentes, trabalhadores, governo e comunidade).

Essa técnica de redacção permitirá que na ausência de uma previsão específica o intérprete do código tenha de aplicar os conceitos gerais dos valores, declarados na parte geral.

Um aspecto importante a ser definido pela organização é o da inclusão ou não das punições possíveis no texto do código. A existência de previsão vincula a organização, e faz com que as excepções à sua aplicação gerem descrédito para o Programa. A sua ausência muitas vezes transmite a mensagem implícita de que o código deve ser cumprido “sempre que possível” e que sua violação não terá uma consequência drástica ao transgressor.

O autor recomenda que as punições mínimas e máximas constem no código, atribuindo-se aos administradores a delegação para medir a sua aplicação de acordo com as circunstâncias específicas de cada caso.

Os princípios específicos aplicáveis a cada grupo de relacionamento precisam de ser identificados de acordo com as actividades da empresa. Por exemplo: princípio aplicável às relações com os clientes (negócios entre empresas) – não oferecer suborno para obter uma decisão favorável ao ofertante de um produto ou serviço.

#### **2.3.4. O papel de sistema contabilístico e de controlo financeiro**

Segundo Moreira (*op. cit.*), as mais graves potenciais violações dos preceitos éticos só podem ocorrer mediante a prática de uma operação económica, seja ela uma compra, uma venda, um pagamento, ou qualquer outra.

Os sistemas contabilísticos e financeiro podem ser estruturados de forma a permitir a pesquisa e identificação de operações ou pagamentos irregulares.

Para que os sistemas contabilísticos e de controlo financeiro possam operar a organização precisa de ser submetida às regras que reflectem seus princípios e critérios. Por exemplo, uma organização pode estabelecer que todos os pagamentos de serviço acima de um valor determinado só possam ser feitos com a aprovação de um determinado nível de administradores, ou mediante duas autorizações.

Essas regras de delegação de autoridade, de critérios de registo, relatórios e planeamento auxiliam bastante tanto na inibição de violações do Código de Ética, como na pesquisa de eventuais infracções. Assim sendo, as regras e procedimentos financeiros acabam sendo parte da auto-regulação ética de uma organização.

#### 2.3.5. Comissão de ética

Segundo Moreira (*op. cit.*), a comissão de ética deve garantir a divulgação, treinamento e aplicação do Código de Ética. As suas funções principais serão de assegurar:

- que todos possuam e conheçam o Código de Ética;
- que haja adequado treinamento de todos;
- que os canais de comunicação sejam eficientes;
- que haja auditorias de ética, por ele coordenadas e conduzidas imparcialmente, sempre que necessário;
- que todas as dúvidas e problemas sejam encaminhadas e apreciadas pelo advogado responsável pela ética; e que sejam realizadas revisões periódicas das práticas.

Para funcionar bem, a auditoria necessitará de assistência jurídica interna ou externa.

Sobre a escolha do responsável pela comissão de ética, é importante que este preencha os seguintes requisitos:

- O realismo deve ser um parâmetro sempre presente na atribuição de responsabilidades relativas à ética. A possibilidade real do profissional escolhido efectivamente dispor de tempo para se dedicar ao assunto deve ser requerida como condição fundamental.
- Para que um profissional seja escolhido, não deve ser suficiente que ele aceite a missão. Ele deve apresentar um entusiasmo com a actividade. Deve ser alguém que demonstra

adorar a ética empresarial, e gosto pelos procedimentos a ela relativos. Outras características pessoais: (i) mente aberta para ideias e factos novos; (ii) facilidade de elaborar análises imparciais; (iii) capacidade de exercer poder formal sem deslumbramento e sem excessos; (iv) histórico pessoal de obediência ética.

A responsabilidade atribuída deve corresponder uma equivalente autoridade. Mesmo que o coordenador seja Gerente de Ética, ou Assessor de Ética, deve ele reportar, em matéria de ética, ao nível mais elevado da organização: sócios, accionistas ou conselho de administração.

### 2.3.6. Investigações internas

De acordo com Moreira (*op. cit.*), essas investigações são auditorias cujos objectivos devem ser o de verificar a ocorrência de eventuais violações do Código de Ética.

As auditorias podem nascer das revisões periódicas quanto de “comunicações” a respeito de potenciais violações. Essas comunicações são feitas pelos membros da organização.

A respeito da investigações é preciso não esquecer dos seguintes cuidados. Deverão ser tomadas medidas imediatas para protecção:

- da pessoa que apresentou a comunicação, se for o caso através da estabilidade temporária no emprego;
- dos documentos, dados e informações que serão necessários ao esclarecimento do facto;
- das pessoas que poderão ser entrevistadas como testemunhas do facto;
- da imagem de todos envolvidos, evitando que haja a condenação pela sociedade como simples decorrência do início da Auditoria de Ética.

Em nenhum momento deve-se permitir a criação de clima da “persecução penal”. O gerente de Ética deve se aplicar em não permitir que condutas, de colegas, subordinados ou superiores em relação aos principais envolvidos sejam modificadas, até o término da Auditoria.

Pode existir uma situação na qual a actuação continuada dos principais envolvidos poderá dificultar ou impedir a apuração dos factos pela Auditoria de Ética. Nesse caso o gerente de Ética solicitará do advogado de Ética que estude, em conjunto com o sector de Recursos

Humanos, a melhor maneira de evitar essa influência. Afastamentos, suspensões e férias forçadas dos indivíduos só devem ser admitidas em último caso.

As investigações internas devem produzir relatórios factuais de decisivos, que permitam a Comissão de Ética fazer uma recomendação de decisão eficaz à administração, seja ela para punir, seja para aperfeiçoar sistemas, seja para reforçar os treinamentos.

### **2.3.7. Punições**

Segundo Moreira (*op. cit.*), todas as acções relativas ao Programa de Ética as que mais causam impacto nas organizações são as punições. Muitas vezes elas precisam de ser aplicadas aos colaboradores e líderes que são leais à organização, ou que apresentam elevado grau de desempenho. Não obstante, ao constatar a existência de uma violação do Código, a administração precisa punir, sob pena de gerar descrédito para o programa como um todo.

A empresa precisa de ter, entretanto, mecanismos de revisão para assegurar que as punições sejam justas.

### **2.3.8. Vantagens e riscos na implementação do Código de Ética**

Segundo Moreira, razões de ordem geral que se podem apontar para justificar a criação de um código de Ética<sup>3</sup>:

- A necessidade que a empresa tem, como instituição, de responder à nobre função de ajudar ao desenvolvimento humano e profissional dos seus membros. Se os empresários e directivos se esquecem desta função e não fazem o possível por incentivá-la, falham no mais nobre dos aspectos da sua profissão: o (auto) aperfeiçoamento (através do orgulho pelo trabalho bem feito e pelo valor do serviço prestado aos outros) dos membros da organização;
- Toda a empresa que no futuro queira ter bons profissionais não pode prescindir do desenvolvimento ético dos mesmos. Um profissional tecnicamente muito preparado pode ser perigosíssimo se o seu nível ético, por desconhecimento ou má fé, é reduzido. Muitas vezes, a introdução de um rigoroso código Ética - como o reconhecem altos executivos - pode evitar que a empresa negocie com certo tipo de clientes ou utilize determinadas

---

<sup>3</sup> <http://paginas.fe.up.pt/~ptcastro/JMMor1.html>

práticas, que aos seus concorrentes causaram graves dissabores, evitando-se, assim, perdas (financeiras e humanas) consideráveis;

- Imperativos legais ou inclusive a necessidade de auto-regulação por parte das empresas, para evitar que a pressão da opinião pública obrigue os poderes públicos a impor uma legislação que, sendo necessariamente mais geral, implica uma maior rigidez de actuação;
- A credibilidade face ao meio ou à própria organização também pode justificar a elaboração de um código de Ética, tendo em vista "criar" uma imagem externa (e interna) de responsabilidade, seriedade e excelência;
- O carácter punitivo e, portanto, dissuasor dos códigos, com o objectivo de evitar (ou pelo menos dificultar) actuações fraudulentas ou condutas indesejáveis dos membros da organização;
- Por último, pode dizer-se que os códigos de Ética se podem revelar úteis instrumentos para a busca da identidade empresarial e para o reforço de uma determinada "cultura de empresa".

De acordo com Moreira, a introdução de um código de Ética pode ser também um delicado processo. Isto acontece porque a moral, em termos da cultura latina (povos hispanófonos-de língua castelhana; lusófonos-de língua portuguesa; francófonos-de língua francesa; e italófonos-de língua italiana), continua a ser algo que está "fora do económico": uma competência das instituições religiosas e/ou da consciência individual. O que explica que, ainda hoje, o mundo dos negócios seja visto como pouco moral ou mesmo imoral, fazendo assim jus à ideia de capitalismo como sinónimo de *laissez faire* (ou de liberalismo no sentido de vale tudo). Entrar nesta problemática implica, pois uma certa rotura com a visão cultural da empresa. Por outras palavras, há que contar com resistências ao processo de introdução de um código de Ética.

### **CAPÍTULO III - ESTUDO DE CASO**

Em 1997 na Cimeira Mundial de Micro-Crédito em Washington, o antigo Primeiro Ministro Pascoal Mocumbi, anunciou que Moçambique iria fixar a sua própria meta de atingir 100.000 beneficiários das micro-finanças. Em 1998, foi aprovada a resolução 3/98 do Conselho de Ministros, a qual procurou servir 50.000 clientes através de serviços microfinanceiros até ao ano 2000, e 100.000 até 2005. Na altura da elaboração da declaração de 1997, havia apenas 20.000 beneficiários das micro-finanças, e poucos acreditavam que a meta fosse realizável. Dois acontecimentos permitiram um crescimento mais rápido do que se pensava possível. Um deles foi o sucesso da metodologia de Associação de Poupança e Crédito Cumulativos (ASCA), através dos grupos de Poupança e Crédito Rotativo (PCR). Os membros dos PCRs totalizam quase um quarto do número total de beneficiários em 2005. O segundo, foi a resposta muito rápida à introdução de contas de depósito pelos principais provedores, a destacar o NovoBanco, SOCREMO e Tchuma. Até Junho de 2005, estas instituições contavam com cerca de 37.000 clientes de poupanças, substancialmente mais do que o número de clientes de empréstimos. Em 2005 existiam aproximadamente o mesmo número de tomadores de empréstimos como de poupadores, registando-se um total estimado de 103.471 usuários de serviços micro-finanças que beneficiam de um ou de ambos os produtos de empréstimos e de poupanças.

Evidências obtidas de alguns dos principais operadores em inícios de 2006, sugerem que até finais de 2005, o número líquido de beneficiários das micro-finanças estava provavelmente acima de 120.000 (Mozambique Microfinance Facility, 2006).

Microfinanças pode ser definida como o oferecimento de serviços financeiros, por instituições financeiras *strictu sensu* (Bancos, Financeiras, e Cooperativas de Crédito) ou não (Organizações não Governamentais), para pessoas e empresas tradicionalmente excluídas do sistema financeiro tradicional.

Em 1998, o Banco de Microfinança – Socremo (BMS) constituiu o primeiro programa de micro-finanças que veio a tornar-se uma instituição financeira registada, detendo o Governo de Moçambique 94% das suas acções.

Em 2005 foi abolida a sub-categoria de “banco micro-financeiro”, para a qual se requeria um capital mínimo de vinte e cinco (25) milhões de MZN, contra setenta (70) milhões de MZN para os demais bancos comerciais. O Banco-Socremo mudou o seu estatuto de banco micro-financeiro para banco comercial em 2005, mas considera-se como operador de microfinanças.

No entanto, a regulação das instituições fornecedoras de microcrédito acarreta custos, benefícios e riscos. Os custos da regulação provêm da exigência de políticas, procedimentos, acautelamentos e controlos imposto pelo Banco Central. O principal benefício está na possibilidade de dispor dos depósitos de seus próprios clientes, o que representa um maior acesso a recursos a baixo custo. Os riscos têm origem diversa: tanto no caso de uma eventual má administração dos recursos que prejudique os pequenos poupadores, quanto no caso em que os agentes financeiros se vejam forçados a adoptar formas de trabalho que acabem limitando o acesso ao crédito por parte dos segmentos mais necessitados.

No curto prazo, sempre haverá tensão na dimensões da sustentabilidade; pois quanto mais elevadas forem as comissões, as taxas de juros cobradas pelas instituições de microfinanças, maior será a viabilidade destas (sempre que capitalizarem os resultados e não os repassem para os seus accionistas ou credores). Por outro lado, uma estrutura de renda que não lhes permitisse crescer e subsistir colocaria em risco a permanência das entidades microfinanceiras. Para fazer frente a esta tensão é preciso desenvolver melhores formas de gerir as microfinanças a fim de reduzir os custos das operações convencionais, que consiste em baixar custos por meio da adopção de modalidades de operação mais modernas e melhores técnicas na administração de sua carteira, repassando para seus clientes a poupança ganha, e desse modo oferecendo-lhes condições financeiras mais favoráveis.

Com vista a ser mais sustentável o BMS, tem diversificado os seus serviços. Actualmente para além de captar depósitos, concede micro-crédito, crédito para pequenas e médias empresas, crédito para consumo, e crédito para habitação.

Nesse âmbito, no principio do ano 2007, foi elaborado o Código de Conduta para o BMS (em anexo), pelo Comité Executivo (Director Geral e Director de Gestão Operacional), especificamente pelo director de Gestão Operacional, com o objectivo de regular a conduta dos trabalhadores dentro do Banco e criar-se uma base ética para todos os trabalhadores. De

referir que o Banco tem outras normas internas (procedimento de crédito e de operações, Memos) que orientam o trabalhador no trabalho do dia-a-dia.

O presente estudo de caso, avalia através da análise documental e da pesquisa de campo, a estrutura e conteúdo do código de conduta do BMS, e através de entrevistas aos trabalhadores, analisa-se as suas percepções sobre o Código de Conduta, o processo de adopção e implantação do código de conduta no Banco.

### 3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL DO CÓDIGO DE CONDUTA DO BANCO DE MICROFINANÇA - SOCREMO

A metodologia usada para a análise documental foi adaptada com base na abordagem teórica sobre Código de Conduta citado por Moreira, e também com base nos tópicos que devem constar nos Códigos de Conduta, citado por "Ethics Resource Center"<sup>4</sup>.

**Tabela 4: Tópicos do Código de Conduta do BMS**

Tópicos	Socrema, S.A.R.L
<u>Práticas Laborais</u>	
Assédio no local de trabalho	
Igualdade de oportunidade	✓
Diversidade	✓
Tratamento justo dos trabalhadores	✓
Equilíbrio trabalho/família	
Discriminação	✓
Drogas ilegais e álcool	
Uso dos activos da organização	✓
Exercício apropriado de autoridade	
Trabalhos voluntários	
<u>Trabalhador, Cliente e informação sobre fornecedor</u>	
Manutenção de registos e informação	✓
Privacidade e confidência	✓
Revelação de informação	✓
<u>Declarações e Comunicações Públicas</u>	
Publicidade e marketing	
Desenvolvimento e angariação de fundos	
Clareza de informação	
Acesso a informação	

<sup>4</sup> <http://www.ethics.org/resources/common-code-provisions.asp>

Transparência de informação	
<u>Conflitos de Interesse</u>	
Presentes e brindes	✓
Actividade política	✓
Emprego/trabalho externo ou cargo de direcção em outra empresa	✓
Membros de família	
Revelação de interesses financeiros	✓
<u>Relações com os fornecedores</u>	
<i>Procurement</i> (Compra)	
Negociação de contratos	
<u>Questões Ambientais</u>	
Compromisso com o ambiente	
Saúde e segurança dos trabalhadores	✓
<u>Práticas de gestão ética</u>	
Exactidão de livros, registos e relatórios de despesa	
Correcto uso dos activos organizacionais	✓
Confidencialidade da informação da organização	✓
<u>Envolvimento político</u>	
Actividades políticas	✓

Fonte: Elaboração própria. Adaptado com base nos tópicos de um código de conduta, citado por The Ethics Resource Center.

### 3.1.1. Análise de Dados

- O código de conduta do BMS, foi concebido com o objectivo de regular a conduta nos trabalhadores do Banco e na relação com os clientes, não abrange os outros intervenientes;
- O texto do Código de Conduta do BMS é analítico, isto é, detalha os princípios aplicáveis para a sua actividade.
- O código de conduta do Banco, não menciona a quem os trabalhadores podem apresentar dúvidas sobre a interpretação do código.
- A tabela 4, faz uma comparação entre os tópicos comuns que figuram nos códigos de conduta empresarial, citado por Ethics Resource Center, e os tópicos do código de conduta do BMS. O código de conduta do BMS não inclui os seguintes tópicos: (i) assédio no local de trabalho; (ii) equilíbrio trabalho/família, isto é, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; (iii) drogas ilegais e álcool; (iv) exercício apropriado de autoridade; (v) trabalhos voluntários; (vi) categoria: declarações e comunicações

públicas; (vii) membros de família; (viii) categoria: relações com os fornecedores; (ix) compromisso com o ambiente; e (x) exactidão de livros, registos e relatórios de despesa.

### **3.1.2. Interpretação dos dados da análise documental**

Na análise dos dados, destacam-se os principais aspectos:

- O código de conduta foi concebido com o objectivo de apenas regular a conduta do trabalhador e na sua relação com o cliente, não abrange os outros colaboradores. No entanto, o código seria mais abrangente se clarificasse a conduta para cada tipo de relacionamento (accionistas, fornecedores, governo, comunidade, etc.).
- Tanto o Código de Conduta sintético, como o analítico tem vantagens e desvantagens, portanto, conforme foi mencionado na abordagem teórica, o melhor texto é o que combina a declaração genérica de valores com o detalhamento mais preciso possível dos princípios.
- Pelo facto do Código de Conduta do Banco não mencionar a quem os funcionários podem apresentar dúvidas sobre a interpretação do código, pode ser considerado como uma falha a ser corrigida.
- Pelo facto do Código de Conduta do BMS ser analítico, seria útil adicionar mais alguns tópicos para que o código seja mais extensivo, como por exemplo: discriminação HIV-SIDA; discriminação contra os deficientes; assédio no local de trabalho; prevenção e combate à “lavagem de dinheiro”; compromisso com o ambiente; equilíbrio trabalho/família; drogas ilegais e álcool; relações com os fornecedores, etc. Deve-se ter sempre em conta que o melhor texto é o que combina a declaração genérica de valores com o detalhamento mais preciso possível dos princípios.

## **3.2. PESQUISA DE CAMPO**

### **3.2.1 Amostra**

O BMS emprega cerca de 250 trabalhadores. Como amostra foram seleccionados 25 trabalhadores e 10 clientes. O critério de selecção dos trabalhadores foi por nível hierárquico e por sexo. Foram entrevistados 4 trabalhadores seniores (gerente da agência; jurista; director de crédito de pequena e médias empresas e director de política e procedimentos), um consultor do Banco, e 20 gestores de crédito (dos quais 10 homens e 10 mulheres). O critério de selecção dos clientes foi por sexo (5 mulheres e 5 homens) e por estabilidade do negócio<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Clientes que tem créditos vigentes com o Banco Socremo e não tem mora, e tem negócio estável.

### **3.2.2 Análise de dados**

O roteiro elaborado para a realização das entrevistas aos trabalhadores do BMS que consta do Apêndice-A é composto por quinze questões, o questionário para os clientes que consta no apêndice-B é composto de seis questões, e o questionário para o consultor que consta no apêndice-E é composto por nove questões.

As entrevistas tinham como objectivo avaliar o grau de percepção dos trabalhadores sobre o que é um código de ética, e verificar se o código de conduta do BMS tem cumprido com o seu papel na organização. Foi entrevistado um consultor do Banco que participou no desenho do código de conduta, com o objectivo de se perceber melhor as motivações para a elaboração de código de conduta para o Banco, e também para dar a entender o método usado para a sua elaboração.

### **3.2.3. Resultados**

#### **3.2.3.1. Respostas dos trabalhadores do Banco**

Com base nas respostas dos gestores de crédito (apêndice-C), e dos gestores séniores (apêndice-D) os resultados do questionário sobre o código de conduta do Banco-Socremo indicam que:

- Grande parte dos trabalhadores entrevistados apresentaram um claro entendimento sobre o que é um Código de Ética;
- Uma parte significativa dos entrevistados responderam que o Código de Ética é muito útil para a organização;
- A maioria dos entrevistados, não sabem se Banco tem um código de conduta, e consequentemente, desconhecem o conteúdo do mesmo;
- A maioria dos entrevistados defendem que o código de conduta é eficaz quando inclui sanções;
- Para a maioria dos entrevistados, o código de conduta deve estar adequado a cultura da organização e aos valores dos seus membros para ser eficaz;
- Para a maioria dos entrevistados por não conhecerem o código de conduta do Banco, afirmaram que nunca estiveram numa situação de tomada de decisão no local de trabalho que fosse necessário o suporte do código de conduta. Em caso de tomada de decisões complexas que envolvem questões éticas recorrem aos colegas, procedimentos de crédito ou operações, ou documentos internos (Memos);

- Todos os entrevistados foram unânimes ao responderem que não foram incluídos na elaboração do código de conduta do BMS, isto é, treinamento de implantação do código;
- Segundo as respostas apresentada pelos entrevistados, grande parte destes gostariam de terem recebido o treinamento;
- Uma parte significativa dos entrevistados responderam que existe um canal para denunciar condutas anti-éticas dentro da organização. No entanto, outros não sabem se existe o referido canal.
- A maioria dos trabalhadores defendem que devia-se organizar reuniões semestrais, com o objectivo de se ouvir as suas preocupações. Devia-se melhorar a canal de comunicação dentro do Banco. E valorização do *staff* através de cursos de formação.

### 3.2.3.2. Respostas do consultor

Aspectos chaves das respostas do consultor (apêndice E):

- Elaborou-se o código de conduta do BMS, com o objectivo de regular a conduta dos trabalhadores dentro do Banco e criar-se uma base ética para todos os trabalhadores;
- O código de conduta do BMS foi elaborado pelo comité executivo, especificamente, pelo director de gestão operacional. O consultor teve a tarefa de fornecer o exemplar de código de conduta de outra instituição microfinanceira que opera em Moçambique, e também participou no seu esboço inicial;
- O canal de comunicação usado para a divulgação do código de conduta para os gerentes das agências foi correio electrónico. O departamento de recursos humanos, foi encarregado de anexar os códigos de conduta aos contratos de trabalho, com a respectiva assinatura do trabalhador.
- O consultor afirmou que o código de conduta é um instrumento que adiciona valor a organização, porque:
  - Fortalece a imagem da organização;
  - Um código de conduta se bem implementado permite que se siga uma política de “tolerância zero”;
  - Trabalhadores éticos contribuem para redução de custos com recrutamento e formação de novos candidatos, devido ao baixo nível de demissão por condutas anti-éticas;
  - Se a instituição tem confiança nos seus trabalhadores devido a sua boa conduta, menos terá que se preocupar em controlar os trabalhadores. Trabalhadores honestos podem evitar risco da carteira de crédito e conseqüentemente a percentagem de clientes a monitorar por cada gestor de não será elevada. Assim, permite que o Banco se concentre em outras

actividades também relevantes, e também cria condições para que se desembolse montantes mais altos para os clientes (dentro do quadro da política de crédito do Banco), trazendo maiores retornos financeiros para o Banco.

### **3.2.3.3. Respostas dos clientes**

Com base nas respostas dos 10 clientes (apêndice-F), os resultados do questionário indicam que:

- A maioria dos entrevistados conheceram o Banco de Microfinança - Socremo, através dos amigos, e os restantes foi através de jornal e rádio;
- 5 clientes escolheram o BMS, e não outros Bancos, devido a localização, outros 3 escolheram-no devido a taxa de juro baixa, e 2 clientes devido a rapidez no desembolso de crédito;
- 5 clientes responderam que durante o estabelecimento do contrato com o BMS receberam todas as informações necessárias e precisas para uma correcta tomada de decisão, 3 parcialmente, e 2 responderam não terem recebido todas informações;
- Segundo as respostas dadas pela maioria dos clientes, o Banco tem sido bastante cumpridor no que concerne à não discriminação (raça, cor, sexo, religião), igualdade e justiça;
- Uma parte significativa dos clientes entrevistados, responderam estar satisfeitos com os serviços prestados pelo BMS;
- Os clientes entrevistados não sabem se o BMS tem um Código de Ética;

### **3.2.4. Interpretação dos resultados da pesquisa de campo**

Das respostas apresentadas pelos entrevistados destacam-se os principais pontos:

- As respostas apresentadas pelos trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, tanto homens, como mulheres, apresentam poucas diferenças significativas, o mesmo verifica-se para os clientes;
- Implementou-se o código de conduta no BMS com o objectivo de se criar uma base ética para todos os funcionários, fornecer critérios ou directrizes para que eles se sintam seguros ao adoptarem formas éticas de se conduzirem. Portanto, evitar que cada agência do Banco tivesse uma ética específica, como por exemplo: umas das agências do Banco, tinha alguns gestores de crédito que estavam habituados a receber comissões dos clientes. Sempre que fossem admitidos novos gestores de crédito na agência, uma parte destes eram também

influenciados por essa má prática pelos gestores mais antigos. Essa situação que ocorria ou ocorre em algumas agências constitui uma grave violação aos preceitos éticos, desse modo o Código de Conduta surge como um importante instrumento para o Banco;

- O Banco não tem bem definido o Programa de Ética, conseqüentemente a maioria dos trabalhadores do Banco não conhecem o código de conduta. No entanto, o consultor do Banco afirmou que os códigos de conduta foram enviados para os gerentes das agências por correio electrónico e que o departamento de recursos humanos ficou encarregado de anexar o código de conduta aos contrato de trabalho com a respectiva assinatura do trabalhador;
- A maioria dos entrevistados é da opinião que o código de conduta é eficaz quando inclui sanções. Conforme foi mencionado na abordagem teórica, todas as acções relativas ao Programa de Ética as que mais causam impacto nas organizações são as punições, como também confere maior credibilidade ao programa de ética. No entanto, o Banco precisa de ter mecanismos de revisão para assegurar que as punições sejam justas;
- O Código de Conduta foi elaborado pelo comité executivo, especificamente, pelo director de gestão operacional. Conforme já foi mencionado na abordagem teórica, quando o processo de elaboração do código de conduta é participativo, estimula o comprometimento de todos os envolvidos na elaboração do documento, e também o código de conduta reflecte melhor o que é vivido dentro da organização. No entanto, segundo as respostas dos entrevistados, constatou-se que o processo de elaboração do código de conduta do BMS não foi participativo, isto é, não houve um treinamento de implantação, com o objectivo de divulgar os preceitos contidos no Código de Conduta e aplicar esses preceitos às realidades operacionais da organização;
- As respostas divergentes por parte dos entrevistados sobre a existência de um canal para denunciar condutas anti-éticas dentro da organização deve-se ao facto de apenas algumas, e não todas agências do Banco, terem informação sobre a existência de um canal para denunciar condutas anti-éticas.
- As respostas apresentadas pelos trabalhadores, mostra que existem problemas de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos no BMS.

### **3.3. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO**

A análise documental e a pesquisa de campo, mostram que o código de conduta do BMS apresenta lacunas na sua adopção e implantação. Dos resultados do estudo de caso, destacam-se os principais pontos:

- O Programa de Ética não apresenta alguns elementos: (i) não foi criada uma comissão de ética; (ii) Não houve treinamento dos trabalhadores em matéria de ética, através do uso de materiais de treinamento com o objectivo de padronizar a mensagem de treinamento e de divulgação interna das condutas éticas;
- O Código de Conduta do BMS foi redigido de forma analítica, com base nos princípios aplicáveis a sua actividade. Mas é importante realçar, conforme foi enunciado na abordagem teórica, o melhor texto é o que combina a declaração genérica de valores com o detalhamento mais preciso possível dos princípios.
- O sistema contabilístico e financeiro do BMS está estruturado de forma a permitir a pesquisa e identificação de operações ou pagamentos irregulares, com base no plano de contabilidade, procedimentos de crédito, procedimentos de operações, e Memos internos. Este sistema serve de suporte na inibição de violações do Código de Conduta do Banco.
- O canal de comunicação entre a Direcção e os trabalhadores do Banco é um pouco deficiente.

Para que o Código de Conduta do BMS desempenhe integralmente o seu papel, é importante considerar os seguintes aspectos:

- A determinação das pessoas de agir com ética pode garantir o comportamento ético de uma entidade jurídica. Portanto, o primeiro passo será a determinação de somente permitir a agregação de pessoas ao grupo, que tenham a disposição de cumprir com os princípios éticos.
- A transparência é uma atitude fundamental para a obtenção de conduta ética por parte das pessoas que integram tais entes jurídicos. Sendo a auto-regulação o conjunto de normas internas e de procedimentos que visam assegurar a observância dos preceitos éticos nas diversas actuações de uma organização. Para praticar a transparência a organização precisa da auto-regulação, que se materializa em diversos elementos.

Aspectos chaves sobre a importância do Código de Conduta para o BMS:

- O código de conduta constitui um guia para a acção, um texto de referência para as decisões que se tomam, desde as mais simples às mais importantes. A meta é o enraizamento do código em todas as actividades do Banco. Neste sentido, o código fornece rumos e qualifica as práticas desejadas. É um conjunto de directrizes que apontam um horizonte para o qual o Banco quer caminhar;

- Assegura que os trabalhadores trabalhem com maior transparência, profissionalismo, e integridade, porque quando o processo de elaboração do código de conduta é participativo, eleva a ética e transparência no pensamento dos trabalhadores e, com isso promover uma dialética permanente sobre o assunto, através das Comissões de Ética ou outro departamento criado para responder as questões éticas, que será o mecanismo de partida para efectiva mudança de valores e de comportamento das pessoas que servem e auxiliam o Banco;
- Um ambiente de controlo robusto tem por base a integridade e a ética dos trabalhadores em todos os escalões, portanto, a existência de um clima organizacional permissivo e/ou um contexto operacional corrupto comprometem o atendimento dos objectivos do Banco. A existência de um código de conduta, correctamente difundido, com exemplos claros de sanções para condutas anti-éticas, e seguido por todos os colaboradores do Banco afecta, directamente, todos os demais componentes e instrumentos de controlo interno;
- Se a instituição sente-se confiante com a integridade e a ética dos trabalhadores, menos terá que se preocupar em controlar os trabalhadores, e limitar drasticamente o montante de crédito a desembolsar por gestor de crédito (dentro do quadro da política de crédito do Banco). Gestores de crédito honestos, preocupam-se em ter carteira de crédito saudável (nível de inadimplência baixo e clientes/negócios não fantasmas) e conseqüentemente a percentagem de clientes a serem monitorados não será muito alta, apenas será monitorizada a percentagem de clientes que já vem regulado nos procedimentos de crédito. Assim, permitiria o Banco reduzir os recursos usados durante a monitoria aos clientes (custos de transporte e ajuda de custo para os gestores de crédito);
- Trabalhadores que trabalham com maior transparência, profissionalismo, e integridade e seguem as disposições do código de conduta, podem contribuir para níveis de retenção mais altos para o Banco, e também, resultando em redução da rotatividade e dos custos associados de recrutamento e treinamento, devido ao baixo nível de demissão por condutas anti-éticas;
- O conhecimento do código de conduta pelos colaboradores externos (clientes, fornecedores, concorrentes, e comunidade) melhora a imagem do Banco, porque estes ficam sabendo que os trabalhadores do Banco conduzem a sua actividade dentro de normas e padrões éticos, e preocupam-se sempre em prestar informações transparentes ao público externo.

## **CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO**

### **4.1. Conclusões**

No mundo actual dos negócios reveste-se de particular relevância a ética pessoal e profissional de todos que colaboram numa empresa, respeitando, mediante uma adequada conduta, a deontologia do sector em que operam, e regendo a sua conduta por princípios que respeitem os valores que permitam uma correcta actuação da empresa na sociedade em que está inserida.

As empresas em geral devem operar com políticas e procedimentos consistentes com os valores e os padrões de conduta que defendem e que determinam a sua orientação estratégica e o seu comportamento no mundo dos negócios. Esse padrão de conduta deve ser claramente definido, devidamente divulgado, integralmente entendido e convictamente seguido por todos os colaboradores da empresa. Para alcançar este objectivo, uma compilação dos princípios e das regras a seguir continuamente - quer internamente, quer no relacionamento com terceiros - é um instrumento básico.

Desse modo, este trabalho pretendeu demonstrar como um código de ética pode agregar valor a organização. Para tal fez-se a abordagem teórica sobre o Código de Ética nas organizações, e o estudo de caso, que consistiu na análise documental e na pesquisa de campo sobre o Código de Conduta do Banco de Microfinança-Socremo.

O estudo realizado mostra que o Código de Conduta do BMS foi elaborado com o objectivo de fornecer directrizes para os trabalhadores do Banco, e padronizar a conduta por todas as agências do Banco. O código foi redigido de forma analítica, com base nos princípios aplicáveis a sua actividade.

O Programa de Ética não foi correctamente institucionalizado, não foi criado a comissão de ética, e também não houve treinamento dos trabalhadores em matéria de ética, através do uso de materiais de treinamento com o objectivo de padronizar a mensagem de treinamento e de divulgação interna das condutas éticas, consequentemente a maioria dos colaboradores do Banco não conhecem o Código de Conduta.

Pode-se inferir, por meio deste trabalho, que ainda é necessário tornar mais claro para as organizações moçambicanas, e outras além fronteira, que a implantação de um Código de Ética é um processo que requer uma profunda pesquisa e olhar crítico sobre a cultura social e organizacional, os valores e princípios que formam sua base, bem como a natureza das relações com os colaboradores. É um processo que passa pela identificação da missão e da visão da organização no longo prazo e que exige a integração e a comunicação das diversas áreas e níveis hierárquicos dentro da organização. Fazer gestão de ética é fundamentalmente desenvolver acções direccionadas para a boa compreensão das normas de conduta e disseminação de conhecimento sobre como aplicá-las para resolver dilemas éticos. A falta de compreensão pode ser um dos factores na origem das inobservâncias e transgressões das regras de conduta.

Deste modo, se um código de conduta é bem elaborado e correctamente difundido, é um facilitador para se aliar lucros, resultados, produtividade, qualidade e eficiência de serviços, além de outros valores típicos da organização, como valores intangíveis que advém das pessoas que a integram, tais como: honestidade, justiça, cooperação, tenacidade, compreensão, exigência, prudência, determinação, entre outros. Assim sendo, aceita-se a hipótese formulada no início do trabalho de que o Código de Ética é um instrumento que pode adicionar valor a organização.

#### **4.2. Recomendações**

Por forma que o código de conduta do BMS seja um guia prático, com regras orientadoras de actuação e práticas organizacionais, e em geral, para que sirva de suporte para melhoria dos códigos de conduta nas empresas moçambicanas, recomenda-se:

- A institucionalização de um Programa de Ética no Banco. É importante que se crie uma comissão de ética e também haja treinamento dos trabalhadores em matéria de ética, através do uso de materiais de treinamento com o objectivo de padronizar a mensagem de treinamento e de divulgação interna das condutas éticas;
- Adicionar ao Código de Conduta do BMS, outros colaboradores, como por exemplo: accionistas, fornecedores, concorrentes, membros da comunidade. E não cingir-se apenas aos trabalhadores e clientes, de modo a esclarecer-se os princípios específicos de ética que devem ser observados na prática financeira para cada grupo de relacionamento;

- As sanções mínimas e máximas devem constar no código, atribuindo-se aos administradores a delegação para medir a sua aplicação de acordo com as circunstâncias específicas de cada caso. Seria importante clarificar no código de conduta e se faça cumprir no Banco os princípios específicos aplicáveis a cada grupo de relacionamento (trabalhadores, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.);
- É importante que se clarifique no código, para casos de dúvidas ou esclarecimentos sobre o conteúdo do código de conduta do Banco ou sobre a aplicação do mesmo em relação a algum assunto específico, para quem os trabalhadores podem contactar;
- O Banco deve estabelecer um plano de comunicação para divulgar o código de conduta nos diversos veículos interno e externo que possui, e criar canais de comunicação, como uma caixa de sugestões para esclarecer dúvidas, ou levar ao conhecimento da direcção os pontos de conflitos, de modo que os colaboradores conheçam o código de conduta, e o interpretem como sinónimo de transparência e rigor, e desse modo, o código estará a melhorar a imagem da organização, isto é, adicionar valor a organização;
- É necessário que texto do Código de Conduta do BMS combine a declaração genérica de valores com o detalhamento mais preciso possível dos princípios;
- Adicionar ao código de conduta do Banco alguns tópicos, por forma que este seja mais abrangente, devido a sua natureza analítica, o tipo de actividade e situação geográfica do Banco, como por exemplo:
  - O tópico referente a não discriminação contra as pessoas afectadas com HIV-SIDA, devido a gravidade da situação em Moçambique, e o seu impacto sócio-económico que esta pandemia representa para a sociedade;
  - O tópico sobre prevenção e combate à “lavagem de dinheiro” é particularmente importante. O Banco de Moçambique tem uma regulamentação apropriada relativa à prevenção da lavagem de dinheiro;
  - Outro tópico que seria útil incluir nos códigos das empresas moçambicanas, é o *mobbing* ou assédio moral (acções repetidas e repreensíveis, ou nitidamente negativas, dirigidas contra os empregados de uma maneira ofensiva e que podem conduzir ao afastamento da comunidade local de trabalho) que ajudaria a proteger os trabalhadores, visto que, nos outros países da comunidade europeia este assunto já é bastante discutido. Desse modo, o código estaria a antecipar na regulação futuros de problemas que podem ocorrer dentro da organização.

## CAPÍTULO V - BIBLIOGRAFIA

- Arruda, M. C. C.; Whitaker, M. C.; Ramos, J. M. 2003. **Fundamentos de Ética Empresarial e Económica**. 2.ed. São Paulo. Editora Atlas.
- Camargo, M. 2002. **Fundamentos de ética geral e profissional**. 3.ed. Editora Vozes, p.22-23.
- Carry, C. L.; Argyris, C. 2003. **Dicionário de Enciclopédia de Administração**. São Paulo. Editora Atlas.
- Cobra, R. Q. 2001. **Temas de Filosofia**. Brasília. Disponível em: [www.cobra.pages.nom.br](http://www.cobra.pages.nom.br)
- Da Cunha, P. F. 2003. **Aristóteles-Filosofia do Homem: Ética e Política**. Disponível em: [http://www.hottopos.com/rih8/pfc.htm#\\_ftn1](http://www.hottopos.com/rih8/pfc.htm#_ftn1); Acessado em 23 de Agosto de 2007
- Da Silva, J. A.; Muller, R. 2003. **A Controladoria e a Ética**. Revista Diálogo do Centro Universitário La Salle-Unilassale de Canoas (RS). Disponível em: [http://www.unilasalle.edu.br/arquivos/graduacao/contabilidade/docs/art-controladoria\\_e\\_etica-v2\\_final.pdf](http://www.unilasalle.edu.br/arquivos/graduacao/contabilidade/docs/art-controladoria_e_etica-v2_final.pdf); Acessado em 13 de Setembro de 2007.
- Ethics Resource Center. **Common Ethic Code Provisions**. Disponível em: <http://www.ethics.org/resources/common-code-provisions.asp>; Acessado em 13 de Outubro de 2007
- Galvão, P. Ética. retirado do Dicionário Escolar de Filosofia. 2003 Lisboa: Plátano. Disponível em: [http://criticanarede.com/eti\\_etica.html](http://criticanarede.com/eti_etica.html); Acessado em 23 de Maio de 2007.
- Leisinger, K. M.; Schmitt, K. 2001. **Responsabilidade Global e Gerenciamento Moderno**. Editora Vozes.
- Moreira, J. M. **Código Ético de Empresa**. Disponível em: <http://paginas.fe.up.pt/~ptcastro/JMMor1.html>; Acessado em 05 de Junho de 2007.
- Moreira, J. M. **Ética empresarial: Transparência e Auto-Regulação**. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/texto\\_Manhes\\_aula\\_17\\_04.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/texto_Manhes_aula_17_04.pdf); Acessado em 08 de Agosto de 2007
- Mozambique Microfinance Facility. 2006. **O Sector Micro-Financeiro em Moçambique. Realizações, Perspectivas e Desafios**.
- Oliveira, R. 2005. **Ética nos ambientes organizacionais**. Disponível em: <http://www.educacao.adm.br/pdf/2003/rafael.pdf>; Acessado em 27 de Abril de 2007.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. 1999. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro. Editora S.A.

- Vásquez, A. S. 1980. **Ética**. 4 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. p.247-250. Disponível em: <http://schweder.com/wp-content/uploads/2006/04/b%20-%20ETICA%20MEDIEVAL.pdf>; Acessado em 2 de Maio de 2007.
- Wikipédia, a enciclopédia livre. **Marx, Karl**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Marx](http://pt.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx); Acessado em 12 de Junho de 2007.

# APÊNDICES E ANEXO

**APÊNDICE A – Questionário para as entrevistas aos trabalhadores**

1. Na sua opinião o que é um código de ética?

---

---

---

2. Até que ponto um código de ética pode ser útil para a organização?

Muito  As vezes  De modo nenhum

3. Sabe se a Socremo tem um código de ética?

Sim  Não sei

4. Acha que um código de ética deve incluir as sanções, para que seja eficaz?

Sim  Não

5. Porque?

---

---

6. Acha que um código de ética tem que estar adequado a cultura da organização e os valores dos membros da organização para que seja eficaz?

Sim  Não

Explique.

---

---

7. Se a resposta é “Sim”, acha que o código de conduta do Banco Socremo reflecte os valores e a cultura da organização?

---

---

8. Já esteve numa situação em que teve que tomar uma decisão suportando-se do código de conduta do Banco Socremo?

Sim  Não

Se sim, qual foi?

---

---

9. Foi incluído/a na elaboração ou participou no treino de implantação do código de conduta do Banco Socremo?

Sim  Não

10. Teria apreciado se tivesse sido incluído ou participado no treino de implantação do código de conduta do Banco Socremo?

Sim  Não  Não sei

Explique. \_\_\_\_\_

11. Acha que falta algum aspecto no código de conduta do Banco Socremo?

Sim  Não  Não sei

Se sim, qual é?

12. Se tivesse algumas dúvidas sobre questões éticas a quem poderia contactar?

Colega  Superior hierárquico  Ninguém

13. Sabe se foram criados canais de comunicação no Banco para denunciar conduta anti-ética?

Sim  Não  Não sei

14. Está satisfeito com o código de conduta do Banco de Microfinança - Socremo?

Sim  Não  Não sei

15. Na sua opinião o que acha que devia melhorar no Banco?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### APÊNDICE B – Questionário para as entrevistas aos clientes

1. Como conheceu o Banco Socremo?

Amigos  Radio  Televisão  Jornal   
Revistas

2. Porque escolheu o Banco Socremo, e não outros Bancos existentes?

Rapidez no desembolso do crédito  É socialmente responsável   
Taxa de juro baixa  Localização

3. Durante o estabelecimento do contrato com o Banco-Socremo recebeu todas as informações necessárias e precisas para uma correcta tomada de decisão?

Sim  Parcialmente  Não

Se não, explique.

---



---

4. No que concerne a não discriminação (raça, cor, sexo, religião), igualdade e justiça, o Banco tem sido bastante cumpridor?

Sim

Não

Se não, explique.

---



---

5. Está satisfeito com os serviços prestados pelo Banco Socremo?

Sim

Não

Se não, explique.

---



---

6. Sabe se a Socremo tem um Código de Ética?

Sim

Não

Não sei

#### APÊNDICE C – Tabela de respostas dos gestores de crédito

	Homens	Mulheres	Total
1. Na sua opinião o que é um Código de Ética?	Quase todos os entrevistados entendem que o código de ética/conduita são normas e procedimentos que orientam a conduta dentro e fora de uma organização.		
2. Até que ponto um código de ética pode ser útil para a organização?	9 Muito 1 As vezes	5 Muito 5 As vezes	14 muito 6 As vezes
3. Sabe se o Banco-Socremo tem um código de ética?	4 Sim 6 Não Sabe	10 Não sabe	16 Não sabe 4 Sim
4. Acha que um código de ética deve incluir as sanções, para que seja eficaz?	7 Sim 3 Não	7 Sim 3 Não	14 sim 6 Não

5. Acha que um código de ética tem que estar adequado a cultura da organização e os valores dos membros da organização para que seja eficaz?	9 Sim 1 Não	7 Sim 3 Não	16 Sim 4 Não
6. Se a resposta é "Sim", acha que o código de conduta do Banco Socrema reflecte os valores e a cultura da organização?	7 Não sabem 2 Sim 1 Não	10 Não sabe	17 não sabem 2 Sim 1 Não
7. Já esteve numa situação em que teve que tomar uma decisão suportando-se do código de conduta do Banco Socrema?	7 Não 1 Não sabe 2 Sim	10 Não	17 Não 2 Sim 1 Não sabe
8. Foi incluído/a na elaboração ou participou no treino de implantação do código de conduta do Banco Socrema?	10 Não	10 Não	20 Não
9. Teria apreciado se tivesse sido incluído ou participado no treino de implantação do código de conduta do Banco Socrema?	7 Sim 2 Não sabe 1 Não	6 Sim 3 Não sabe 1 Não	13 Sim 5 Não Sabe 2 Não
10. Acha que falta algum aspecto no código de conduta do Banco Socrema?	7 Não sabe 3 Sim	10 Não sabe	17 Não sabe 3 Sim
11. Se tivesse algumas dúvidas sobre questões éticas a quem poderia contactar?	5 Superior hierárquico 4 Colega 1 Ninguém	6 Superior 4 Colega	11 Superior hierárquico 8 Colega 1 Ninguém
12. Sabe se foram criados canais de comunicação no Banco para denunciar conduta anti-ética?	2 Sim 3 Não 5 Não sei	6 Sim 3 Não 1 Não sei	8 Sim 6 Não 6 Não sabem
13. Está satisfeito com o código de conduta	6 Não sabe	9 Não sabe	15 Não sabe

do Banco Socremo?	2 Sim 2 Não	1 Não	3 Não 2 Sim
14. Na sua opinião que acha que devia melhorar no Banco?	A maioria dos trabalhadores defendem que devia-se organizar reuniões semestrais, com o objectivo de se ouvir as suas preocupações. Devia-se melhorar a canal de comunicação dentro do Banco. E valorização do <i>staff</i> através de cursos de formação.		

**APÊNDICE D – Tabela de respostas dos trabalhadores séniores**

1. Na sua opinião o que é um código de ética?	Os entrevistados apresentaram opinião quase similares sobre código de ética/cônduta, ao definirem como conjunto de normas e princípios que regulam a conduta dos indivíduos dentro e fora da organização.
2. Até que ponto um código de ética pode ser útil para a organização?	4 Muito
3. Sabe se a Socremo tem um código de ética?	3 Sim 1 Não sabe
4. Acha que um código de ética deve incluir as sanções, para que seja eficaz?	3 Sim 1 Não
5. Acha que um código de ética tem que estar adequado a cultura da organização e os valores dos membros da organização para que seja eficaz?	3 Sim 1 Não
6. Se a resposta é “Sim”, acha que o código de conduta do Banco Socremo reflecte os valores e a cultura da organização?	3 Não sei 1 Não

7. Já esteve numa situação em que teve que tomar uma decisão suportando-se do código de conduta do Banco Socremo?	4 Não
8. Foi incluído/a na elaboração ou participou no treino de implantação do código de conduta do Banco Socremo?	4 Não
9. Teria apreciado se tivesse sido incluído ou participado no treino de implantação do código de conduta do Banco Socremo?	4 Sim
10. Acha que falta algum aspecto no código de conduta do Banco Socremo?	3 Não sei 1 Sim
11. Se tivesse algumas dúvidas sobre questões éticas a quem poderia contactar?	3 Superior hierárquico 1 Colega
12. Sabe se foram criados canais de comunicação no Banco para denunciar conduta anti-ética?	4 Sim
13. Está satisfeito com o código de conduta do Banco Socremo?	3 Não sei 1 Não
14. Na sua opinião que acha que devia melhorar no Banco?	A maioria dos trabalhadores defendem a valorização do <i>staff</i> através de cursos de formação.

**APÊNDICE E – Respostas do questionário efectuado ao consultor**

- Porquê implementou-se o código de conduta no Banco Socremo?  
Criar uma base ética para todos os funcionários. Portanto, evitar que cada agência do Banco tivesse uma ética específica.
- Como o código de conduta do Banco, pode adicionar valor a organização?

O código de conduta assegura que os funcionários trabalhem com maior transparência e profissionalismo. Desse modo, o código de conduta:

- Fortalece a imagem da organização;
- Previne ou reduz perdas financeiras (roubo) para o Banco por parte dos trabalhadores;
- Se a instituição tem confiança nos seus trabalhadores devido a sua boa conduta, menos terá que se preocupar em controlar os trabalhadores por um lado, através da redução do montante de crédito a desembolsar, e por outro lado, a percentagem de clientes a visitar por cada gestor será reduzida, o que permite que o Banco seja mais competitivo;
- Trabalhadores éticos, confere a instituição, menos custo de treino, e mais experiência no Banco, devido ao baixo nível de demissão por condutas anti-éticas.

3. Quantas pessoas foram envolvidas na elaboração do código de conduta do Banco Socremo?

O comité Executivo (Director Geral e Director de Gestão Operacional). Mas foi o director de Gestão Operacional que concebeu o código de conduta. O papel desempenhado por mim na concepção código foi um pouco limitado. Furneci o exemplar de um código de conduta, de uma outra instituição microfinanceira que opera em Moçambique para servir de amostra. E também, participei no esboço inicial do código de conduta do Banco – Socremo.

4. O código de conduta do Banco menciona a conduta que os trabalhadores devem ter dentro e fora do Banco, mas não inclui os outros *stakeholders*, como por exemplo: relações com os fornecedores, os accionistas, o governo, a comunidade. Porque?

De facto é um aspecto importante a adicionar no código. Mas durante a concepção do código, o comité executivo, sob a responsabilidade do director de Gestão Operacional, desenhou o código de conduta com o objectivo de apenas regular a conduta dos trabalhadores dentro e fora da organização, não abrangendo o comité executivo.

5. O código de conduta do Banco, não menciona a quem os funcionários podem apresentar dúvidas sobre a interpretação do código. Porquê este ponto não foi considerado?

É um ponto importante a mencionar. Foi uma falha

6. Os código de conduta do Banco Socremo aborda alguns tópicos, mas não menciona outros, como por exemplo: Assédio no local de trabalho; Drogas ilegais e álcool; Declarações e Comunicações Públicas; Membros de família; Compromisso com o ambiente; Exactidão de livros, registos e relatórios de despesa; discriminação HIV-SIDA; discriminação contra os deficientes; o *mobbing* (assédio moral); Lavagem de dinheiro. Porquê?

Como já disse o código foi concebido individualmente pelo Director de Gestão Operacional, com base nas disposições do código de conduta de uma outra organização. Estes são pontos importantes a mencionar.

7. Acha que um código de conduta deve incluir as sanções, para que seja eficaz?

Sim, claro que é importante. Um código de conduta se bem implementado permite que se siga uma política de “zero tolerância”.

8. Quais foram os canais de comunicação criados para a difusão do código dentro da organização?

Os códigos de conduta foram enviados para os gerentes das agências, através do email. O departamento de recursos humanos, teve a responsabilidade de anexar os códigos de conduta aos contratos de trabalho, com a respectiva assinatura do trabalhador.

9. É importante que os clientes conheçam o código de conduta do Banco Socremo, para que estes sintam-se mais comprometidos com a organização?

O código de conduta, permite que o Banco tenha maior controlo sobre os trabalhadores e os clientes, porque o cliente está melhor informado, assim evita-se por parte do gestor de crédito tentativas de corrupção (comissões que os cliente costumam a pagar os gestores de crédito para facilitar o desembolso de crédito), consequentemente o Banco irá vender melhor.

#### APÊNDICE F – Tabela de respostas dos clientes

	Homens	Mulheres	Total
1. Como conheceu o Banco Socremo?	4 Amigos 1 Rádio	3 Amigos 1 Jornal	7 amigos 2 Rádio

		1 Rádio	1 Jornal
2. Porque escolheu o Banco Socremo, e não outros Bancos existentes?	3 Localização 2 Taxa de juro baixa	2 Localização 1 Taxa de juro baixa 2 Rapidez	5 localização 3 taxa de juro baixa 2 rapidez no desembolso
3. Durante o estabelecimento do contrato com o Banco Socremo recebeu todas as informações necessárias e precisas para uma correcta tomada de decisão?	3 Sim 2 Não	2 Sim 3 Parcialmente	5 Sim 3 parcialmente 2 Não
4. No que concerne a não discriminação (raça, cor, sexo, religião), igualdade e justiça, o Banco tem sido bastante cumpridor?	4 Sim 1 Não	5 Sim	9 Sim 1 Não
5. Está satisfeito com os serviços prestados pelo Banco Socremo?	3 Sim 2 Não	5 Sim	8 Sim 2 Não
6. Sabe se a Socremo tem um código de ética?	5 Não sabe	5 Não sabe	10 Não sabem.

**ANEXO – Código de Conduta do Banco de Microfinança - Socremo, S.A.R.L**

**Princípios de Conduta**

O Banco compromete-se a manter, dentro do possível, altos padrões profissionais, morais e éticos. Atribui-se grande importância à integridade pessoal e, portanto, demanda-se um elevado nível de eficiência e desempenho de todo o pessoal. É, portanto, obrigação de cada um e de todos os trabalhadores conhecer, entender e assegurar que os princípios seguintes sejam aplicados:

**Cumprimento da lei**

O Banco irá, em qualquer momento, aderir estritamente à letra e espírito de todas as leis, regras e regulamentos da República de Moçambique e solicita a mesma aderência a todos os seus empregados.

**Conduta**

Um empregado da Socremo deverá ter um conhecimento detalhado e aderir estritamente as estes regulamentos. A ignorância do seu conteúdo não será aceite como desculpa para o não

cumprimento do mesmo. Quando um empregado estiver impossibilitado de cumprir estes regulamentos serão fixadas regras específicas para ele.

### Cultura Institucional

O Banco irá promover uma cultura institucional de trabalho de acordo com a sua missão e altos padrões de profissionalismo. Todos os empregados serão classificados e /ou remunerados primeiramente na base do desempenho e produtividade; bem como da conduta pessoal.

A Socremo BMF oferece igualdade de oportunidades aos seus empregados. Não tem preferência ou discrimina nenhum empregado ou candidato ao empregado com base na raça, cor, sexo, religião ou origem étnica.

### Responsabilidade

A Socremo, BMF exige que todos os empregados comportem-se sempre de maneira razoável e responsável e que cumpram com as políticas, regras, instruções e procedimentos do Banco.

### Confidencialidade

O Banco exige que todos os empregados mantenham confidencialidade dos segredos comerciais e toda a informação oficial relacionada com o Banco que venham ao seu conhecimento no decurso do seu trabalho.

#### Confidencialidade: Mau Uso da Informação

Todos os empregados com informação obtida no decurso das suas funções deverão observar a maior confidencialidade.

Os empregados não deverão comunicar ou permitir que uma pessoa não autorizada tenha acesso a uma informação que lhes tenha sido disponibilizada ou que lhes venha ao conhecimento enquanto empregados da Socremo, BMF, esteja tal informação relacionada directamente com assuntos do Banco ou não.

Um empregado não deverá extrair ganhos pessoais, financeiros ou doutra natureza, por uso indevido, directo ou indirecto, da informação adquirida no decurso das suas funções.

Um empregado não deverá apoiar uma pessoa não autorizada a ter acesso aos livros ou outros documentos ou informação pertencente à Socremo BMF.

Com este propósito, todos os empregados deverão assinar um Termo de Confidencialidade num formulário prescrito.

### Segurança

O Banco vai providenciar requisitos necessários para a segurança do pessoal e património do banco; terapia ocupacional, prevenção de fogo protecção ambiental. Entretanto, cada empregado é individualmente responsável por observar e manter os regulamentos de segurança do Banco como indicado em cada momento.

### Ética em negócios

O Banco irá respeitar sempre os princípios de negócio justo. Integridade, profissionalismo, eficiência e compromisso com cliente são os pré-requisitos para a rentabilidade e sustentabilidade do Banco. Todos os empregados do Banco deverão estar comprometidos com estes princípios.

Relatando más práticas, mau comportamento, fraude, etc.

Todos os empregados que conheçam ou suspeitem de algum mau comportamento, fraude, erro, ou qualquer prática contrária as políticas e procedimentos do Banco deverá dar imediatamente tal informação a Direcção Executiva, ou ao seu delegado, directamente ou através do Chefe do Departamento ou/e Gerente da Agencia ou Chefe de Divisão.

### Conflito de Interesses

A SOCREMO exige que nenhum empregado pratique qualquer actividade que possa gerar conflito de interesses entre o próprio e o banco.

O empregado deverá declarar por escrito, ao Banco, qualquer acção ou interesse que assuma directa ou indirectamente em qualquer outro banco; e deverá declarar, também por escrito, qualquer propriedade de acções ou outro interesse financeiro em qualquer banco ou instituição de crédito que exerça actividade comercial em Moçambique.

### Declaração de interesses pessoais

Se um empregado, no decurso do seu trabalho, é chamado para lidar com qualquer assunto no qual a sua consorte possa ter interesse pessoal, tal deverá ser comunicado a Direcção Executiva através do Chefe do Departamento apropriado.

### Engajamento numa actividade comercial ou emprego

Um empregado não deverá engajar-se directa ou indirectamente, como gestor ou representante em qualquer negócio, profissão, transacção ou ocupação que possa entrar em conflito com o cumprimento deste termos e regulamentos de pessoal.

### Corrupção

O Banco mantém um política de tolerância zero ante a corrupção e a fraude. A descoberta de qualquer acção ou comportamento que indique ter o empregado recebido um pagamento como resultado do seu comportamento ou acção será sujeita a medida disciplinares. Inclusivamente, será objecto de um mandato de demissão se descobrir um caso de roubo ao Banco ou dos fundos do cliente, e quando houverem evidências razoáveis de aceitação de subornos, taxas não autorizadas, ou gorjetas de clientes potenciais ou correntes ou fornecedores.

### Assuntos políticos

O Banco não se irá meter, de nenhuma forma, em actividades políticas, nem permitir que os seus recursos sejam usados para qualquer campanha política ou eleitoral.

### Remoção, cópia e eliminação de arquivos

Nenhum empregado do Banco pode remover qualquer livro ou arquivo do escritório ou secção em que trabalha. Só com a permissão expressa da Direcção poderá qualquer membro do pessoal remover qualquer livro ou arquivo. A mutilação e/ou destruição não autorizada de arquivos oficiais ou qualquer outra propriedade ou equipamento do Banco é passível de punição nos termos destes regulamentos. O empregado não deverá apagar qualquer livro ou documento do Banco.

Nenhum empregado está autorizado a fazer cópias do documentos pertencentes ao Banco, excepto quando se tratar de propósitos oficiais e com a devida autoridade. Cópias de documentos não podem ser entregues a pessoas não autorizadas. A quebra desta regra por um empregado está sujeita a demissão sumária, tal como fixado nos regulamentos sobre Ofensas e Acções e Procedimentos disciplinares. O Banco reserva-se o direito de emprender uma acção legal contra o empregado.

### Prestação de informações

O Banco estipula que nenhum empregado sem a devida permissão da Direcção, poderá fornecer artigos para qualquer jornal revista ou fornecer a imprensa qualquer matéria com relevância para o seu trabalho ou na sua capacidade como empregado da Socremo, BMF.

O Presidente do Conselho da Administração e/ou Director Geral serão os porta-vozes do Banco. Sendo assim, nenhum outro empregado está autorizado a comunicar para a imprensa ou mídia qualquer matéria em nome do Banco.

### Garantias, fiança, depoimento no tribunal

Nenhum empregado deverá garantias pelas obrigações de qualquer pessoa ou qualquer transacção em nome do Banco, se não tiver obtido através do respectivo Chefe de Departamento, a permissão da Direcção.

Um empregado não deverá na sua capacidade oficial dar opiniões sobre os negócios ou políticas do Banco a qualquer pessoa desejando usar tal opinião como prova no Tribunal de Leis ou onde quer que seja sem primeiro obter a permissão da Direcção.

### Perdas financeiras e outras

Um empregado não deverá, por comissão ou omissão, directa ou indirectamente, causar perdas financeiras para o Banco.

Um empregado que cause de forma deliberada danos a propriedade ou perdas em termos de dinheiro do Banco deverá repor o valor correspondente à perda; tendo em conta as circunstancias de cada caso, tal como indicado pela Direcção Executiva.

O empregado culpado por este tipo de ofensas está sujeito à acção disciplinar.

### Aparência

Uma aparência pessoal agradável é um requisito essencial para todas as categorias de empregados. Vestes adequados deverão estar limpas e apropriadas para os negócios, reflectindo a natureza profissional da posição do empregado.

O Chefe de Departamento ou o Gerente da Agencia é o responsável por assegurar a observância desta regra dentro da sua área de jurisdição.

### Respeito pelo regulamento

Estes princípios de regulamento comercial formam parte dos Termos e Condições de Serviço para todos os empregados, e quem os violar irá sofrer em consequência, acções disciplinares correspondentes, de acordo com os próprios regulamentos.