



Os códigos de ética como instrumentos para o desenvolvimento da cultura de inovação e para a atuação transparente das organizações¹

Ana Cristina da Costa Piletti Grohs²

Leila Gasparindo³

ECA-USP

Resumo

O objetivo do trabalho foi organizar uma matriz conceitual que relacione os traços da cultura nacional e da cultura de inovação e que possa servir como base de análise de códigos de ética de organizações brasileiras. Para isso foi realizado um estudo bibliográfico e proposta uma matriz de análise formada por seis categorias: relações institucionais, relações pessoais, gestão de conflitos, comunicação, flexibilidade e orientação para resultados. Concluímos que os códigos de ética devem resultar de acordos explícitos entre os membros de uma organização com a finalidade de expressar sua identidade e tornar suas práticas mais transparentes e alinhadas aos discursos corporativos e às legislações e normas que regem uma sociedade em busca de harmonia e equidade.

Palavras-chave: Cultura nacional; cultura de inovação; códigos de ética; comunicação.

Introdução

O estímulo à cultura de inovação é um desafio para gestores que buscam maior competitividade no mercado internacional. A inovação hoje não está restrita a aspectos tecnológicos, mas sim está relacionada à capacidade de os indivíduos mobilizarem seus conhecimentos em busca de uma alternativa criativa e funcional para um desafio do cotidiano que se traduza em valor para empresa.

Entretanto, o Brasil não figura entre os países líderes em inovação. O estudo *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, que analisou 148 países em 12 pilares, entre

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação, Consumo e Institucionalidades, do 5º Encontro de GTs - Comunicon, realizado nos dias 5, 6 e 7 de outubro de 2015.

² Doutoranda em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA - USP), Brasil. E-mail: anacris.piletti@usp.br

³ Mestranda do PPGCOM da ECA-USP; Especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP e graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC-SP. Sócia-fundadora da Trama Comunicação e coautora de obras sobre empreendedorismo inovador. E-mail: leilag@tramaweb.com.br



eles a inovação, mostrou que o Brasil ocupa a 56^a posição; na classificação mundial do *The Global Innovation Index 2013*, o país apareceu em 64^a posição. Os dados apresentados mostram que ainda falta muito para que o Brasil, assim como outros países latino-americanos, possam estar melhor colocados nos rankings de inovação. Diante de tal cenário, além das questões relativas as deficiências de infraestrutura, o Brasil possui características específicas que devem ser consideradas como a cultura nacional local.

Diversos autores (Ferrari, 2000, Motta e Caldas, 1997, Tanure e Prates 1996) afirmam que a cultura organizacional tem influência nos elementos da cultura nacional. O objetivo desse estudo é identificar os traços da cultura nacional e da cultura de inovação que podem servir como base para a análise e formulação de códigos de ética de empresas brasileiras. Para uma organização ser considerada uma empresa inovadora é provável que apresente normas e valores de incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento de novas soluções e produtos. Conforme descrito no Manual de Oslo “as empresas podem implementar novas estruturas organizacionais ou novas práticas para introduzir uma nova cultura de negócios, normas e valores com o objetivo de melhorar a capacidade de inovar da empresa” (Finep, 1997, p. 98). Tais normas e valores para serem praticados também precisam ser comunicados e um importante instrumento de comunicação para tal finalidade são os códigos de ética. Tomando como base que os códigos de ética refletem os elementos da cultura organizacional, foi elaborada as seguintes questões de pesquisa: Quais elementos devem ser considerados ao formular e analisar um código de ética? De que forma o código de ética pode contribuir para a atuação ética e formação da cultura de inovação de uma organização?

Quanto à postura ética das organizações, é relevante destacar que diante da Lei nº 12.846/ 2013 conhecida como Lei Anticorrupção, os códigos de ética passam a ter um valor fundamental para guiar as práticas das organizações. A lei traz sanções administrativas e civis para pessoas jurídicas que pratiquem atos contra a administração pública. De acordo com a referida lei “A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito” (art. 3º), ou seja, a



organização deverá adotar sistemas de controle como códigos de ética e programas de *compliance* para assegurar a ética nas práticas de todos os membros da organização.

Esse texto está dividido em quatro partes. A primeira trata de apresentar o referencial teórico sobre o processo de comunicação e códigos de ética; na segunda, apresentamos a cultura de inovação e suas características, na terceira, destacamos as culturas nacional e organizacional e na quarta apresentamos uma proposta para análise e formulação de códigos de ética para organizações. Finalmente, concluímos o texto indicando as possibilidades de análise dos códigos de ética a partir das categorias de análise desenvolvidas para serem utilizadas em pesquisas futuras.

1. Comunicação e códigos de ética

O sentido etimológico da palavra comunicação é “tornar comum”. Como processo social e humano é por meio da comunicação que indivíduos e grupos compartilham e criam significados. No ambiente organizacional, o processo de comunicação permeia todas as áreas e sua função é tornar-se transversal na estrutura para que possa potencializar as informações transmitidas e os relacionamentos estabelecidos.

Estudo realizado por Grunig (1992) sugeriu que o contexto organizacional interno pode cultivar ou impedir a gestão da comunicação excelente. Para o autor, organizações que praticam uma comunicação de excelência tendem a apresentar: (1) cultura organizacional participativa; (2) sistema simétrico de comunicação interna; (3) estruturas mais orgânicas; (4) programas que oferecem oportunidades equitativas para homens e mulheres e minorias; (5) aumento de satisfação entre os funcionários.

Assim, a estrutura orgânica permite aos funcionários da organização participar das tomadas de decisões contando com um modelo de gestão descentralizado. Grunig (2011) evidenciou que a comunicação simétrica dificilmente ocorre em organizações com estrutura centralizada, hierárquica e de cultura autoritária. Utilizando os princípios de Grunig (1984, 1992), Ferrari (2000) constatou que os modelos de comunicação praticados nas empresas são influenciados pelos modelos de gestão e pelos elementos que conformam a cultura organizacional.



Como processo, a comunicação simétrica de mão dupla acontece em ambientes mais participativos nos quais a informação flui com transparência e assertividade. Para que a comunicação se efetive, portanto, as organizações dispõem de diversos meios, sendo os códigos de ética um deles. Nas organizações, a implantação de códigos de conduta e ética ganhou impulso após escândalos envolvendo as ligações de grandes empresas e políticos europeus (Humberg, 2002). No Brasil, principalmente as empresas que aderiram aos processos de Governança Corporativa, adotaram códigos de conduta e ética.

Korte (2010) afirma que os códigos jurídicos são elaborados pelo Estado e tem uma natureza impositiva e os códigos de ética emergem de grupos sociais organizados e são de natureza normativa. Segundo Piletti (2015) a elaboração dos códigos de ética deve emergir de um processo democrático e participativo. “Quanto mais participativa e democrática for a elaboração do código de ética maiores serão as chances de cada membro do grupo identificar-se com ele. Conseqüentemente, maiores serão as chances de sua eficácia” (Piletti, 2015, p. 16). Neste sentido, a elaboração dos códigos de ética devem partir de um processo de comunicação dialógico e aberto.

De acordo com Daineze (2004, p.70), os códigos de ética “atuam como comunicadores da filosofia da organização e como orientadores para ações dos funcionários, a tomada de decisões pela alta administração e as relações das organizações com seus públicos diversos”. Uma organização que atua baseada em um código de ética e desenvolve programas gerenciais para acompanhar e orientar o comportamento dos seus membros está mais próxima de alcançar resultados benéficos para si e para a sociedade.

2. Cultura de inovação

Para entendermos o que é cultura de inovação precisamos compreender o que é cultura e o que é inovação. Na definição de Hofstede (1991), cultura é uma programação mental, que diferencia um grupo de outros e é partilhada coletivamente. Assim, cultura é o conjunto de princípios, valores, normas, condutas e artefatos



compartilhados por determinado grupo considerando a época e o lugar. O conceito de inovação também tem evoluído e seu escopo ampliado, como pode ser observado nas várias versões do Manual de Oslo (Finep, 2013). A mais recente definição preconiza que inovação é a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos, método de marketing ou configuração organizacional nas práticas dos negócios, no local de trabalho ou nas relações externas (*The Global Innovation Index*, 2013).

Godoy e Peçanha (2009) no quadro 1 apresentam diversos estudos recentes, (Mavondo; Farrel, 2003; Martins; Terblanche, 2003; Solomon; Winslow; Tarabishy, 2002; Stringer, 2000; e Ahmed, 1998) mostrando que organizações inovadoras têm características culturais distintas das demais:

Orientação para o mercado	Tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas
Comunicação clara e aberta	Tolerância ao risco, à ambiguidade e ao conflito
Compartilhamento de lucro	Comprometimento e envolvimento dos colaboradores
Trabalho desafiante e em equipe	Coesão e reconhecimento intrínseco entre os membros
Liderança forte e que oferece suporte	Existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação
Ênfase no comportamento empreendedor	Reconhecimento da importância estratégica da inovação por todo grupo
Objetivos claros, definidos, compartilhados	Encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar seus conhecimentos
Reconhecimento a esforços e conquistas	Estabelecimento, em todos os níveis hierárquicos, de estratégias que valorize a aquisição, a criação e acumulação, proteção e exploração do conhecimento

Quadro 1 - Características da cultura de inovação
Fonte: GODOY; PEÇANHA, 2009, p. 144

Como pode ser observado no quadro 1 os autores destacam as características da cultura de inovação e percebemos que o modelo de comunicação simétrico de mão dupla (Grunig, 1992) é o mais adequado para ambientes de inovação. No entanto, um importante impacto interno que pode ser gerado nas organizações é o choque entre os valores da cultura de inovação e os da cultura nacional e organizacional.

3. Cultura organizacional e cultura nacional



Hofstede (1991) realizou uma investigação empírica nas filiais da IBM em mais de 60 países e encontrou significativas diferenças de comportamento. Segundo ele, as culturas nacionais diferem em cinco dimensões: a) modo de enfrentar a desigualdade e a relação com a autoridade e poder, ou seja, a distância hierárquica; b) relação do indivíduo e o grupo; c) diferenças entre os papéis sociais masculino/feminino; d) grau de tolerância ao desconhecido na forma de gerir a incerteza; e) orientação de curto versus longo prazo.

Com em Hofstede, um estudo de Tanure (2010) verificou que a dimensão “a hierarquia e concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (Tanure, 2010, p. 42). Essa característica confronta com alguns valores centrais da cultura de inovação, como por exemplo, o “encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar conhecimentos” (Godoy; Peçanha, 2009, p. 14) que destaca a necessidade da descentralização de processos decisórios.

A partir dos resultados de sua pesquisa, Tanure (2005; 2010) elaborou o “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” considerando as relações que são estabelecidas entre líderes e liderados nos âmbitos institucional e pessoal. No quadro 2 apresentamos os resultados da análise conjunta desses quatro subsistemas (líderes, liderados, institucional e pessoal) e os traços da cultura brasileira resultantes dessa análise.

Espaço institucional		Espaço pessoal	
Líderes	Concentração de poder Estrutura hierarquizada, poder centralizado, protecionismo e prática autoritária do líder.	Paternalismo Autoridade com base no carisma	Personalismo Laços pessoais de confiança e relações informais
	Ambiguidade/ Formalismo Baixa necessidade de lidar com as incertezas do futuro	Flexibilidade Adaptabilidade e criatividade para ajustar-se a novos processos e regras	Lealdade às pessoas Ética social baseada na lealdade e na valorização das necessidades do líder
Liderados	Postura de espectador Aceitação da desigualdade de poder, do protecionismo e da dependência.	Medo de errar Desejo de acertar sempre e ser reconhecido pelo líder	Evitar conflito Tendência de evitar a confrontação direta para manter a qualidade do relacionamento

Quadro 2 – Sistema de Ação Cultural Brasileiro
Fonte: Adaptado de Tanure (2005; 2010)



No quadro 2, destacamos que o protecionismo dos líderes no âmbito institucional gera baixa iniciativa nos liderados e dependência no processo de tomada de decisão. No âmbito pessoal essas relações são marcadas pelo personalismo por parte dos líderes e uma tendência de evitar o conflito por parte dos liderados. O paternalismo dos líderes e o medo de errar por parte dos liderados resultam da intersecção do âmbito institucional e pessoal. Da mesma forma, o traço da ambiguidade nasce das características das relações entre líderes e liderados no espaço institucional enquanto a lealdade às pessoas surge dessas relações no âmbito pessoal. Nesse sistema, a flexibilidade surge como traço central da cultura brasileira marcada pela adaptabilidade e criatividade, estando esta última característica ligada à capacidade de inovar (Tanure, 2005; 2010).

Alguns traços da cultura organizacional nacional foram ressignificados por Wood e Chu (2008) considerando a internacionalização da economia brasileira a partir da década de 1990. O jeitinho brasileiro ou flexibilidade marcada pela capacidade de adaptação e criatividade passou a ter conotação negativa para o país, considerado como um comportamento pouco profissional. O formalismo, que era visto como a valorização de regras e procedimentos burocráticos passou a ser entendido como reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores.

A revisão desses estudos possibilitou identificar que os elementos usados por Tanure (2010), Hofstede (1991) e Wood e Chu (2008) para a definição dos traços culturais que permeiam as organizações brasileiras, são semelhantes e pouco se alteraram, passando apenas por um processo de ressignificação após o início do processo de internacionalização das organizações.

4. Comunicação, cultura nacional, cultura de inovação

Após os estudos sobre comunicação e códigos de ética, cultura de inovação e cultura organizacional e nacional, chegamos a três importantes considerações: 1) Como processo, a comunicação simétrica de mão dupla é a mais adequada para a construção de uma cultura de inovação; 2) Como instrumento, os códigos de ética são poderosos



canais de comunicação que modelam o comportamento nas organizações, chegando até a colaborar com o desenvolvimento da cultura de inovação; 3) Alguns traços da cultura brasileira são incompatíveis com as características da cultura de inovação.

Em uma perspectiva na qual a cultura é entendida como resultado da invenção social que é transmitida mediante o processo de comunicação e aprendizado (Tanure; Prates, 1996), os mecanismos comunicacionais voltados à promoção da cultura de inovação são determinantes. Discutir o estímulo à cultura de inovação no Brasil passa por reconhecer a influência dos traços culturais nacionais e o papel do processo de comunicação nas empresas que buscam competitividade proveniente de inovação. Sendo assim, a partir dos estudos de Godoy e Peçanha (2009), Hofstede (1991), Tanure (2005; 2010) e Wood e Chu (2008) relacionamos cinco categorias relevantes que poderão servir para analisar e elaborar códigos de ética de empresas brasileiras. O quadro 3 apresenta estas categorias relacionando os traços da cultura nacional e as características da cultura de inovação em cada uma delas.

CATEGORIA	CULTURA NACIONAL	CULTURA DE INOVAÇÃO
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS Forma como é organizado e distribuído o poder na organização e as relações formais estabelecidas entre líderes e liderados.	Gestão autoritária Alta distância hierárquica Centralização de poder Desigualdade de poder Postura paternalista – líder Postura de espectador - liderado Transferência ou diluição de responsabilidade Relação de interdependência líder-liderado	Gestão participativa Baixa distância hierárquica Descentralização Valorização do conhecimento em todos níveis hierárquicos Trabalho em equipe Encorajamento da autonomia Comportamento empreendedor Comprometimento e envolvimento Relação de apoio entre líder-liderado
RELAÇÕES PESSOAIS Forma como os indivíduos se relacionam no cotidiano.	Personalismo (importância a interesses pessoais/rede de amigos/parentes em detrimento de interesses coletivos/ sociais) Alto grau de confiança em rede de amigos/parentes para resolução de problemas Obtenção ou distribuição de privilégios	Reconhecimento a esforços e conquistas Existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação
GESTÃO DE CONFLITOS Forma como são administradas as negociações os conflitos e tomada de decisão.	Baixa tolerância ao conflito Valorização do relacionamento Demonstração de emoções e sentimentos Cordialidade – dificuldade de dizer não Desconforto a conflitos abertos Medo de errar	Tolerância ao conflito Trabalho desafiante e em equipe
COMUNICAÇÃO Forma como acontecem às interações e troca de	Baixa participação nos processos decisórios Comunicação assimétrica Comunicação informal Prolixidade	Comunicação clara e aberta Espaço para expressão de opiniões Espaço para comunicação simétrica Assertividade



informações significativas na organização.		
FLEXIBILIDADE Forma como pessoas e organização lida com as mudanças.	Tolerância à quebra de regras No nível organizacional, pode ser visto como comportamento amador Criatividade	Reconhecimento da importância da inovação
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Forma como planeja processos, administra o tempo e lida com o risco.	Alto nível de controle de incerteza, maior necessidade de previsibilidade das coisas e da existência de leis e regras Reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores Orientação de curto prazo Foco na tarefa e no processo Gestão ineficiente do tempo	Tolerância ao risco e ambiguidade Orientação para o mercado Objetivos claros, definidos e compartilhados Foco nos resultados Tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas
APROXIMAÇÃO TEÓRICA	Hofstede (1991), Tanure (2005; 2010), Wood e Chu (2008)	Godoy, Peçanha (2009)

Quadro 3: Comparativo entre cultura nacional e cultura de inovação

Fonte: baseado em Godoy; Peçanha (2009), Hofstede (1991), Tanure (2005; 2010), Wood; Chu (2008)

No quadro 3, verificamos as principais diferenças entre a cultura nacional e cultura de inovação. Nas relações institucionais, por exemplo, a alta distância hierárquica, postura paternalista do líder e de espectador dos liderados dificultam os processos participativos assim como desencoraja a autonomia e comportamento de inovação. Nas relações pessoais, na cultura de inovação é importante reconhecer e valorizar esforços e conquistas profissionais independente das relações de amizade estabelecidas.

Os conflitos, na cultura brasileira, muitas vezes são marcados ou evitados pelo medo de errar ou pela necessidade de manter relações cordiais. Na cultura de inovação o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. Em relação à comunicação, os processos informais e o modelo assimétrico são muito presente na cultura brasileira devido às relações pessoais e institucionais baseadas na amizade e no poder. Para inovar é preciso comunicação simétrica, assertividade, clareza e abertura para o diálogo constante. Em relação à flexibilidade, a adaptabilidade e a criatividade são elementos da cultura brasileira que favorecem a inovação e, se bem gerenciadas, colaboram para obtenção de resultados positivos e crescimento da organização.

A cultura de inovação também tem como característica a orientação para o mercado e o foco nos resultados. Cada vez mais as empresas brasileiras tendem a reconhecer a



necessidade da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores para se tornarem competitivas e inovadoras.

A seguir, explicamos cada uma das categorias, indicando como poderão ser úteis na análise e elaboração dos códigos de ética das empresas nacionais.

a) Relações institucionais: As relações institucionais referem-se à forma como é organizado e distribuído o poder na organização e a relações formais estabelecidas entre líderes e liderados. Uma organização com características da cultura de inovação estabelece princípios que incentiva a participação dos funcionários na tomada de decisões, promove a aprendizagem individual e grupal dos membros por meio de processos colaborativos de trabalho e encoraja a autonomia dos colaboradores. Neste tipo de organização, o erro é visto como algo que faz parte do processo de trabalho e colabora para a aprendizagem da organização.

b) Relações pessoais: As relações pessoais referem-se a forma como indivíduos se relacionam no cotidiano da empresa. Presente na gestão das organizações brasileiras, o personalismo é um traço importante a ser abordado nos códigos de ética visando principalmente coibir práticas de privilégios pessoais e incentivar o crescimento baseado no mérito e no esforço pessoal e do grupo.

c) Gestão de conflitos: A gestão de conflitos refere-se à forma como são administradas as negociações, os conflitos e tomada de decisão. A aversão a conflitos é um traço da cultura nacional divergente à cultura de inovação que demanda alta tolerância a conflitos. Esse traço brasileiro é fruto da supervalorização dos relacionamentos pessoais, o que resulta na dificuldade de dizer não, de fornecer *feedback* assertivo e no desconforto de tratar abertamente os conflitos.

d) Comunicação: A comunicação refere-se à maneira como acontecem as interações e trocas de informações significativas na organização. No âmbito da cultura nacional, a comunicação é marcada pela comunicação assimétrica, informal e prolixidade das mensagens. Uma maneira de promover o diálogo aberto é reconhecer o valor do outro e de sua capacidade contributiva no processo de transformação da organização.



e) Flexibilidade: A flexibilidade está relacionada a forma como as pessoas e a organização lida com as mudanças do ambiente interno e externo. Considerando o lado positivo da flexibilidade relacionada a adaptabilidade e criatividade (Tanure, 2010).

f) Orientação para resultados: A orientação para resultados refere-se à forma como a organização planeja processos, administra o tempo e lida com o risco. O alto nível de controle de incerteza (Hofstede, 1991) é um dos traços da cultura nacional e quanto mais normatizadores são os códigos de conduta e ética, maior é o seu potencial de controle da incerteza. O alto nível de controle de incerteza pode burocratizar e retardar os processos de inovação. O ideal é criar normas que não limitem a agilidade dos processos e colabore na tomada de decisão dos públicos. Regras claras são importantes para a orientação para resultados, porém é preciso ações conjuntas de desenvolvimento e formação de pessoal para que tais normas sejam transformadas práticas assertivas.

Considerações Finais

Estimular a cultura de inovação é um dos grandes desafios de gestão no Brasil e uma necessidade para tornar as empresas mais competitivas e globais. Da mesma forma, relacionar o comportamento ético e a postura transparente da organização com resultados positivos é um desafio para os profissionais que atuam na área de comunicação e gestão. Esse estudo teve como objetivo apresentar uma aproximação dos traços da cultura nacional e da cultura da inovação mostrando algumas características que poderão servir para analisar e formular os códigos de ética das organizações brasileiras. Como comunicadores organizacionais, verificamos que os códigos de ética podem contribuir para a formação da cultura de inovação. Também ressaltamos que não basta a existência de um documento formal, é necessário que as normas expressas nesses documentos sejam compartilhadas e formuladas pelos membros da organização.

É possível que os códigos de conduta e ética que utilizam uma linguagem mais clara e próxima dos públicos a que se destinam provavelmente sejam produzidos pela



organização em parceria com o setor ou agências de comunicação. Assim, os traços da cultura nacional poderiam ser trabalhados pelos profissionais de comunicação na elaboração destes documentos institucionais. Desta forma, estes seriam mais assertivos e estratégicos na orientação de determinado comportamento e, juntamente com programas mais extensos de comunicação e educação gerencial, poderiam estimular mudanças ou reforçar posturas necessárias para um ambiente mais produtivo, criativo e humanizado. Também é preciso considerar a existência de subculturas e grupos com distintos traços culturais em uma mesma organização. Estes grupos podem ou não serem propensos a cultura de inovação. Cabe, portanto, a organização desenvolver outros mecanismos complementares para o desenvolvimento das características da inovação.

Reconhecemos também os códigos de conduta e ética como importantes canais da cultura organizacional e uns dos primeiros instrumentos de contato com novos colaboradores. Por isso, eles não devem ser entendidos como instrumentos de controle, mas sim como articuladores de um processo contínuo de busca de melhorias dos relacionamentos com os públicos da organização. Portanto, devem fazer parte de uma estratégia comunicacional mais ampla inserida no modelo de comunicação simétrica de mão-dupla. A própria comunicação deve ser tema dos códigos de ética de forma a incentivar maior interação, participação, transparência e colaboração entre os setores e membros da organização.

Em cada categoria criada para análise dos documentos, identificamos aspectos interessantes para futuras pesquisas. Sobre as relações institucionais, seria interessante verificar se existe uma tendência para incentivar os processos de gestão democrática e como oportunidade de novas pesquisas seria possível entender de que forma os processos de gestão democráticos são implementados e gerenciados na organização, assim como relacioná-los com os modelos de comunicação utilizado e o potencial inovador deste tipo de gestão. Sobre as relações pessoais, podemos verificar se existe a preocupação das organizações em inibir traços da cultura nacional relacionados ao “jeitinho brasileiro”, ao personalismo e a obtenção e distribuição de privilégios baseado



nas relações de amizade e de poder. É possível realizar estudos comparativos entre códigos de conduta e ética de organizações nacionais e estrangeiras para identificar semelhanças e diferenças no tratamento deste tema pelas organizações.

A gestão de conflitos também é um tema muito importante a ser analisado nos códigos de conduta e ética das organizações brasileiras. Será que existe a preocupação das organizações em instituir canais mediadores de conflitos. Um trabalho de formação em negociação para os colaboradores poderia contribuir para que os próprios funcionários pudessem gerenciar e resolver os conflitos entre pares? Uma pesquisa complementar por meio de entrevistas em profundidade com os responsáveis pela gestão de conflitos nas organizações poderia ajudar a mapear os tipos de conflitos mais comuns e de que forma estes interferem no trabalho em equipe e em processos de inovação. A busca pela comunicação simétrica de mão dupla também é um aspecto a ser identificado nos códigos de ética das empresas brasileiras. Consideramos fundamental, ao analisar os códigos de ética, verificar se as informações são insuficientes para identificar se o diálogo transparente está realmente presente nas relações da organização com seus públicos.

Para futuras pesquisas, estas categorias de análise (relações institucionais, relações pessoais, gestão de conflitos, comunicação, flexibilidade e orientação para resultados) poderão servir para analisar os códigos de ética das organizações. Também será possível utilizar as características da cultura nacional, da cultura de inovação e dos modelos de comunicação na formulação de um questionário estruturado e por meio da sua aplicação com os funcionários identificar tais características nestas organizações.

A flexibilidade é um traço que pode ser identificado nos códigos de conduta e ética. Consideramos, portanto, que não somente a análise dos códigos de ética por meio da categoria proposta é relevante, mas é preciso um levantamento complementar com alguns dos públicos da organização para entender de forma mais aprofundada de que maneira as pessoas lidam e são preparadas para lidar com as mudanças. A orientação para resultados também poderá ser identificada nos códigos de ética das organizações, tanto no sentido de controlar as incertezas e formalizar os processos operacionais como



buscar a excelência e o atendimento das necessidades do mercado. Em relação a este aspecto, o estudo pode ser complementado identificando se as normas burocratizam ou agilizam os processos de inovação.

Consideramos que o estudo contribuiu para a sistematização de um quadro comparativo dos traços da cultura nacional e da cultura de inovação estabelecendo categorias que podem ser utilizadas em futuras pesquisas. "Destacamos que a análise dos códigos de conduta e ética das organizações é importante para o estudo qualitativo e de expressão dos valores compartilhados pela organização. Dessa forma, essa análise deve ser realizada afim de promover a cultura de inovação e ressaltar traços da cultura nacional como diferenciais competitivos quando pertinente. Os códigos de ética também podem se tornar valiosos instrumentos para comunicar de forma transparente e assertiva os valores da organização. Dessa forma, devem ser melhor aproveitados para estimular a cultura de inovação e ressaltar traços da cultura nacional como diferenciais competitivos.

Finalmente, diante do cenário político-econômico brasileiro com escândalos envolvendo diversas empresas do setor da construção e a Petrobrás em um esquema de corrupção, concluímos que os códigos de éticas devem resultar de acordos explícitos entre os membros de uma organização com a finalidade de tornar suas práticas mais transparentes e alinhadas às legislações e normas que regem uma sociedade em busca de harmonia e confiança.

Referências

BRASIL. Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013. Disponível em <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em
13/03/2015

DAINEZE, M. do A. Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das Universidades*. VIII. São Paulo: Peiropólis, 2004.

EDELMAN. 2015 Edelman Trust Barometer. Global Results. Disponível em <
<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/global-results/>> Acesso em 13/03/ 2015



FERRARI, M. A. *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

FINEP. *Manual de Oslo*. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. 3.ed. OECD, FINEP, 1997. Disponível em:
<http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em 28/ dez./2013.

FORBES BRASIL. As empresas mais inovadoras do mundo 2013. Disponível em <
<http://forbesbrasil.br.msn.com/listas/as-empresas-mais-inovadoras-do-mundo#image=11>>
Acesso em 28/ago./2014.

GODOY, R. S. P. de; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Bol. - Acad. Paul. Psicol.*, São Paulo, v. 29, n. 1, jun. 2009, p. 142-63. Disponível em: <
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28/ dez./ 2013.

GRUNIG, J. E. (Org.) *Excellence Public relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A., FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HUMBERG, M. E. *Ética na política e na empresa: 12 anos de reflexão*. São Paulo: CLA, 2002.

KORTE, G. Ética educacional e transdisciplinaridade. In: WEINLICH, N.C; DONADON, A.M.C.P. Reflexões para o despertar da consciência ética. São Paulo: Fapec, 2010. p. 85-94

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PILETTI, M.G.C.R. *A ética na sala de aula*. São Paulo: Loyola, 2015.

TANURE DE BARROS, B; *Gestão à brasileira*. São Paulo, Atlas, 2010.

TANURE DE BARROS, B.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

TANURE, B. *Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2013–2014. World Economic Forum, 2013. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf> Acesso em 18/ dez./ 2013.

THE GLOBAL INNOVATION INDEX 2013. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO), 2013. Disponível em:<
<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013>> Acesso em 18/ dez./ 2013.

WOOD, T.; CHU, R. A. *Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?*. *Revista de Administração Pública – RAP*. Ebape FGV. Rio de Janeiro: 2008