

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Vinícius Araujo Reginatto

ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CÓDIGO DE ÉTICA  
DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Porto Alegre  
2012

Vinícius Araujo Reginatto

## ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevêdo

Porto Alegre

2012

Vinícius Araujo Reginatto

## ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira – EA/UFRGS

---

Orientador – Prof. Dr. Ariston Azevêdo – EA/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais e minha irmã pelo apoio dado durante a elaboração desta monografia e durante toda a graduação. Sem eles essa caminhada teria sido muito mais penosa e talvez não tivesse chegado ao final.

Agradeço também ao Prof. Ariston pelas horas de orientação – sempre dedicado e paciente – que possibilitaram a realização desse estudo. Agradeço também à prof. Aida por mostrar a um recém ingressante no curso de graduação a importância e a beleza das questões éticas.

"A utopia está no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se distancia dois passos. Caminho dez passos e o horizonte anda dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais a alcançarei. Para que vale a utopia? Vale para isto: para caminhar."

**Eduardo Galeano**

## RESUMO

A pesquisa busca analisar de maneira aprofundada o conteúdo do Código de Ética dos Profissionais de Administração. À luz de conceitos da ética empresarial buscou-se avaliar de que maneira a ética é adaptada ao formalismo no código. Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo conforme Bardin (2004), análise categorial e análise lexical, para dividir o texto em temáticas e avaliar os vocábulos utilizados. Além disso, foi realizada uma retrospectiva das versões anteriores do documento para verificar sua evolução. A análise mostrou como o código espelha um formalismo e uma burocratização da ética dentro do universo das organizações nas quais os profissionais de administração atuam. Há um esvaziamento da reflexão ética, moldando-a de acordo com as características fundamentais da organização formal burocrática, que acabam apenas revestindo superficialmente de um caráter ético aspectos tradicionais das ferramentas de gestão.

Palavras-chave: Código de Ética dos Profissionais de Administração. Ética empresarial. Formalismo. Burocratização.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>7</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
2.1	OBJETIVO GERAL.....	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3</b>	<b>BASE TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
3.1	SOCIEDADE DAS ORGANIZAÇÕES .....	13
3.2	SOCIEDADE DA ADMINISTRAÇÃO.....	16
3.3	O ADVENTO DO ADMINISTRADOR.....	18
3.4	AÇÃO ADMINISTRATIVA .....	20
3.5	ÉTICA DA CONDUTA .....	22
3.6	FORMALISMO E A ÉTICA EMPRESARIAL.....	27
3.7	CÓDIGO DE ÉTICA .....	32
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
4.1	CARACTERIZAÇÕES DO TIPO DE PESQUISA.....	35
4.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	35
4.3	TIPOS DE DADOS E FONTES DOS DOCUMENTOS.....	36
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS .....	36
<b>5</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA .....</b>	<b>39</b>
5.1	ASPECTOS LEGAIS DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO.....	39
5.2	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO.....	40
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>47</b>
6.1	ANÁLISE DOS ATORES.....	47
6.2	ANÁLISE DAS PALAVRAS-PLENAS.....	51
6.3	ANÁLISE TEMÁTICA .....	53
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo e aplicação da *Business Ethics* apresentou um crescimento muito expressivo nas últimas décadas. Inicialmente importando muitos conceitos da Filosofia e depois agregando tópicos da Administração, o tema inspirou o surgimento de vários periódicos, grupos de pesquisa, enfim, de uma produção acadêmica contundente. São diversos estudiosos em vários lugares do mundo. Como destaca Rossouw (2012), através da consolidação de um volumoso estudo global, a Business Ethics constitui um verdadeiro campo de ensino e pesquisa. Apesar da concentração da produção acadêmica nos países do norte, há presença da Business Ethics em todas as regiões do planeta. Seu crescimento nos últimos anos, como conclui o autor, ocorreu por diversos motivos, que variam nas diversas regiões da pesquisa. Entre esses motivos, estão demandas sociais, escândalos corporativos, visão institucional, agenda política, orientação religiosa e demandas dos estudantes. O principal motivo do crescimento, porém, é a existência e a inter-relação dos trabalhos acadêmicos nacionais, regionais, continentais e globais.

Agregando também de forma muito contundente preceitos da Ética e da Administração, é possível destacar o Código de Ética dos Profissionais de Administração - CEPA, instituído pelo Conselho Federal de Administração, autarquia do governo federal responsável pela fiscalização da prática do exercício profissional da Administração no País. Ele é um código de ética profissional editado pela associação de classe, que possui ainda em sua estrutura os Conselhos Regionais de Administração - CRAs, presentes em todos os estados da federação. A estrutura consolidada do órgão central, localizado em Brasília, e os demais conselhos regionais compõem o Sistema CFA/CRAs. A primeira edição do Código de Ética data de 1969, tendo sido atualizado cinco vezes desde então, até chegar a sua última edição no ano de 2010.

O objetivo do presente estudo é buscar esclarecer de que forma a Ética se formaliza nesse instrumento regulador dos profissionais de administração no Brasil. Porém, antes de adentrar de maneira mais profunda nos artigos do código, é importante entender melhor o contexto que ensejou o seu surgimento. Como se deu o surgimento da profissão do administrador? Por que as organizações passaram a

necessitar desse serviço profissional? Qual a necessidade de existir um código de ética para tratar da conduta deste profissional? Essas são algumas perguntas importantes que ajudam na busca por um entendimento melhor do conteúdo do CEPA.

Em um mundo no qual as organizações vêm ganhando cada vez mais espaço na vida dos indivíduos, torna-se importante entender aspectos éticos relacionados ao cotidiano dos diversos atores envolvidos no funcionamento de uma organização. Esse crescimento foi tão acentuado que levou alguns autores a caracterizarem a sociedade contemporânea como uma sociedade de organizações (ETZIONI, 1976; DRUCKER, 1974), uma vez que diversos aspectos e necessidades da vida humana são viabilizados por meio de organizações. Desde o trabalho, até a manutenção da saúde e a aquisição de conhecimentos, todos estão ligados a algum tipo organizacional, especialmente as organizações formais de caráter econômico.

O papel de destaque dessas organizações decorre da consolidação da economia de mercado. Há uma presença mais marcante delas entre as maiores economias do mundo, superando em produção inclusive o PIB de diversos países. Essa consolidação foi fundamental para a proliferação de organizações formais de caráter econômico, uma vez que elas reproduziam de maneira micro os pressupostos da economia de mercado. As indústrias foram as primeiras a se expandirem de forma rápida e em diversas localidades, espalhando essa forma de organização por todo o tecido social.

Nessas primeiras empresas industriais nasceu a administração científica, que viria a ter um crescimento igualmente rápido e a impactar a organização da sociedade de maneira relevante. A administração surge como uma forma de buscar a eficiência, para trazer maior produtividade, mais riqueza e, conseqüentemente, maior bem-estar a todos, conforme Taylor (1990). O crescimento da administração está fortemente ligado ao crescimento das organizações formais de natureza econômica, nas quais o administrador exerce um papel importante no incremento da produtividade e da eficiência do trabalho.

O crescente destaque do papel das organizações traz como consequência o aumento da relevância dos administradores, já que são os responsáveis principais pelos atos da empresa. A busca incessante dos administradores pelos resultados

econômicos de suas empresas acabou provocando diversos escândalos que envolvem principalmente grandes corporações. Sendo assim, conforme o discurso corrente da disciplina de ética empresarial, surgiu uma demanda da sociedade para o regramento das atividades desempenhadas pelas empresas. A ética empresarial surge como a preocupação moral para que, em função do racionalismo e da busca por resultados financeiros, não houvesse descuido com o bem da sociedade.

Esse primeiro momento da ética empresarial sofreu importantes transformações, que foram aos poucos diminuindo a preocupação com aspectos éticos e morais da organização para assumir um caráter de efetivo controle disciplinar. A disciplina acadêmica, que nasceu para tentar diminuir a tensão entre os objetivos organizacionais e princípios éticos e morais da sociedade, teve um processo de esvaziamento da sua reflexão ética. Conforme destaca Meira (2010), o “empresarial” que adjetiva essa ética passa a ter um papel principal, moldando-a para se conformar com as organizações da nossa sociedade. Assim, os princípios que regem as organizações formais de caráter econômico, fortemente influenciadas pelo formalismo e pela burocracia, passam a ser utilizados pela ética empresarial.

A influência do formalismo na ética empresarial trouxe alguns conceitos como procedimentos definidos por normas, cargos e até mesmo departamentos de ética foram concebidos em um processo de burocratização da ética. A própria existência de um código de ética já se encaixa nesse contexto de formalismo, uma vez que, inicialmente, ela não poderia ser prescritiva, já que estava baseada em uma reflexão sobre os valores morais. Ora, nota-se que os códigos de ética são um instrumento importante para regular a conduta dos membros das organizações. Eles se disseminaram de forma rápida nas grandes corporações, se configurando como uma das práticas mais comuns da ética empresarial.

Como referência de conduta para os atos dos administradores no Brasil, há o Código de Ética dos Profissionais de Administração (ANEXO A). Ele se propõe a “regular a conduta moral e profissional e indicar normas que devem inspirar o exercício das atividades profissionais”, conforme a resolução normativa que o editou (BRASIL, 2010). Apesar de se diferenciar dos códigos organizacionais, uma vez que se trata de um código profissional, ambos são documentos normativos da ética e estão fortemente relacionados com o exercício da Administração.

O presente estudo visa a avaliar de maneira mais profunda o conteúdo do Código de Ética dos Profissionais de Administração. Dentro desse contexto de formalismo da ética na ética empresarial, busca verificar como esse aspecto pode ser visto ao longo do texto desse documento normativo da profissão de administrador no Brasil.

O questionamento desse estudo pode ser definido como:

**DE QUE MANEIRA A ÉTICA É ADAPTADA AO FORMALISMO NO  
CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO?**

## 2.1 JUSTIFICATIVA

O estudo da ética apresenta grande pertinência no momento, tendo em vista a crescente demanda da população brasileira por um maior respeito aos valores morais, principalmente em relação ao nosso quadro político. A proposição da Lei da Ficha Limpa, a partir de um projeto de lei de iniciativa popular, e os altos índices de popularidade das medidas da atual presidente de combate firme a condutas inadequadas de seus ministros, demonstram esse clamor popular.

No universo das organizações, também é demandado maior respeito aos valores fundamentais da sociedade. Em parte, proporcionado pela diminuição do Estado, sendo exigido agora das empresas contrapartida para a sociedade da qual ela retira sua riqueza. Isso fica evidente com o forte crescimento da responsabilidade social empresarial nas grandes corporações. O aumento de publicações na área reflete grandes transformações que a sociedade está vivendo, conforme coloca Nardi (2010).

Com isso, torna-se relevante uma reflexão ética no contexto específico vivenciado pelos administradores. Além disso, o código de ética tem papel relevante na conduta dos profissionais de administração, uma vez que o seu descumprimento pode provocar punições pelo Conselho Regional de Administração. Um maior conhecimento deste instrumento por parte da classe é importante, tanto para nossa atuação como profissionais, como para seu aprimoramento constante.

O estudo da ética também apresenta grande complexidade. Todavia, no currículo dos cursos de administração, ele normalmente fica condensado em apenas

uma disciplina, conforme salienta Forneau (2006). Sendo assim, esse estudo justifica-se na tentativa de tentar aprofundar a busca de conhecimento acerca da ética, tendo em vista seu contexto de aplicação na administração.

## 2 OBJETIVOS

A seguir apresentam-se os objetivos geral e específicos que se buscará atingir com essa pesquisa.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar de que maneira a ética é adaptada ao formalismo no Código de Ética dos Profissionais de Administração.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para tanto, têm-se como objetivos específicos

- Contextualizar a origem do Código de Ética dos Profissionais de Administração;
- Analisar o Código de Ética dos Profissionais de Administração à luz do formalismo na *Business ethics*;
- Identificar se há o predomínio de alguma característica do formalismo no texto do Código de Ética dos Profissionais de Administração.

### 3 BASE TEÓRICA

A presente seção tem por objetivo abordar os principais conceitos que servirão de base para as conclusões do presente estudo. A teoria da administração apresenta uma produção vasta, com diferentes definições e paradigmas de análise, sendo importante destacar qual a delimitação será utilizada como base.

Este capítulo apresenta trabalhos científicos relativos ao surgimento do que foi chamado por alguns autores de uma sociedade das organizações. São também colocadas definições relativas à sociedade da administração, o advento do administrador, a ação administrativa e a ética da conduta do administrador.

#### 3.1 SOCIEDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, as organizações ocupam um papel significativo em nossas vidas. Na realização de tarefas do cotidiano é comum o relacionamento com uma diversidade delas: empresas, universidades, hospitais, órgãos governamentais, etc, que realizam os aspectos fundamentais de nossa sociedade, que garantem o seu funcionamento, proporcionando a produção de bens e serviços, a saúde, o ensino, o lazer, entre outros. Esse posicionamento central dessas entidades levou alguns teóricos a proclamar o surgimento de uma “sociedade das organizações”. Um dos pioneiros nesse conceito foi Etzioni (1976), que destaca:

Nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. [...] Quase todos nós morremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial. (ETZIONI, 1976, p. 7)

Outro pensador que também coloca o conceito de sociedade das organizações é Peter Drucker (1974). O autor destaca como uma descontinuidade de meados do século XX pressupostos individualistas em uma sociedade

extremamente pluralista, repleta de organizações. Drucker (1974) propõe que a sociedade por volta da década de 60 do século XX seguiu um padrão de funcionamento marcado pela continuidade desde o início do século. As mesmas empresas de setores tradicionais dominavam a economia, e o ritmo de crescimento seguia os padrões previstos pelos economistas. Era chegado o momento do rompimento dessa tendência. O advento de um grande número de organizações e o aumento do tamanho delas caracterizava o pluralismo de uma nova sociedade. Conforme Drucker (1974), “a realidade que governa nosso comportamento é a da concentração de poder organizada e – é lícito dizer-se – superorganizada”. Ele segue destacando o crescimento das empresas e demais estruturas organizacionais, enfatizando que “toda tarefa social importante está sendo confiada a uma grande instituição” (DRUCKER, 1974, p. 197).

As organizações de que tratam Etzioni e Drucker são as formais, caracterizadas por grupos de pessoas regidos por pressupostos burocráticos para atingir determinados objetivos. Conforme o próprio conceito de Etzioni, “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.” (ETZIONI, 1976, p. 9). O autor coloca alguns sinônimos de organizações, ressaltando suas desvantagens em relação à simples utilização da palavra organização, como burocracia, organização formal e instituições. De qualquer forma, a intenção principal é ressaltar o fato de a burocracia estar fortemente presente no estudo das organizações, a ponto de Max Weber, um dos principais expoentes da teoria burocrática, ser classificado como o primeiro teórico significativo das organizações (MOTTA, 2006, p. 129). As características que compõem a organização definida por Etzioni (1976), as quais seriam divisão do trabalho planejada intencionalmente, presença de um ou mais centros de poder e impessoalidade, são pressupostos fundamentais da burocracia.

A burocracia é um modelo que apresenta, em um contínuo de dimensões, variáveis como a divisão do trabalho baseado na especialização funcional, hierarquia, cargos, impessoalidade, procedimentos formalizados e promoção por competência técnica (HALL, 1971). As organizações apresentam essas características em diferentes graus, nunca todas juntas de uma maneira absoluta e definitiva. Conforme Motta (2006, p. 130), a burocracia tem como fim “organizar, de

forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada”. Ela separa a esfera pessoal da vida do indivíduo, que se torna privada e familiar, da vida profissional, caracterizada pelo desempenho de sua atividade profissional e pública. Essa separação representa uma ruptura da sociedade industrial em relação às sociedades tradicionais, nas quais a vida familiar e o desempenho das atividades profissionais se misturavam (MOTTA, 2006).

Cruz Jr. (1988) também ressalta a importância tanto das organizações, como da burocracia, ao afirmar que vivemos em uma “sociedade organizacional burocrática”. Sua afirmação baseia-se na premissa de que o forte desenvolvimento das organizações formais está relacionado à ascensão do mercado como padrão máximo de organização da vida humana. As raízes dessa primazia estão na Europa do século XVIII, quando o continente se via como o mais alto grau de desenvolvimento humano e passou a espalhar para todo o mundo os pressupostos de uma sociedade mercantilista. Nessa mesma época, eram desenvolvidas obras fundamentais da teoria econômica por grandes pensadores, como Adam Smith. A economia adquire, então, um caráter absoluto, como fim máximo da sociedade, e não como forma de organização das pessoas para suprir suas necessidades. Esse aspecto coloca as organizações formais de caráter econômico no centro da sociedade, assumindo um papel fundamental na vida dos indivíduos, tanto na sua socialização, quanto na sua realização pessoal.

Essa elevação do mercado a paradigma de organização da vida humana traz uma série de consequências prejudiciais aos indivíduos e à sociedade. A ascensão de uma “ética economicista racional” (CRUZ JR., 1988, p. 6) e o consumismo como padrão máximo de realização do indivíduo podem ser destacados. O mercado deixou de ser regulado por pressupostos políticos e éticos e passou a assumir um *ethos* próprio, baseado na conformidade do indivíduo com as formas sociais do mercado e no seu modo de pensar, fortemente marcado pelo cálculo utilitarista (CRUZ JR., 1988). Essa primazia tira do indivíduo o exercício de sua vida de forma substantiva, uma vez que sua existência fica ligada à função que exerce na engrenagem econômica e não simplesmente na sua condição de ser humano. Nesse contexto, as organizações são o instrumento ideal para a consolidação e expansão inexorável do mercado e, por isso, são tão fortemente destacadas a ponto

de virar o adjetivo principal no conceito de sociedade organizacional. Entretanto, como destacado, essa supervalorização tem graves consequências para as pessoas, como a alienação necessária para o encaixe na estrutura burocrática. Conforme Weisskopf (1974 *apud* CRUZ JR., 1988), a alienação é o resultado da separação da potencialidade e realização da vida humana, que leva o indivíduo a reprimir uma série de propensões humanas como a libertação e o gozo da vida.

### 3.2 SOCIEDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Essa crescente importância das organizações está intrinsecamente relacionada a uma valorização da administração. Conforme destaca Etzioni (1976, p. 8), “as mudanças na natureza da sociedade tornaram o ambiente social mais compatível com as organizações, a arte de planejar, coordenar e controlar desenvolveu-se com o estudo da administração”.

A busca de um bom funcionamento para as organizações passa a ser uma preocupação de toda a sociedade, como mostra Taylor (1990) ao mencionar o discurso de ex-presidente americano Theodore Roosevelt sobre “o problema de aumentar a eficiência nacional”. Taylor (1990) destaca que há um grande desperdício das coisas materiais no cotidiano das empresas e, para atacar esse problema, é necessário o uso de uma administração científica. Leis, normas, princípios, análises de tempos e movimentos passam a ser utilizados para determinar o modo de produção e não mais a experiência empírica dos trabalhadores. Essa racionalização provoca um grande aumento da produtividade, qualificando a administração como “o remédio para a ineficiência” (TAYLOR, 1990, p. 23).

A administração surge como ciência a partir da Escola Clássica, da qual Taylor é um dos precursores, justamente com esse objetivo de racionalizar o modo de produção. Ela é reflexo tardio do contexto histórico em que está inserida, quando o racionalismo já dominava diversos outros campos do conhecimento desde a obra de Descartes, alcançando, no início do século XX, as organizações formais de caráter econômico (BRESSER PEREIRA, 1987). Esse racionalismo deve ser

entendido como oposição ao tradicionalismo, que durante muito tempo foi a principal fonte de conhecimento humano, e não como racionalismo no sentido filosófico do termo (BRESSER PEREIRA, 1987).

A rápida expansão das organizações industriais criou um grande interesse pela administração científica, que em pouco tempo gerou importantes debates e interesse em diversos países do mundo. Cada vez maiores e mais complexas, as organizações traziam dificuldades para o modo tradicional de produção. A administração científica foi caracterizada como “uma idéia que veio de encontro a uma necessidade” (GEORGE JR., 1972). Ela surge como uma proposta para a prosperidade, que diminui os infortúnios, e que deve ser utilizada por todo o mundo civilizado (TAYLOR, 1990).

A administração passa a ser vista como uma importante forma de organização social, não só para as organizações formais de caráter econômico. Como Taylor (1990, p. 23) destaca, “os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas [...] na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas [...]”. Apesar da aceitação social que os princípios da administração acabam tendo em outras instituições, seu início está intrinsecamente ligado às organizações burocráticas de caráter econômico, especialmente às industriais. O objetivo da administração científica era a procura da maior eficiência e competência para as organizações. Os ganhos de produtividade que ela provocou foram enormes e a mudança nas indústrias foi extremamente significativa.

A idéia de Taylor era que a administração científica representasse uma “revolução mental” (GEORGE JR., 1972), muito mais do que uma mera lista de práticas, para extirpar de vez das organizações a produção a partir de conhecimentos empíricos e tradicionais. Os trabalhadores perdiam então a autonomia no trabalho que ainda lhes restava, fechando um ciclo. Na época feudal, possuíam todo o conhecimento e possuíam total autonomia sobre o modo de produção dos bens que confeccionavam. As primeiras organizações industriais, com seus processos empíricos e tradicionais, apesar de diminuir a autonomia do operário, ainda lhe permitiam um controle. Com a total racionalização do modo de produção, o operário fica sujeito à dominação da estrutura burocrática, com influência menor no processo produtivo. Aumenta, assim, a importância da função

de supervisão, de planejamento da produção, ou seja, ascende o administrador profissional, peça fundamental nessa estrutura de produção. Seus impactos foram profundos, como destaca George Jr.:

Quanto à administração, apontou o caminho de uma organização mais eficiente, de um produto mais idôneo, de uma melhor força de trabalho, de um cliente melhor compreendido, de uma imagem mais favorável da empresa e de uma posição mais eficaz no referente aos lucros. (GEORGE JR., 1972, p. 142)

### 3.3 O ADVENTO DO ADMINISTRADOR

Como figura central nesse contexto de primazia das organizações e da administração, há o advento do administrador. Cabe a ele o processo de tomada de decisão que irá guiar os diversos tipos de organização e, por consequência, influenciar diversos aspectos fundamentais da vida das pessoas e do funcionamento da sociedade. Segundo Drucker (1974), as grandes instituições responsáveis pelas tarefas sociais importantes são dirigidas por administradores.

Weber (1978) destacava que a burocracia confere um grande poder aos que a dirigem, ressaltando a importância do administrador. Conforme destaca Bendix (1945 *apud* CAMPOS, 1976, p. 12), “a indispensabilidade do administrador especializado faz com que a burocracia moderna se torne autônoma, mas a profissionalização faz dela um ser subserviente”. Assim, a organização passa a ter um grande poder, porém, ao mesmo tempo, presa aos seus procedimentos, regulamentos e divisão de tarefas, ela pode assumir um destino incerto, disfuncional, que acaba por incapacitá-la a exercer o seu poder. Cabe ao administrador avaliar corretamente o rumo da organização para evitar possíveis desvios prejudiciais. Drucker (2001) também destaca a importância do foco da gestão, salientando que é muito importante a organização pensar “o que fazer” e não acabar apenas focando em “como fazer”.

A importância do administrador, sua rápida ascensão e os grandes efeitos de sua atuação também são destacados por Drucker (2001). As pequenas empresas industriais tinham pouquíssimos funcionários e não possuíam gerentes, apenas

alguns supervisores para garantir disciplinarmente a execução do trabalho dos proletários. A gerência garantiu o grande aumento de produtividade das organizações e, principalmente, a possibilidade de agregar tantas pessoas com conhecimento, como atualmente ocorre nas empresas.

Abordando de forma mais específica o contexto brasileiro, o administrador ganha relevância com o início do processo de industrialização na Era Vargas e com a continuidade do crescimento industrial na gestão de Juscelino Kubitschek e no período do Milagre Econômico, de acordo com Nicolini (2003). Com a chegada de corporações multinacionais e a formação de grandes empresas nacionais, surgiu a necessidade de profissionais capazes de gerir complexas organizações burocráticas. O administrador surge como figura importante com o desenvolvimento das indústrias, que trouxeram com força a organização formal de caráter econômico ao país. Conforme o autor, o crescimento econômico, o desenvolvimento de infraestrutura social e infraestrutura nascente de transportes, energia e comunicação exigiam uma maior preparação dos recursos humanos para lidar com essas questões pujantes no país na época da Revolução de 1930. Tais mudanças provocaram o nascimento de cursos de Administração três décadas antes de sua regulamentação. Foram instituições responsáveis por divulgar os teóricos da administração científica e clássica e seus métodos, buscando uma maior racionalização da gestão.

A regulamentação da profissão em 1965 também tem um importante papel na ampliação do ensino de administração no Brasil. Como destaca Nicolini (2003), o exercício da profissão de Técnico em Administração, privativo aos bacharéis em Administração, expandiu o número de cursos e consolidou a profissão de administrador no país. A evolução foi muito significativa e, puxada pelo período do Milagre Econômico, “houve um aumento de 31 cursos em 1967 para 177 em 1973” (NICOLINI, 2003, p. 47). O autor traz grandes críticas à expansão desmedida da graduação em Administração, uma vez que ela teve grande reprodução de conteúdo acadêmico norte-americano, desvinculação com a produção científica e mera reprodução de um currículo mínimo. Sendo assim, criou-se um modelo fabril de produção em massa de administradores, muito semelhante ao das organizações industriais. A burocratização parece estar presente não apenas na ética empresarial, mas também no próprio ensino de Administração.

O crescimento dos cursos não parou no período militar. Conforme dados expostos por Nicolini (2003), em 1980 o país contava com 245 cursos. A evolução seguiu e, em 1990, já eram 330 e, em 1998, atingiu-se o número de 549 escolas de Administração. A maioria delas era formada por instituições não universitárias. Como o autor salienta, essa expansão está muito ligada à facilidade para se abrir novos cursos, uma vez que não são necessários grandes dispêndios financeiros. Ao contrário de cursos como Medicina, que exigem grandes investimentos na construção de laboratórios e estruturas acadêmicas complexas, o ensino de administração não exige vultosos investimentos para sua implementação.

Enfim, é importante salientar que a demanda por administradores acompanhou a estruturação econômica do país. Como consequência histórica, “o ensino de Administração nasceu, estruturou-se e expandiu-se em um Brasil que inaugurou, desenvolveu e concretizou-se como uma sociedade industrial” (NICOLINI, 2003, p. 53). A industrialização, que tem papel fundamental no surgimento da Administração Científica, também está ligada ao processo de surgimento do ensino de Administração e da profissão de administrador no Brasil.

### 3.4 AÇÃO ADMINISTRATIVA

Dentro desse contexto, há um campo de atuação do administrador, que estabelece as características que definem a sua ação. Guerreiro Ramos (1983) buscou delimitar os limites de atuação do administrador com o conceito de ação administrativa. Ele a define como “a modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade.” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 47).

A definição de Guerreiro Ramos (1983) traz uma série de conceitos weberianos. Conforme o autor coloca, o primeiro é o de ação social, que a ação administrativa satisfaz uma vez que é racional com relação a fins e que é orientada pela ação de outros. Ou seja, é uma ação que não é movida por aspectos tradicionais ou afetivos, mas sim pelos objetivos que visa a atingir.

Outro conceito weberiano presente é o de racionalidade funcional. Conforme Guerreiro Ramos (1983), ele está ligado ao par racionalidade funcional e racionalidade substantiva. A racionalidade funcional é caracterizada por articular atos ou elementos para atingir um objetivo predeterminado. Sendo assim, a racionalidade funcional não avalia a qualidade inerente à determinada ação, mas puramente a sua articulação para atingir o fim inicialmente delimitado. Já a racionalidade substantiva é caracterizada como “todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relação entre fatos” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 39). Ela se difere por não focar no fim da ação, mas sim em sua substância, em sua existência como ato intelectual legítimo.

A definição do par de racionalidades é importante para chegar ao último conceito weberiano presente na definição de ação administrativa: a ética da responsabilidade. Conforme Guerreiro Ramos (1983, p. 42), “a ética da responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins e seu critério fundamental é a racionalidade funcional”. Ela compreende o indivíduo no exercício de sua função dentro da organização, focando nas suas responsabilidades como membro do sistema integrado que compõe a organização em sua busca pela eficiência. O par correspondente à ética da responsabilidade é a ética do valor absoluto ou ética da convicção. Conforme Guerreiro Ramos (1983), a ética da convicção corresponde à ação referida a valores e está ligada à razão substantiva. As duas éticas não são antagônicas e estão presentes no indivíduo no exercício de sua atividade em forma de tensão.

Guerreiro Ramos (1983) utilizou esses conceitos weberianos para delimitar a presença da ação administrativa, que deve ser objeto de estudo da teoria da administração. Essa delimitação se fez importante para o autor no sentido de colocar de forma clara até onde a teoria da administração poderia avançar para minimizar a tensão entre as duas formas de ética no indivíduo. É preciso salientar, porém, que só é possível uma minimização, uma vez que essa tensão sempre irá existir. A delimitação da ação administrativa também é importante para evitar que se exija da organização um comportamento ético diferente daquele racional no tocante a fins, tendo em vista que a racionalidade que guia seu funcionamento é puramente a racionalidade funcional. Segundo Guerreiro Ramos (1983, p. 48),

a organização não ocupa, jamais ocupará, todo o espaço existencial humano. Corresponde-lhe o espaço existencial em que predomina a ética da responsabilidade [...]. Resta, para livre expressão da personalidade, o espaço da existência, em que predomina a ética da convicção ou do valor absoluto.

### 3.5 ÉTICA DA CONDUTA

A relevância da ação do administrador, com organizações de grande impacto na sociedade, leva à necessidade de regradar a sua conduta. Empresas adquirem grande poder e suas atividades podem impactar de maneira muito relevante em setores da sociedade, como por exemplo, o mercado financeiro. A ética empresarial, como disciplina, surge, em seu discurso, como resposta a uma cobrança da sociedade por atitudes mais adequadas das organizações, tendo em vista diversos escândalos corporativos nos Estados Unidos. São citados em diversos artigos como exemplos desses escândalos os casos das empresas americanas Enron e WorldCom, ambas grandes corporações envolvidas em fraudes de bilhões de dólares. Como consequência dessas fraudes, surgiram novas leis para o controle das empresas de capital aberto, inclusive com exigência de criação de códigos de ética. Um exemplo recente do impacto que decisões equivocadas podem provocar é a crise financeira de 2008. A venda de títulos podres por bancos de investimento norte-americanos, chanceladas por agências de riscos e seguradoras, provocou uma enorme instabilidade no sistema financeiro global. Como consequência, foi preciso que governos de diversos países injetassem recursos nos bancos para impedir o colapso das finanças, provocando dispêndios gigantescos de recursos.

A ética empresarial emerge, em seu discurso, como uma demanda social para moralizar as empresas. Ela busca evitar que as organizações adotem uma postura de lucro a qualquer custo, que provoque grandes problemas para a sociedade, como destacado anteriormente. A ética empresarial visa a frear o impulso da organização em executar atividades prejudiciais à coletividade e até mesmo criminosas em busca do lucro, provocando a reflexão ética em seus gerentes. Essa visão da disciplina revela um caráter funcionalista (MEIRA, 2010) uma vez que os desvios antiéticos são vistos como uma disfunção da sociedade, que apresenta a ética como uma forma de garantir o bom funcionamento do sistema.

A sociedade é tida como um sistema moral e sua dimensão ética fica ligada às normas desse sistema.

Antes de abordar de forma mais intensa o caráter da ética empresarial, é importante refletir sobre alguns aspectos da ética tratados na filosofia. As três principais concepções da ética filosófica, conforme síntese de Patrus-Pena (2010), são a tradição teleológica (ou consequencialista), a tradição deontológica e a tradição aretológica.

A dimensão deontológica está ligada à afirmação de princípios e valores universais que buscam regular as condutas (PATRUS-PENA, 2010), sendo denominada como ética da convicção. O principal pensador dessa corrente é o filósofo alemão Immanuel Kant. Ele propõe sua teoria a partir de princípios morais que são válidos sem exceção para todos os homens, formulados a partir de uma razão pura, que serve de forma universal e necessária a todos (PATRUS-PENA, 2010). Esses valores universais são “imperativos categóricos”, pois são formais, absolutos, inquestionáveis, reconhecendo as pessoas como um fim em si. Chauí (2008, p. 317) afirma que o imperativo categórico “não admite hipóteses nem condições que o fariam valer em certas situações e não valer em outras”. Independentemente das consequências dos atos, exige o respeito incondicional do ser humano.

A principal característica dessa corrente filosófica da ética então é a independência em relação às consequências do ato. Os imperativos categóricos, frutos sempre da razão, devem ser aplicados sempre, sem levar em conta suas possíveis consequências. Conforme destaca Vázquez (2005), essa visão está totalmente ligada à forma como Kant conceitua o *bom*, que é agir de boa vontade. Essa boa vontade, caracterizada pelo desejo consciente de agir pelo bem, é a única atitude que pode realmente ser considerada boa sem restrições. Vázquez (2005) coloca que a felicidade está sujeita a certas condições para se realizar, e também as qualidades humanas dependem das circunstâncias em que são empregadas para se caracterizarem efetivamente como boas. O *bom* de maneira absoluta é reconhecido somente como a vontade de agir pelo dever, independentemente das suas consequências. Mas cabe ressaltar, como enfatiza Vázquez (2005), que não basta agir “de acordo com o dever”, mas sim “pelo dever”. Não pode motivar o ato

uma obrigação externa, uma coação exterior, é preciso que indivíduo siga o dever a partir de uma decisão consciente e livre.

Outra forte corrente filosófica, a tradição teleológica do estudo da ética tem como um pressuposto básico a relação de nossas ações com as consequências que elas podem causar. A principal corrente filosófica a abordar essa relação é o utilitarismo, cujos pensadores mais destacados foram John Stuart Mill e Jeremy Bentham. Ela contraria a ética da convicção ao avaliar os atos pelas suas consequências, não atribuindo valor moral aos atos pelo que eles são, mas unicamente pelos seus efeitos. A utilidade considera boa a ação que produz a maior vantagem ou bem-estar para o maior número de pessoas. O utilitarismo é relativista, uma vez que não há norma superior, a análise ética depende do momento (ARRUDA, 2001). Patrus-Pena (2010) considera mais importante para a ética nos negócios a visão consequencialista de ética da responsabilidade, que foca nos efeitos futuros dos atos, em detrimento da visão hedonista, que busca minimizar a dor e maximizar o prazer.

O conceito de bom, na visão utilitarista, é sempre o útil. Mas, conforme destaca Vázquez (2005), não é o útil para o indivíduo, o que caracterizaria uma visão egoísta, bastante difundida, mas que não compactua com o posicionamento dos autores utilitaristas. Vázquez (2005) afirma que o utilitarismo leva em conta o útil ou o vantajoso para o maior número de pessoas, incluindo obviamente o interesse pessoal, mas sem tê-lo como absoluto nem irrelevante. A preocupação com os interesses do indivíduo também deve estar presente. A visão do conteúdo do *bom* varia conforme os autores da corrente utilitarista. Vázquez (2005) destaca que para Bentham o útil ou *bom* é unicamente o prazer. Já para Stuart Mill, o *bom* ou útil é a felicidade. Outros autores destacam o útil como sendo o conhecimento, ou poder ou a riqueza, caracterizando diferentes visões do utilitarismo.

Patrus-Pena (2010) defende a ética da responsabilidade principalmente pela necessidade das empresas tomarem todas as precauções referentes às consequências previsíveis de suas ações. As organizações, atualmente, têm poder de provocar grandes impactos na sociedade, que também se caracteriza por ter uma enorme complexidade. Logo, não podem tomar atitudes cegas, guiadas por princípios absolutos, sem levar em conta os efeitos de seus atos. Esse poder também traz grandes implicações, tendo em vista o princípio da responsabilidade.

Os teóricos clássicos citados até agora trabalharam uma ética antropocêntrica, sem preocupação com o ambiente ou com as demais formas de vida no planeta, porque esse tipo de preocupação não estava presente no seu tempo. Atualmente, entretanto, o poder da tecnologia trouxe uma maior responsabilidade ao ser humano, pois os impactos de seus atos podem comprometer a vida digna humana no futuro. Sendo assim, é preciso fazer uma releitura da “regra de ouro da ética”, como bem coloca Jonas (1995 *apud* PATRUS-PENA 2010, p. 67): “Aja de tal modo que os efeitos de sua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida humana autêntica na Terra”.

Por fim, a tradição aretológica apresenta a ética da virtude, que, em vez dos princípios ou das conseqüências dos atos, coloca em destaque o caráter. O principal pensador desta corrente filosófica foi Aristóteles. A virtude é “o meio entre extremos” (PATRUS-PENA, 2010) ou “hábitos bons que, para florescer, devem ser praticados” (ARRUDA *apud* PATRUS-PENA, 2010). Chauí (2008, p. 313) define a virtude como “a força interior do caráter que consiste na consciência do bem e na conduta definida pela vontade guiada pela razão”. Ela complementa as demais correntes éticas, uma vez que coloca a necessidade do hábito, da ação constante, do bom comportamento, e não somente a avaliação de atos isoladamente.

Vázquez (2005) ressalta que o comportamento do indivíduo não é algo totalmente espontâneo, surgindo de maneira aleatória frente a determinadas situações pontuais. O indivíduo apresenta uma maneira de reagir, que adquire certa frequência e possibilidade de previsão no seu cotidiano. Obviamente influenciado pelo contexto social em que está inserido, esse padrão de comportamento moral, porém, pertence efetivamente ao indivíduo e o caracteriza frente aos demais, sendo denominado caráter. De acordo com Vazquez (2005, p. 213), “no caráter de um indivíduo se manifesta a sua atitude pessoal com respeito à realidade e, ao mesmo tempo, um modo habitual e constante de reagir diante dela em situações análogas”. Por ser algo individual, influenciado pelo contexto social, o caráter é dinâmico, podendo sofrer modificações que partem de uma mudança no pensamento do indivíduo ou de mudanças substanciais nos valores presentes na sociedade. A educação e o convívio social são extremamente importantes para a formação do caráter dos indivíduos. As qualidades morais adquiridas por ele e que se manifestam

como uma predisposição que se atualiza e realiza numa situação característica é denominada virtude, como coloca Vázquez (2005).

A virtude se relaciona de perto com o valor moral, conforme Vázquez (2005), como disposição de agir num sentido moralmente válido, relacionando assim o conhecimento da norma moral com uma disposição livre e consciente do indivíduo para agir dessa forma, independentemente das dificuldades. Porém, como salienta o autor diversas vezes, não basta apenas um ato virtuoso para que se consolide como parte do caráter do indivíduo. A virtude essencialmente é um hábito, um comportamento que se repete, uma disposição presente frequentemente nos atos do indivíduo. E essa disposição está baseada na razão, na consciência do indivíduo de estar agindo virtuosamente e não apenas no ato fortuito de acordo com a virtude ou em uma ação que segue a virtude por medo, obrigação. Conforme Patrus-Pena (2010), a ética da virtude é um modo de agir do sujeito moral que deriva do seu modo de ser.

Um importante autor contemporâneo da ética da virtude, Alasdair MacIntyre, retoma a importância da virtude no agir moral, após ter estado, segundo o autor, em segundo plano frente às teorias deontológicas e teleológicas do Iluminismo. Em *Depois da Virtude*, MacIntyre (2001) destaca que somente uma releitura contemporânea da ética aristotélica poderá devolver a consistência da vida moral, através de um conceito de virtude que respeite a historicidade do agir humano e a sua inerente dimensão comunitária. O conceito de virtude em MacIntyre se divide em alguns aspectos, de acordo com Carvalho (2011). O primeiro deles está ligado ao conceito de práticas, como atividades sistemáticas, socialmente reconhecidas, em cujo interior se desenvolvem critérios de excelência e bens internos. Cabe às virtudes garantir os bens internos das ações, uma vez que, na sua ausência, as práticas podem ser corrompidas por bens externos, como a riqueza, o poder, etc. As virtudes do intelecto e do caráter garantem a busca pela boa vida, de nossa comunidade e de nossas tradições. É importante destacar que, para MacIntyre, as práticas estão sempre apoiadas em instituições, que dão o suporte material. Sendo assim, o futebol está ligado aos clubes, a política aos partidos, o que vem ao encontro do conceito de Sociedade das Organizações, colocado anteriormente, que destaca o papel fundamental das organizações em nossas ações atualmente.

Seguindo os aspectos abordados por Carvalho (2011), o próximo passo do conceito de virtude é a necessidade de buscar uma concepção do bem humano em sua unidade, para que haja uma hierarquização dos bens vinculados às práticas. Há uma pluralidade de práticas e essa reflexão é importante para garantir um agir coerente com o bem e que supere as dificuldades da vida histórica dos homens. Por fim, o terceiro aspecto salientado por Carvalho (2011) é justamente essa busca da concepção do bem humano, que não se dá de forma isolada, mas dentro de um contexto de uma tradição social e intelectual da qual fazemos parte.

### 3.6 FORMALISMO E A ÉTICA EMPRESARIAL

Esses aspectos abordados das concepções da ética filosófica auxiliam a demonstrar a distância que a ética empresarial abriu de conceitos mais tradicionais da Ética. A preocupação com o bem, a atitude virtuosa, a reflexão em busca da melhor forma de agir dificilmente são encontrados nos instrumentos da ética empresarial. A ética empresarial fica assim fortemente limitada, presa por sua natureza a fronteiras bem definidas, que a aproximam dos mecanismos de controle da organização burocrática. Como coloca Meira (2010), por ser empresarial, a ética aplicada acaba tendo que assumir algumas formas que permitam justamente a sua aplicação. Por ser empresarial, ela vai partir de pressupostos que mantenham as configurações atuais das empresas, ou ela se descaracterizaria como uma ética aplicada às organizações. Logo, a ética empresarial parte de diversos pressupostos que legitimam o sistema como ele é atualmente, com o predomínio do pensamento econômico. De acordo com Meira (2010, p. 124), alguns desses pressupostos são “a ausência de conflitos estruturais na sociedade, harmonia capital-trabalho, adequação do comportamento individual às exigências da empresa, etc”. Esses pressupostos esvaziam a reflexão ética, colocando-a como um instrumento da gestão para garantir a manutenção da configuração das organizações.

Apesar do início teórico da ética empresarial como forma de busca de uma maior consciência dos agentes das organizações, sua evolução lhe trouxe um caráter instrumental excessivo, que a aproximou das demais ferramentas de gestão. As ferramentas de aplicação da ética gerencial aproximam-se muito dos métodos de

gestão de organizações burocráticas, agindo com o objetivo de moldar o comportamento dos indivíduos para garantir a eficiência e a eficácia da organização. Essa excessiva instrumentalização esvaziou a dimensão crítica, que é um aspecto fundamental da reflexão ética. Conforme expõe Meira (2005), o que no início era uma tentativa de buscar na filosofia formas de lidar com os valores morais e tensões entre a empresa e a sociedade virou uma forma de controle disciplinar interno na organização.

Há uma forte presença do formalismo na concepção da ética empresarial, o qual se manifesta de duas formas. A primeira, salientada por Guerreiro Ramos (1987), leva em conta a definição de formalismo dada por Fred Riggs, que define como “a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la” (RIGGS, 1964 *apud* GUERREIRO RAMOS, 1987). Isso pode ser percebido na baixa efetividade dos códigos de ética, que não apresentam significativas mudanças no comportamento dos indivíduos. Apesar de poucos estudos que avaliam a efetividade dos códigos, como destacado por Pater e Van Gills (2003), não há efeitos positivos no processo de decisões éticas com a presença de códigos de ética. A própria existência de um código de ética se caracteriza em um formalismo, uma vez que a atitude eticamente positiva pressupõe o exercício reflexivo, que simplesmente não condiz com prescrições formalmente definidas *a priori*. Não é possível estabelecer em regras prescritas a pluralidade de situações e valores envolvidos nas decisões éticas.

A outra maneira de manifestação do formalismo na ética empresarial está relacionada à burocracia. Bresser Pereira e Motta (1987) salientam a importância desse formalismo, que se apresenta nas normas racionais:

O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados (BRESSER PEREIRA e MOTTA, 1987, p. 29)

O código de ética se apresenta como um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, para moldar o comportamento dos funcionários. Ele apresenta determinadas atitudes que são esperadas e outras que são vedadas aos indivíduos em seu exercício profissional. Sendo assim, ele segue a lógica de normas racionais

e prescritas que buscam adequar o comportamento dos indivíduos a determinados objetivos.

A burocracia também apresenta outras importantes características, como a hierarquia e o domínio da administração profissional, uma vez que o conhecimento especializado é indispensável para um funcionamento eficiente da organização. Conforme Bresser Pereira e Motta (1987), são características formais das burocracias a autoridade, as normas escritas, o caráter hierárquico e a divisão horizontal do trabalho. A impessoalidade da burocracia, além do seu caráter formal, como colocado pelos autores, é outro aspecto fundamental da sua racionalidade. Por fim, a exigência de profissionais especializados, com dedicação exclusiva, remunerados, com superiores hierárquicos e mandato indefinido fecha com as características básicas do sistema social burocrático.

Esse sistema baseado no formalismo, no caráter impessoal e no caráter profissional, de acordo com Bresser Pereira e Motta (1987), tem como principal objetivo a previsibilidade do comportamento dos membros da organização. Essa possibilidade de previsão viabiliza o controle e o planejamento de uma organização, que são fundamentais na busca por eficiência. O sistema burocrático formal está relacionado com a precisão, a rapidez, a univocidade, o caráter oficial, a continuidade, a discricção, a uniformidade, a redução de fricções e a redução de custos materiais e pessoais, conforme Bresser Pereira e Motta (1987). Essa última como consequência das demais. Alguns desses aspectos da burocracia podem ser visualizados no Código de Ética dos Profissionais da Administração, o que mostra a importância dessas características para as organizações formais e para o exercício profissional da administração.

A burocracia implica ainda em uma racionalidade jurídica-formal estreitamente ligada à produção capitalista. Sendo assim, a ética ligada a essa lógica torna como “virtudes burocráticas” a precisão, a continuidade, a uniformidade, a subordinação entre outras, uma vez que proporcionam o funcionamento do sistema (BRESSER PEREIRA; MOTTA, 1987). A ética empresarial com o seu funcionamento, ao se aproximar dessas virtudes, acaba sendo um mecanismo a mais de controle dentro da organização, apenas pincelando com um conteúdo ético os aspectos mais fundamentais da organização burocrática. Conforme destaca Meira (2005, p. 5),

“pode-se afirmar que a ética organizacional se manifesta concretamente num discurso de naturalização e universalização das virtudes burocráticas.”

Aspectos da burocracia estão fortemente presentes nos instrumentos de ética empresarial, conforme Meira (2005). O autor caracteriza a burocratização da ética, conceituando burocratização como “um processo que avança sedimentando procedimentos de rotina, em que a rotinização vai ocupando o lugar de práticas menos estruturadas (em termos da racionalidade de que são portadoras)” (BENDIX, 1974 *apud* MEIRA, 2002). O formalismo da burocracia se faz presente nessas estruturas criadas pela organização no contexto da ética empresarial.

Exigências da legislação norte-americana criaram um grande mercado para prestadores de serviço na área da ética empresarial, como destaca Meira (2005). São criados programas de gestão ética e gastas vultosas quantias para criar departamentos de ética nas empresas, pagar consultores especializados e criar estruturas para receber denúncias de atitudes antiéticas dentro das corporações. Tudo isso para evitar a possibilidade de pesadas multas que podem ser cobradas das empresas em função de atos de seus funcionários. Como o autor destaca, esse é um movimento interno da organização, que cria uma ética própria da empresa. Essas estruturas dentro da organização “dedicam-se à criação e manutenção de uma série de normas e regras, prescrevendo a ‘conduta ética’ e os ‘valores éticos’ através de seus ‘códigos de ética’, ‘códigos de conduta’ e outros documentos” (MEIRA, 2005, p. 11).

Apesar do código de ética profissional ter peculiaridades diferentes do código de ética de uma empresa, é possível notar a semelhança desse instrumento nessa característica de abraçar uma ética que é própria da sua realidade. Conforme Meira (2005), a função da “ética” fabricada na organização é a regulação de relações sociais para provocar o ajustamento do comportamento dos empregados às determinações gerenciais. A única diferença em questão é que essas determinações gerenciais não partem internamente da organização onde o indivíduo está inserido, mas sim do conselho de classe para o profissional registrado. A função de ajustamento do comportamento tem como principal objetivo forçar os administradores a cumprir as suas obrigações com o Sistema CFA/CRA. Em vez da *Hershey ethics*, que foi colocada por Meira (2005) como exemplo de uma ética fabricada por uma empresa, temos a ética do Sistema CFA/CRA.

A burocratização segue com outros aspectos importantes. O caráter aberto dos códigos de ética, que são imprecisos na determinação de penalidades, serve como instrumento para abarcar todas as possíveis punições para as condutas reprovadas pela organização. Isso amplia o controle disciplinar, que não fica restrito às regras simples da burocracia. Sua permanente atualização permite ampliar, sempre que necessário, o escopo de punições atualizando os mecanismos de controle e deixando sempre os membros com a perspectiva de que seus desvios serão punidos. De acordo com Wood (2000), o caráter aberto e impreciso das punições dos códigos de ética garante flexibilidade e deixam os códigos menos prescritivos, proporcionando o julgamento de cada situação específica de uma forma.

Esse caráter punitivo, claro, é outra importante característica da burocratização da ética. A conduta antiética pode ser punida sem nenhum pudor, ao contrário de desvios de conduta dentro da burocracia, onde punições podem ser mal vistas pelo funcionário. Como coloca Meira (2005), com os programas de ética, não é preciso dissimular o poder de punir da organização. Além disso, o autor também ressalta a ampliação do controle não só com a punição, mas também com o incentivo à delação que os programas proporcionam. São criados mecanismos para que os funcionários denunciem atitudes antiéticas dentro da empresa, de forma que o controle acaba sendo disseminado para todos os seus membros. A empresa assim atinge seu poder disciplinar em toda a organização, transferindo essa responsabilidade aos seus funcionários. Em nome da ética, que é um anseio de toda a sociedade, tudo que se faz é ampliar o controle burocrático na organização.

Por fim, são colocados alguns aspectos ligados à origem da *Business ethics*. Ao estudar as formas da *Business Ethics*, De George (2007) estabelece três divisões. A primeira está ligada a uma “ética nos negócios”, que faz a transposição da moral cotidiana ao mundo dos negócios. As origens dessa forma de pensamento encontram-se em filósofos e doutrinas religiosas, como Aristóteles e até mesmo na Bíblia, ao tentarem estipular maneiras corretas para as transações comerciais. A segunda forma é como campo acadêmico, que surgiu a partir da década de 1970 nos Estados Unidos, quando as organizações passaram a desenvolver a responsabilidade social corporativa, ampliando sua atuação em demandas sociais. A academia passou a acompanhar essa atuação das organizações. Por fim, a terceira

forma é como um movimento nas organizações, criando estruturas internas para gerenciar o comportamento ético de seus funcionários. O objetivo dessas estruturas seria estimular atos eticamente positivos dentro das corporações. A essa forma, estão ligados os instrumentos da ética empresarial, entre os quais o código de ética.

### 3.7 CÓDIGO DE ÉTICA

Entre os instrumentos utilizados como forma de burocratização da ética, destaca-se o código de ética ou código de conduta. Ele é amplamente utilizado pelas grandes corporações, sendo distribuído aos funcionários e, em vários casos, estando ligado a um programa de treinamento ético na organização. Suas características variam, sendo alguns códigos mais prescritivos, determinando de forma bem específica atitudes reprovadas pela organização, como recebimento de brindes de clientes. Outros estabelecem de forma mais genérica qual a conduta que desejam de seus funcionários, com frases mais amplas, sem especificar tanto as situações. Stevens (1994, p. 64) definiu código de ética corporativo como “o documento escrito, que varia de um parágrafo a cinquenta páginas de extensão, cujo objetivo é impactar o comportamento dos funcionários”. Outra definição, que complementa em alguns pontos o conceito de Stevens, é apresentada por Schwartz (2001, p. 248), que o define como “documento escrito formal que consiste em padrões morais usados para guiar o comportamento de empregados e da organização”.

Stevens (1994) busca também estabelecer uma diferenciação entre códigos de ética corporativos e códigos de ética profissional. Ela destaca que os “códigos de ética profissional enunciam os objetivos e crenças dos grupos profissionais, pelos quais seus membros devem ser guiados” (1994, p. 64). Como destacam Pater e Van Gils (2003), apesar de haver diversas definições para os códigos de ética das organizações, há poucas definições para código de ética profissional. Os autores argumentam que isso pode se dever à semelhança que existe entre os dois tipos de código, uma vez que ambos buscam guiar o comportamento de indivíduos ou organizações através de diretrizes morais. Pater e Van Gils (2003, p. 765) definem códigos de ética profissional como “documentos formais e escritos – emitidos por

associações profissionais – que buscam guiar o comportamento profissional dos seus membros”. Os autores também destacam que os dois principais objetivos de códigos de associações profissionais são prover diretrizes e realçar o profissionalismo entre seus membros. Uma diferença entre os dois tipos de código é a origem mais antiga dos profissionais, que remonta ao início do século XX nos Estados Unidos, enquanto os códigos de ética surgiram em sua maioria nas últimas décadas do mesmo século. Essa origem mais precoce do código de ética profissional também se aplica ao CEPA, cuja primeira edição entrou em vigor em 1969, enquanto os códigos de ética das empresas surgiram mais tardiamente no Brasil.

Para Arruda (2001), a importância do código de ética está em sua função de esclarecer os critérios ou diretrizes que devem auxiliar os colaboradores a agir de forma ética. Também é salientado que os códigos de ética das empresas, assim como os códigos profissionais, devem ter um caráter regulamentador, estabelecendo punições para eventuais desvios de conduta. A autora parte da premissa de que o código de ética “nada mais é do que a declaração formal das expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários” (ARRUDA, 2011, p. 64).

Ao relacionar o código de ética com a ética da convicção nas empresas, Patrus Pena (2010) busca uma maior profundidade do código como instrumento moral e não apenas uma série de prescrições exigidas pela empresa. Ele destaca que “os direitos e deveres se expressam nos instrumentos de autocontrole, em particular nos códigos de ética” (PATRUS PENA, 2010, p. 42). O código de ética deve trazer os princípios morais mínimos, aqueles que jamais devem ser transgredidos pela organização. O código de ética não deve ser utilizado de forma instrumental para garantir a reputação da empresa e evitar condutas dos funcionários que possam prejudicá-la. Deve ser um instrumento ético efetivo, uma vez que até “a busca de resultados econômicos, um dos objetivos da empresa, encontrará, nos códigos de ética, seus limites de realização” (PATRUS-PENA, 2010, p. 45).

Essa visão de Patrus-Pena (2000) representa muito mais um desejo do que aquilo que efetivamente aparece nos códigos. Um estudo comparativo de diversos códigos de ética mostra os principais aspectos abordados por esses instrumentos.

Wood (2000) analisou o conteúdo dos códigos de ética das maiores empresas da Austrália e comparou com o das empresas norte-americanas e canadenses realizados em outros estudos. A partir desses trabalhos, foram definidas sete categorias significativas para classificar o conteúdo dos códigos: (1) conduta no interesse da empresa; (2) conduta contra a empresa; (3) leis citadas; (4) agências reguladoras governamentais referidas; (5) tipos de procedimentos de ajustamento e obrigação de cumprimento; (6) penalidades para comportamento ilegal e (7) informações gerais. Ao observar o que envolve as categorias, já é possível perceber aspectos reguladores, disciplinadores ligados a leis e normas da empresa. Esse volumoso estudo de análise demonstra alguns aspectos importantes da burocratização da ética, como a predominância da autopreservação e proteção da organização como finalidades.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Buscando atingir os objetivos propostos, será realizada uma análise qualitativa do código de ética dos profissionais de administração. Com base na análise documental, será feito um paralelo entre o texto do código e as correntes éticas tradicionais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÕES DO TIPO DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados. Apesar de ter em geral uma subjetividade maior, ela garante uma objetivação do fenômeno estudado através da definição clara da pergunta de pesquisa, dos conceitos e dos procedimentos de campo (VIEIRA, 2004).

Também são importantes características das pesquisas qualitativas as descrições ricas e bem fundamentadas, que ajudam o pesquisador a avançar em suas concepções iniciais (VIEIRA, 2004). Segundo Gil (1994), a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, uma conexão entre o mundo objetivo e a objetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. Ela também oferece maior flexibilidade ao pesquisador na relação da estrutura teórica com o fenômeno estudado.

### 4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como estratégia de pesquisa, será utilizada a pesquisa documental. Como salienta Gil (1994), a pesquisa documental se assemelha muito com a bibliográfica, com a diferença da natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica utiliza diversas obras sobre determinado assunto de muitos autores, enquanto a pesquisa documental trabalha com materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados seguindo os objetivos da pesquisa (Gil, 1994). Sendo

assim, seguem-se os mesmos passos da pesquisa bibliográfica (GIL, 1994), com a exploração das fontes documentais, leitura do material, elaboração de fichas, ordenação e análise das fichas e conclusões.

Documentos são definidos por Lakatos (1995) como todos os materiais escritos que podem servir de fonte de informação para a pesquisa científica e que ainda não foram elaborados. Como exemplos é possível citar documentos oficiais, contratos, reportagens de jornal, etc.

#### 4.3 TIPOS DE DADOS E FONTES DOS DOCUMENTOS

Os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão de acordo com Lakatos (1995). Gil (1994, p. 73) define esses documentos como aqueles “que não receberam qualquer tratamento analítico”. O principal documento objeto desta pesquisa, que se apresenta como dado primário, é o Código de Ética dos Profissionais de Administração, editado pelo Conselho Federal de Administração (CFA). Sua fonte é um arquivo público, uma vez que o documento pode ser facilmente acessado no site do CFA.

Como dados secundários, destacam-se a utilização de outros documentos que embasam a criação do Código, resoluções do CFA, matérias legais, etc. As fontes desses dados são igualmente públicas, uma vez que se tratam de documentos de acesso a qualquer cidadão. Também foram feitas consultas através do site do CFA e por email para obtenção de maiores informações.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para realizar o tratamento dos dados coletados, será utilizada a análise de conteúdo. Berelsonn (1952 *apud* GIL, 1994, p. 163) define a análise de conteúdo como “a técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação das mesmas comunicações”.

Já Bardin (2004, p. 37) define a análise de conteúdo como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Trata-se de uma definição mais abrangente que a anterior, uma vez que admite indicadores que não sejam apenas quantitativos na análise. Importante também salientar que a análise de conteúdo vai além do entendimento das informações explícitas no texto, buscando o entendimento da mensagem, dos significados, enfim, daquilo que pode estar implícito (DELLAGNELO, 2005).

Ela desenvolve-se em três fases, conforme salienta Bardin (2004): pré-análise, exploração do material e, por fim, tratamento dos dados, inferência e interpretação. A pré-análise caracteriza-se pela escolha dos documentos, através de uma primeira leitura, e de sua organização para a análise. Ela também objetiva a formulação de hipóteses e a elaboração de indicadores (DELLAGNELO, 2005). Em seguida, a exploração, que se constitui em uma etapa mais longa, busca administrar as decisões tomadas na pré-análise (GIL, 1994). Dela são bastante dependentes as interpretações do estudo, deixando claros os procedimentos para sustentar as conclusões e considerações (DELLAGNELO, 2005). Por fim, a etapa de tratamento dos dados, inferência e conclusões é a que objetiva tornar os dados significativos. Esse é o momento da intuição, da reflexão para estabelecer relações, identificar contradições, enfim, trazer um ponto de vista sobre o objeto de estudo (DELLAGNELO, 2005).

Para aprofundar o estudo do Código de Ética dos Profissionais de Administração, foram realizadas duas análises categoriais. Como destaca Bardin (2004), essa é a forma mais antiga e mais utilizada da análise de conteúdo. A autora descreve a prática como sendo a divisão do texto em categorias segundo reagrupamentos analógicos. A primeira análise categorial dividiu os parágrafos do Código de acordo com os atores aos quais ele se referia. O objetivo é buscar como os diversos atores trazidos pelo próprio texto são abordados nas disposições do CEPA. A segunda análise categorial foi feita através de uma análise temática. Nela, os parágrafos do Código são divididos de acordo com o tema de que tratam. Também foi realizada uma análise lexical, que consistiu na contagem de todas as palavras-pletas do texto para verificar quais apresentavam maior número de

ocorrências. Conforme define Bardin (2004), palavras-plenas são as portadoras de sentido: verbos, substantivos, adjetivos. Elas possuem sentido sem precisar vir acompanhadas de nenhum outro vocábulo, ao contrário das palavras-instrumento. Esses vocábulos são palavras funcionais de ligação: artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunções, etc. Essa verificação das principais palavras com sentido empregadas no texto permite justamente avaliar qual o principal sentido do código como um todo, o que ele busca expressar em suas determinações. Esse enfoque enriquece a análise de seu conteúdo.

## 5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA

Essa seção busca explicitar o contexto em que se deu a criação do Código de Ética dos Profissionais de Administração. Primeiramente, são colocados os aspectos legais da edição do código, uma vez que sua criação está fortemente ligada à lei que regulamenta a profissão de administrador no Brasil. Em seguida, é avaliada a evolução do CEPA, visualizando as mudanças do código ao longo de suas diversas versões. Desde sua primeira versão de 1969, o código de ética sofreu várias modificações, sendo ampliado e/ou atualizado cinco vezes.

### 5.1 ASPECTOS LEGAIS DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

O nascimento do código de ética dos profissionais em Administração está relacionado à regulamentação da profissão de administrador no país e à criação do sistema CFA/CRAs. A Lei n° 4.769, de 9 de setembro de 1965, regulamentada pelo Decreto Federal n° 61.934, de 22 de dezembro de 1967, estabeleceu a legislação atinente ao exercício profissional de administração e às atribuições dos conselhos de classe. O Sistema CFA/CRAs é composto pelo Conselho Federal de Administração – CFA, com sede na Capital Federal, e pelos Conselhos Regionais de Administração – CRAs, com sede nas Capitais dos Estados e no Distrito Federal. O projeto da lei que regulamenta a profissão de administrador foi elaborado pelo então deputado federal Alberto Guerreiro Ramos.

O Conselho Federal de Administração (CFA) constitui-se em uma autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público. Entre outras atribuições, o CFA tem como finalidade orientar e disciplinar o exercício da profissão de administrador, dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais e, mais importante para este estudo, votar e alterar o Código de Ética Profissional dos Administradores, além de zelar pela sua fiel execução. O CFA também se reveste de Tribunal Superior de Ética dos Administradores, para julgar processos éticos em 2ª

instância. Os Conselhos Regionais, que estão presentes em todas as unidades da federação, têm por finalidade dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal, fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão de administrador; organizar e manter o registro de administrador. Em suma, O CFA, conforme seu regimento, é o órgão normativo, consultivo, orientador, disciplinador e fiscalizador do exercício da profissão do administrador, bem como controlador e fiscalizador das atividades financeiras e administrativas do Sistema CFA/CRA's.

De acordo com o artigo 7º, alínea “g”, da lei 4.769, é atribuição do CFA “votar e alterar o Código de Deontologia Administrativa (Código de Ética), bem como zelar pela sua fiel execução, ouvidos os CRA's” (BRASIL, 1965). No uso de sua atribuição legal, o CFA instituiu, em 27 de novembro de 1969, a primeira edição do Código de Ética dos Técnicos de Administração. A mudança da denominação de Técnicos de Administração para administradores ocorreu 16 anos depois, através da lei nº 7.321 de 13 de junho de 1985. Seguindo na sua atribuição de alterar o Código, o CFA efetuou a sua atualização nos anos de 1979, 1992, 2001, 2008 e 2010.

A atual edição do Código de Ética dos Profissionais de Administração foi aprovada pela 19ª reunião plenária do CFA, que se realizou em Brasília no dia 3 de dezembro de 2010. Ele entrou em vigor através da Resolução Normativa CFA nº 393, de 6 de dezembro de 2010, que também revogou o código de ética anterior, aprovado em 2008. A alteração de 2010 teve como principal objetivo ampliar o escopo de abrangência do código, atingindo não só os bacharéis em Administração, mas também os técnicos em administração.

## 5.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Esta seção irá abordar as mudanças ocorridas no Código de Ética ao longo dos mais de 40 anos de existência do Sistema CFA/CRA's. O Código passou por grandes mudanças desde sua primeira edição de 1969 até a última, aprovada no ano de 2010. A idéia inicial dessa descrição era buscar no contexto histórico as razões que levaram às cinco atualizações do Código de Ética. Entretanto, a dificuldade de acesso a documentos do Sistema CFA/CRA's que tratassem dessas

discussões impossibilitou uma análise mais aprofundada do contexto social dos momentos históricos em que ocorreram as modificações. Sendo assim, serão abordadas apenas as mudanças no texto, que já trazem importantes aspectos da evolução do Código até chegar a sua redação atual.

Aprovado pela resolução 43/69, a primeira edição do Código de Ética data do dia 27 de novembro de 1969, quando a sede do CFA ainda estava no Rio de Janeiro. Essa resolução apontava em seu texto a necessidade do Código refletir os padrões morais e éticos que prevaleciam na sociedade global, e que, portanto, deveriam ser os padrões ideais de comportamento. O Código continha apenas três páginas, nas quais estavam dispostos os quatro artigos com as primeiras determinações aos profissionais registrados. Seu objetivo, disposto no artigo primeiro, era o de regular a conduta moral e profissional dos registrados e indicar normas para inspirar as atividades profissionais e regular suas relações com a classe e com a sociedade. Algumas de suas disposições ainda estão presentes no atual código, como a necessidade de manter sigilo em razão de suas funções e a obrigação de facilitar a fiscalização do exercício profissional. Essa primeira edição afirma a necessidade de obediência ao Conselho Federal ou Conselhos Regionais, com o cumprimento de seus documentos, obras doutrinárias, leis, acórdãos e outros instrumentos. Por fim, são explicitadas três formas de punição para possíveis descumprimentos das determinações do Código: advertência, suspensão do exercício profissional por tempo determinado e cancelamento da inscrição e registro.

Conforme destaca a resolução normativa 04/79, que aprova a segunda edição do Código de Ética Profissional dos Técnicos de Administração, a primeira versão necessitava de atualização. Assim, em 7 de maio de 1979, entra em vigor o novo Código de Ética Profissional. Ele traz novas disposições e sistematiza melhor a organização do documento. Pela primeira vez, o Código apresenta uma disposição em capítulos, muito parecida com a atual, sendo eles: do objeto, dos deveres, das proibições, dos honorários profissionais, dos deveres especiais em relação aos colegas, dos deveres especiais em relação à classe e disposições finais. As semelhanças não se limitam apenas à estrutura, pois praticamente todo o texto do código de 1979 encontra-se na versão atual, com algumas mudanças no texto e com o acréscimo de muitas outras disposições.

A principal mudança em relação à versão anterior é a inclusão de disposições sobre os honorários da profissão, uma vez que não havia nenhuma menção a esse assunto na primeira edição do código de ética. O texto relativo aos honorários, muito semelhante ao da atual versão, coloca diversos aspectos a serem considerados na definição dos honorários, entre eles vulto, dificuldade, complexidade, pressão de tempo, vantagens do trabalho para o cliente e a maior ou menor oferta de trabalho no mercado em que estiver competindo. Outro artigo novo do código exige a citação do número de registro no respectivo Conselho Regional após a assinatura do técnico em documentos referentes ao exercício profissional. Desde o princípio, apesar de primar pelos padrões morais e éticos que prevalecem na sociedade, o código de ética restringe-se a aspectos sem nenhum cunho ético, abordando a relação dos profissionais com o conselho e dos profissionais com as organizações em que exercitam sua profissão. Por fim, outra mudança foi a remodelação das penalidades, que passaram a ser: a advertência escrita, reservada; a censura pública, na reincidência específica; multas; suspensão do exercício da profissão, por tempo não superior a 90 dias, prorrogável por igual período se persistirem as condições motivadoras da punição e o cancelamento do registro profissional e divulgação do fato, para conhecimento de terceiros.

A terceira versão do Código, denominado Código de Ética Profissional do Administrador, foi aprovada pela resolução 128/92, em 13 de outubro de 1992. A própria resolução já traz uma importante nova observação, ao tratar da necessidade de um Código de Ética que reflita o novo papel do administrador no processo de desenvolvimento do País e da sociedade onde atua. O preâmbulo que inicia o código traz um entusiasmado texto que destaca esse novo papel do administrador. Ele inicia com o conceito de ética que persiste até hoje no Código, “de forma ampla a ética é definida como a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca de sua realização individual”. (BRASIL, 1992). Ele ainda salienta que a importância do contexto social nessa busca, que é partilhada por todas as outras pessoas. No contexto profissional, a busca ocorre de acordo com normas que levam em conta as relações com o cliente e demais envolvidos. Ele segue estabelecendo que essa busca de realização do indivíduo leva ao desenvolvimento, formando a ética e o desenvolvimento um binômio inseparável! E para selar essa relação, existe o administrador:

No mundo organizacional, esta integração Ética-Desenvolvimento se verifica através de um profissional – O ADMINISTRADOR – a quem compete um novo papel, uma nova responsabilidade, um novo preceito ético: PROMOTOR DO DESENVOLVIMENTO. (BRASIL, 1992).

Essa terceira edição do Código busca abordar uma maior relação do administrador com a sociedade. São acrescentados alguns artigos que abordam essas questões e trazem para o código elementos como o bem comum, valores e função social da organização. O texto parece buscar sair das questões mais simples de exercício profissional para abordar de forma mais enfática o papel do administrador na sociedade. Os parágrafos abaixo, retirados do capítulo dos deveres do administrador (BRASIL, 1992), ilustram essa questão.

1 – respeitar os princípios da livre iniciativa e da livre empresa, enfatizando a valorização das atividades da microeconomia, sem desvinculá-la da macroeconomia, como forma de fortalecimento do País;

2 – propugnar pelo desenvolvimento da sociedade e das organizações, subordinando a eficiência de desempenho profissional aos valores permanentes da verdade e do bem comum;

3 – capacitar-se para perceber que, acima do seu compromisso com o cliente, está o interesse social, cabendo-lhe, como agente de transformação, colocar a empresa nessa perspectiva;

4 – contribuir, como cidadão e como profissional, para o incessante progresso das instituições sociais e dos princípios legais que regem o País;

9 – utilizar-se dos benefícios da ciência e tecnologia moderna objetivando maior participação nos destinos da empresa e do País;

11 – pleitear a melhor adequação do trabalho ao ser humano, melhorando suas condições, de acordo com os mais elevados padrões de segurança;

12 – manter-se continuamente atualizado, participando de encontros de formação profissional, onde possa reciclar-se, analisar, criticar, ser criticado e emitir parecer referente à profissão;

13 – considerar, quando na qualidade de empregado, os objetivos, a filosofia e os padrões gerais da organização, cancelando seu contrato de trabalho sempre que normas, filosofia, política e costumes ali vigentes contrariem sua consciência profissional e os princípios e regras desse Código;

20 – esclarecer ao cliente sobre a função social da empresa.

O novo papel que é colocado no preâmbulo aparece de fato nesses novos artigos. É atribuído como dever ao administrador ser um profissional crítico, preocupado com as condições de trabalho, atento à função social da empresa e que coloca o interesse social acima do compromisso com o cliente. Também é salientado seu papel de cidadão e o dever cívico com o País. Esses artigos realmente mostram uma visão bem diferente das colocadas nos códigos anteriores e que estão presentes também nos demais artigos do Código de 1992.

Além disso, há algumas mudanças na disposição dos capítulos. O capítulo do objeto é suprimido e pela primeira vez aparece o preâmbulo. É inserido também pela primeira vez o capítulo dos direitos e das normas procedimentais do processo ético. Essas normas formalizam o processo ético à semelhança de um processo do meio jurídico, com as disposições sobre intimação, audiência, prazos, instâncias juízo, etc. As sanções disciplinares ganham um capítulo próprio e há a divisão da censura, em confidencial, numa primeira infração, e pública na reincidência.

O processo de formalização colocado anteriormente foi consolidado com a quarta edição do Código, em 2001. Aprovado pela resolução normativa 253/01, o novo Código de Ética Profissional do Administrador teve como principal modificação a ampliação das disposições sobre os tribunais de ética dos administradores e das normas procedimentais do processo ético. A semelhança aos procedimentos do processo jurídico aumenta ainda mais quando o artigo 33 determina que se aplique subsidiariamente ao processo ético as regras gerais do Código de Processo Penal, naquilo que lhe for compatível.

O preâmbulo também traz algumas modificações importantes. A mais marcante é a inserção do ambiente, que passa a ser tratado mais diretamente pelo código, ainda que em poucos dispositivos. Ao dever do administrador de esclarecer o cliente sobre a função social da empresa, é acrescido o esclarecimento sobre a preservação do meio ambiente. Outras mudanças também aparecem no preâmbulo. O papel de agente promotor do desenvolvimento e o binômio ética e desenvolvimento são mantidos com relação à edição anterior, entretanto é acrescentado o adjetivo social à palavra desenvolvimento. O administrador não é apenas um promotor do desenvolvimento, mas sim do desenvolvimento social. Novamente é salientado o papel do Código como um guia orientador de novos comportamentos.

A quinta edição do Código promove mudanças justamente em um aspecto que pouco havia mudado na edição anterior: o preâmbulo. A resolução 353/08 aprovou o Código de Ética Profissional do Administrador no dia 9 de abril de 2008. A definição de ética segue a mesma do código anterior, entretanto não é mais dado ao administrador o papel de agente de desenvolvimento social. A busca de satisfação provocada pela ética, destacada nas edições anteriores, também acaba suprimida na nova versão. O preâmbulo fica mais reduzido, colocando a definição de ética das versões anteriores e o compromisso moral do administrador com diversos atores, conforme será destacado na próxima seção. Além disso, ele mantém o papel do Código como um guia orientador de novos comportamentos e coloca o conceito de uma ética para o desenvolvimento. Ao contrário das versões anteriores, que destacavam o administrador como um agente responsável por promover o desenvolvimento, essa edição apenas direciona a ética proposta no Código ao desenvolvimento. O preâmbulo finaliza afirmando o objetivo do código de estímulo e parâmetro para que o Administrador amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua ação mais eficaz para a sociedade.

Essa mudança no papel do administrador se reflete ao longo do texto do código. Os artigos destacados anteriormente no Código de 1992 que iam ao encontro da noção de administrador como um importante agente social acabam sendo retirados na nova versão. As disposições que tratavam do administrador como um profissional crítico, preocupado com as condições de trabalho, e que colocava o interesse social acima do compromisso com o cliente não se repetem na edição de 2008. O novo código apresenta-se como um documento mais enxuto, com menos parágrafos e justamente a parte que tratava desses deveres do administrador foi a que sofreu o maior número de cortes. O capítulo dos deveres foi reduzido de 30 parágrafos para 11, reproduzindo a redução que ocorreu também no preâmbulo. Outras pequenas alterações são feitas, mas nenhuma tão significativa quanto a destacada anteriormente. O Código parece reafirmar seu caráter regulador burocrático, que trata principalmente de questões relativas à relação dos administradores com o Sistema CFA/CRA. A pouca preocupação com aspectos sociais e aspectos ligados à reflexão ética são fortemente suprimidos.

Outro aspecto importante é novamente a maior consolidação dos aspectos relativos ao processo ético. Mais disposições tratam das formalidades do processo,

a ponto de haver uma cisão em relação ao código anterior. O documento acaba dividido em dois: o Código de Ética em si e o Regulamento do Processo Ético do Sistema CFA/CRA. Esse último documento inclusive acaba sendo mais extenso que o próprio Código de Ética. Esse é mais um movimento que demonstra a presença do formalismo da ética no contexto da relação do Sistema CFA/CRA com os profissionais registrados.

Por fim, a sexta e última edição do Código foi aprovada pela resolução 393/10, no dia 6 de dezembro de 2010. Ela apresenta exatamente o mesmo conteúdo da edição de 2008, sendo sua única mudança na nomenclatura dos administradores, que passaram a ser tratados como profissionais de administração. Com isso, o documento passou a ter a nomenclatura atual de Código de Ética dos Profissionais de Administração. Essa mudança, conforme destacado anteriormente, buscou apenas ampliar a abrangência do Código, que passou a atender não só os bacharéis em Administração, mas também os profissionais com títulos de técnicos e tecnólogos.

## **6 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO**

Após a contextualização do Código de Ética, sendo destacada sua evolução ao longo dos anos, neste capítulo será analisado mais profundamente o atual texto do documento. Para possibilitar um estudo mais detalhado, inicialmente é feita uma análise categorial, que divide o Código de acordo com os atores por ele destacados. Em seguida, é realizada uma análise lexical para verificar quais são as palavras com sentido que mais aparecem no código. Por fim, é feita uma análise temática, dividindo os artigos do texto de acordo com o tema que abordam. Essas três formas permitem avaliar o texto por ângulos diferentes.

### **6.1 ANÁLISE DOS ATORES**

Em seu preâmbulo, o Código de Ética identifica uma série de atores com os quais o exercício profissional da Administração possui um compromisso moral: indivíduo, cliente, empregador, organização e sociedade. Acrescentando a esses atores o Sistema CFA/CRAs e a categoria formada pelos profissionais de Administração, encontram-se os principais agentes de que trata o código. Cabe salientar que o indivíduo em questão é o próprio administrador.

Em seus artigos, é possível identificar um ou mais atores que o Código busca preservar com as suas determinações. Verificando o número de ocorrências de cada um dos atores, é possível perceber uma preponderância dos atores Sistema CFA/CRAs e categoria profissional, conforme a tabela 1. Do total de 96 ocorrências, 49 tratam desses dois atores, o que corresponde a mais da metade, sendo 28 sobre o sistema CFA/CRAs.

As questões perceptíveis nas ocorrências envolvendo o CFA abordam principalmente a obediência dos profissionais registrados ao órgão de classe, as punições estabelecidas, a fiscalização do exercício profissional, as atribuições legais do sistema CFA/CRAs e a exigência de comprometimento dos administradores. Os

artigos que tratam da obediência ao órgão de classe abordam recomendações variadas, como acatar as decisões do conselho, cumprir intimações e notificações no prazo, obedecer à tabela de honorários, a proibição de praticar atos vedados pelo CEPA. Além desse destaque à obediência, há artigos que abordam as punições passíveis de serem aplicadas aos administradores registrados, como o impedimento do exercício da profissão e as demais penalidades relativas às infrações disciplinares. Quanto aos artigos sobre o poder de fiscalização, está presente a proibição de dificultar as ações fiscalizadoras, o fornecimento de informações aos representantes do conselho e o próprio auxílio dos administradores na fiscalização do exercício profissional.

As ocorrências apresentam também uma cobrança por comprometimento dos profissionais de administração em relação às atividades do conselho. Destacam-se o prestígio às entidades de classe, o apoio às iniciativas e movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, a participação em seus órgãos representativos quando solicitado ou eleito e o desempenho com zelo e eficiência de cargos ou funções nos órgãos de classe. Por fim, as demais ocorrências tratam principalmente sobre atribuições legais do Sistema CFA/CRA e os momentos em que os administradores devem se reportar ao órgão de classe. Entre as atribuições, estão a revisão e atualização do CEPA, estabelecer as regras processuais do processo ético, a manutenção dos Tribunais de ética e a divulgação do CEPA. Quanto aos momentos de contato com o órgão de classe, são colocados como necessários quando há falhas nos regulamentos das instituições, há desentendimentos com os colegas, há o cometimento de infrações e há divergência de ordem profissional com colegas.

**Quadro 1 – Número de ocorrências dos atores nos artigos do CEPA**

<b>Ocorrências</b>	<b>Atores</b>	<b>Principais questões abordadas</b>
28	Sistema CFA/CRA	Obediência, punição, fiscalização, comprometimento, atribuições legais do CFA/CRA.
21	Categoria	Coesão da categoria, concorrência desleal no mercado de trabalho, comprometimento, exercício profissional de inabilitados.

15	Indivíduo (administrador)	Honorários, independência, sigilo/discrissão, cumprimento da lei, condições de trabalho.
13	Organização	Cumprimento da lei, prestação de informações corretas, sigilo, comprometimento.
12	Cliente	Defesa de interesses do cliente, prestação de informações corretas.
4	Sociedade	Defesa dos interesses da sociedade, não proporcionar prejuízos à sociedade, função social da organização, proteção do meio ambiente.
2	Empregador	Prestação de informações corretas, comprometimento.

Fonte: Elaborada pelo autor

A questão ética como “fundamento último do agir humano na busca do bem comum e da realização individual”, definição dada pelo próprio Código em seu preâmbulo, fica em segundo plano ao longo de suas disposições. O CEPA acaba caracterizando-se como um mecanismo de controle do conselho sobre os seus membros, revestindo de um caráter ético, questões burocráticas sobre a relação dos seus membros com a entidade. Ao abordar assuntos como as taxas, os eventos do CFA/CRA e a fiscalização, o Código trata efetivamente das “virtudes burocráticas” definidas por Bresser Pereira e Motta (1987), tais como a precisão, a continuidade, uniformidade e a subordinação. Aspectos normativos ligados ao mero cotidiano da organização do Conselho são transpostos ao campo da ética para ampliar sua legitimidade e garantir sua efetivação. Além disso, ao destacar o dever de fornecimento de informações em seu artigo 7º, V, salienta a subordinação e autoridade dos membros ao trabalho de fiscalização do CFA. Ao estabelecer como dever o prestígio das entidades de classe para coesão e harmonia da entidade (Art. 9º, I), prima pela uniformidade. Ao estabelecer como uma infração disciplinar o descumprimento injustificado dos deveres do ofício (art. 10, VIII), evoca a precisão.

A grande presença de aspectos ligados à coesão da categoria profissional, segunda maior incidência no Código, também evidencia a forte função de mecanismo de controle do CEPA. O Sistema CFA/CRA é o órgão governamental responsável por normatizar a profissão de Administrador, garantindo a reserva de mercado e o exercício profissional da Administração. A categoria dos

administradores em questão é justamente formada pelos membros registrados na autarquia, sobre os quais cabe a fiscalização do órgão. É preciso que o seu comportamento esteja de acordo com as exigências do CFA/CRA, garantindo o seu funcionamento. Ao analisar as ocorrências relativas à categoria profissional, fica clara a importância dada à coesão da categoria e ao exercício por profissionais não registrados. A coesão da categoria é tratada explicitamente e de forma mais implícita ao primar por uma concorrência justa entre os profissionais. A concorrência desleal é tratada em quatro artigos, que proíbem a calúnia de colegas, atos que podem vir a prejudicá-los e remunerações abaixo do mercado como forma de favorecimento frente a outros colegas. Já a coesão também é exaltada explicitamente e indiretamente ao exigir a participação em eventos da categoria, apoio a movimentos de interesse da classe, difusão da ciência e da profissão da Administração.

O administrador, a organização e o cliente também são atores destacados pelo Código. O administrador, como profissional objeto do Código, tem diversos artigos que buscam estabelecer seus direitos e suas obrigações. Eles abordam principalmente a definição dos honorários profissionais, a discricção na propaganda de seus atributos profissionais, o sigilo de informações decorrentes do trabalho, as condições de trabalho e o cumprimento da legislação. Essa discricção também está presente nas principais características do sistema burocrático, que exige sigilo no tratamento das informações e o seu compartilhamento restrito apenas a quem é preciso. A organização aparece também, uma vez que é o universo onde se desempenha o papel primordial do administrador. Conforme destacado ao longo desse estudo, é no contexto de primazia e proliferação das organizações, que o surge o advento do administrador, como profissional importante para a sociedade contemporânea. Sendo assim, é próprio que o Código de Ética dos Profissionais de Administração tenha a preocupação de zelar pelas organizações. Cabe destacar, porém, que essa proteção vai ao encontro da limitação da ética empresarial, que é justamente moldada pelo seu adjetivo. Ela precisa manter as organizações como são, garantir o *status quo* para que possa ser efetivamente empresarial. No CEPA, são visíveis esses desdobramentos, quando o código prima pelo bom funcionamento do mercado, nos artigos 3º, VI e no 4º, VII. Também busca preservar a empresa ao condenar de maneira expressa o descumprimento injustificado dos deveres do

ofício. É preciso adequar o comportamento do indivíduo àquilo que é esperado dele dentro da organização.

Nos artigos relativos ao cliente, salienta-se em praticamente sua totalidade o fornecimento de informações do administrador ao cliente e a defesa dos seus interesses. O administrador precisa prestar informações precisas e tecnicamente adequadas ao seu cliente, buscando em seus atos defender os interesses deste e não lhe causar prejuízo.

Por fim, os atores caracterizados como empregador e sociedade tem um papel bastante limitado nas orientações do Código. O empregador é destacado apenas duas vezes ao longo dos capítulos do código. A sociedade, por sua vez, apresenta quatro ocorrências. É um número baixo ao se tratar de um código de ética, já que a ética, ao menos em princípio, está relacionada com a moral, que busca um agir positivo do indivíduo na vida em sociedade. É colocado que a função social da organização e a preservação do meio ambiente devem ser esclarecidos pelo administrador ao cliente. Entretanto, a defesa desses mesmos no ato do administrador é pouco mencionada. Apenas em dois artigos é salientado que o administrador não deve causar prejuízos à sociedade. Essa defesa é muito mais fraca quando comparada à defesa feita à organização e ao cliente. A ética está fortemente relacionada com a vida em sociedade, o que provoca estranheza ao ser tão pouco explorada no CEPA.

## 6.2 ANÁLISE DAS PALAVRAS-PLENAS

É possível realizar nova reflexão acerca do conteúdo do Código de Ética analisando as palavras utilizadas em seu texto. De acordo com Bardin (2004), é possível distinguir as unidades de vocabulário em dois grupos: as palavras-pletas e as palavras-instrumento. As palavras-pletas são aquelas portadoras de sentido, compostas pelos substantivos, adjetivos, verbos. As palavras-instrumento, por sua vez, são aquelas funcionais de ligação, como os artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunção, etc.

Para avaliar o conteúdo do Código, será utilizada uma relação das palavras-pletas, ou seja, aquelas que possuem sentido próprio. A tabela 2 apresenta as palavras-pletas mais utilizadas e o seu número correspondente de ocorrências. Elas totalizam 288 ocorrências de um total de 913 ocorrências de palavras-pletas, o que representa aproximadamente 31% das ocorrências desse tipo de palavra.

**Quadro 2 – Número de ocorrências das palavras-pletas no CEPA**

Nº de ocorrências	Palavras-pletas	Nº de ocorrências	Palavras-pletas
35	profissional/profissionais	5	federal
27	administração	5	impedido (s)
16	profissão	5	instituição/instituições
15	classe	5	interesse (s)
13	conselho/conselhos	5	serviço(s)
11	cliente (s)	4	categoria
11	colega (s)	4	condição/condições
11	função/funções	4	dignidade
11	regional/regionais	4	exercer
11	trabalho	4	forma
10	exercício	4	honorários
10	órgão (s)	4	normas
9	cargo/cargos	4	respeito
9	entidade (s)	4	ser
7	ato/atos	4	tempo
7	ética/ético/éticos	4	tratar
6	CEPA	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor

É possível verificar um caráter funcionalista na lista de palavras apresentadas, que representa um pouco menos de um terço do total de palavras-pletas. São termos ligados às organizações, suas partes e seus membros, como profissional, conselho, colega. Novamente, aparece o esvaziamento da reflexão ética, que dá lugar a aspectos relativos à dinâmica de funcionamento das organizações e do sistema CFA/CRA's. O objetivo do código passa a ser o de manutenção da ordem, do sistema como ele atualmente é, transformando em desvios que devem ser corrigidos atos que possam prejudicá-lo. Conforme destaca Meira (2005), o paradigma funcionalista está fortemente relacionado com a burocratização da ética. Ele serve para justamente negar conflito entre os interesses da organização

burocrática e da sociedade. Com essa negação, e a manutenção do *status quo* que o paradigma funcionalista proporciona, os interesses da organização passam a ser absolutos.

Poucas palavras que poderiam trazer à tona uma ética mais refletida e ligada a valores, a deveres e a virtudes, como a palavra ética e suas variações, o termo dignidade e o vocábulo respeito foram encontradas no texto. Entretanto, as ocorrências da palavra ética e suas variações estão em sua maioria ligadas puramente ao nome do Código e procedimentos. Ao equiparar-se em número de ocorrências com a palavra honorários, fica difícil destacar como preponderante no Código o papel dos termos dignidade e respeito. Seu destaque fica ainda mais diminuto na relação com as demais palavras de maior frequência e seu número muito superior de ocorrências.

### 6.3 ANÁLISE TEMÁTICA

Em seu estudo comparativo dos códigos de ética de grandes empresas da Austrália, Estados Unidos e Canadá, Wood (2000) estabelece categorias para analisar o conteúdo dos documentos. As categorias definidas foram (1) conduta no interesse da empresa; (2) conduta contra a empresa; (3) leis citadas; (4) agências reguladoras governamentais referidas; (5) tipos de procedimentos de ajustamento e obrigação de cumprimento; (6) penalidades para comportamento ilegal e (7) informações gerais. Com base nas reflexões de Wood, Meira (2002) resumiu o conteúdo dos códigos em torno de três eixos: (1) a continuidade da empresa; (2) a recomendação de obediência, subordinação e comprometimento dos empregados; e (3) a legitimidade do poder hierárquico de julgar e punir.

A partir desses estudos, que avaliaram centenas de códigos de ética, é possível vislumbrar uma categorização para realizar a análise temática do Código de Ética dos Profissionais de Administração. Apesar dos códigos abordados nos estudos serem de organizações e o CEPA tratar-se de um código profissional, há vários aspectos semelhantes em seu conteúdo com as disposições dos documentos organizacionais. Sendo assim, as categorias para análise são: condutas de interesse

da organização ou do Sistema CFA/CRA; recomendações de obediência e subordinação; comprometimento com a organização ou o Sistema CFA/CRA; legitimidade do poder hierárquico de fiscalizar, julgar e punir; e prerrogativas para o exercício profissional. A tabela 3 apresenta as categorias com o seu respectivo número de ocorrências nos artigos e parágrafos do Código.

**Quadro 3 – Número de ocorrências das categorias temáticas do CEPA**

Nº de ocorrências	Categorias
24	Condutas de interesse da organização ou do Sistema CFA/CRA
15	Recomendações de obediência e subordinação
23	Comprometimento com a organização ou com o Sistema CFA/CRA
24	Legitimidade do poder hierárquico de fiscalizar, julgar e punir
17	Prerrogativas para o exercício profissional

Fonte: Elaborada pelo autor

É possível notar um papel importante da organização e do Sistema CFA/CRA dentro do código, como já havia sido possível perceber na análise dos atores. A organização, no caso, refere-se àquela onde o administrador desempenha suas funções e aparece explicitamente ou indiretamente através dos termos cliente ou empregador. O cliente no código aparece como sendo a pessoa para quem o administrador presta seu serviço, ou seja, trata-se da organização na qual ou para qual ele exerce sua atividade profissional. Ao tratar das condutas relativas à empresa, o Código busca o ajustamento da conduta do administrador para seguir as determinações gerenciais. Parte do pressuposto básico da ética empresarial, conforme destacado por Meira (2010), de que deve haver uma adequação do indivíduo às necessidades da empresa.

As condutas relativas ao interesse da empresa tratam da defesa dos seus interesses, manutenção de sigilo sobre os aspectos relativos ao seu desempenho profissional dentro da organização e a comunicação de informações precisas. Além

desses, é prezado o bom relacionamento com os colegas, a impossibilidade de obter vantagens pessoais no desempenho de suas funções, a não ocorrência de negligências sobre os seus atos e a fixação de honorários compatíveis às limitações financeiras dos clientes. Enfim, são pressupostos do bom desempenho de seus cargos, pede-se que exerçam adequadamente suas atribuições na organização formal em que atuam.

Além da organização em que desempenha sua atividade, há uma série de condutas de interesse da organização que regula a atividade profissional: o Sistema CFA/CRA's. Como destacado na avaliação dos atores, ele é o mais presente no Código de Ética Profissional dos Administradores, com um papel de controle sobre os profissionais registrados. As condutas relativas ao interesse do Sistema CFA/CRA's são o respeito às tabelas de honorários baixadas pelos Conselhos Regionais de administração, a participação em eventos da categoria, difusão da Administração como profissão e a prestação de orientações e esclarecimentos a respeito do CEPA aos profissionais envolvidos na formação de administradores. São atribuições que seguem na mesma linha das condutas relativas à empresa, ao moldar o comportamento dos administradores àqueles que são necessários para o funcionamento do Sistema CFA/CRA's.

A segunda categoria da análise trata das recomendações de obediência e subordinação. Elas seguem a atribuição, conforme destacado por Bresser Pereira; Motta (1987), de aplicação da virtude burocrática da subordinação. É afirmada a importância da autoridade, que é um importante aspecto formal do sistema burocrático. Novamente aqui, o Código aborda aspectos relativos à subordinação internamente dentro da organização na qual o administrador desempenha sua atividade e à subordinação do profissional registrado ao órgão de classe. Os aspectos tratados no Código relativos à subordinação dentro da organização exigem o pedido de autorização ao cliente antes de agir e a obediência irrestrita à solicitação de informações por superiores. Ao abordar a relação entre administrador e Sistema CFA/CRA's, as questões de subordinação e hierarquia baseiam-se na proibição de não cumprimento injustificado das normas, requisições administrativas, intimações e notificações enviadas pelos Conselhos Federal e Regionais de Administração. Trata-se de acatar as mais diversas determinações dos Conselhos quando no uso de suas atribuições legais.

A terceira categoria envolve a solicitação de comprometimento dos administradores. São várias disposições exigindo que o indivíduo se comprometa com a organização em que desempenha sua atividade, seus colegas, sua entidade de classe. É possível estabelecer uma relação com a virtude burocrática da precisão, uma vez que é solicitado que o administrador cumpra rigorosamente com seus deveres e tenha um bom desempenho nas suas atribuições. Ele deve exercer adequadamente suas atribuições na organização formal em que está inserido. Com relação à organização, é solicitado que o profissional exerça suas atribuições com zelo e diligência, proponha sempre as melhores soluções e alternativas aos clientes, cumpra fiel e integralmente suas obrigações e compromissos assumidos. Além disso, é inadmissível o descumprimento injustificado dos seus deveres.

O comprometimento também é exigido em relação ao Sistema CFA/CRA's. É exigido que o administrador busque prestigiar a classe, mantenha boas relações com os colegas e participe ativamente das questões relativas ao órgão de classe. O código tem uma grande preocupação em cobrar que o administrador esteja presente nas questões relativas aos Conselhos, procurando-o quando for necessário dirimir questões que estejam em sua alçada. O profissional comprometido, para o CEPA, é aquele que busca seu órgão de classe, participa de suas atividades e está disposto a trabalhar pelo bem de sua categoria profissional.

A quarta categoria aborda a legitimação do poder hierárquico de fiscalizar, julgar e punir. Trata-se de um aspecto bastante relevante da burocratização da ética, e que os códigos de ética refletem fortemente. O Código de Ética dos Profissionais de Administração é utilizado em diversos momentos para reafirmar a atribuição legal do Sistema CFA/CRA's de regular o exercício profissional da Administração no Brasil. Ele serve dessa forma para revestir artificialmente de um caráter ético poderes que são dados aos Conselhos por força da legislação vigente, como, por exemplo, a atribuição de fornecer o registro de administrador. Há mais de um artigo tratando da impossibilidade de exercício profissional por parte de inabilitados.

Um aspecto importante da burocratização da ética é a realização do controle por parte de todos os membros da organização. Com a pressão das punições e os canais de delação, há uma facilidade e um incentivo para a denúncia de todos os atos que, de acordo com o código, podem ser caracterizados como antiéticos. Como destaca Meira (2005), há uma transformação de todos em supervisores. Essa

questão também está fortemente presente no Código de Ética dos Profissionais de Administração. O artigo 7º, VII, presente no capítulo dos deveres especiais em relação à classe, expressa isso claramente: “auxiliar a fiscalização do exercício profissional e zelar pelo cumprimento do CEPA, comunicando, com discrição e fundamentadamente aos órgãos competentes, as infrações de que tiver ciência”. (BRASIL, 2010)

Além dessa fiscalização, o Código preza pela consulta ao Sistema CFA/CRA's em diversos momentos. Ele deve ser buscado para dirimir dúvidas a respeito da capacidade do exercício profissional, para registrar a denúncia de falhas nos regulamentos das instituições onde o administrador exerce sua profissão e para solucionar pendências entre colegas. Outro importante aspecto na parte de punições é a citação de aspectos legais que devem ser respeitados pelos administradores. Não é permitida a sociedade profissional sob forma desautorizada em lei, a falsificação de documentos e de assinaturas, qualquer ato que seja contrário à lei ou destinado a fraudá-la e atos legalmente definidos como crime ou contravenção no exercício profissional.

Por fim, a última categoria trata de prerrogativas para o exercício profissional. A principal delas é a definição dos honorários, que representa 10 ocorrências do total de 17. As demais abordam questões como a independência na orientação técnica, direito de não sofrer discriminação, atividades condizentes com a capacidade, experiência e especialização do indivíduo. Também é salientada a necessidade de condições de trabalho que não sejam degradantes à pessoa e o respeito a outras profissões. São assuntos pertinentes ao exercício profissional, mas que não apresentam um maior cunho ético. É possível questionar a presença de um capítulo sobre honorários em um código que trata sobre ética. Sua presença mostra como a ética presente no documento assemelha-se a uma ética fabricada, moldada pelas relações sociais criadas no exercício profissional da administração e na interação dos administradores registrados com o seu órgão de classe.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Código de Ética dos Profissionais de Administração se apresenta como um elemento de formalismo da ética dentro do contexto da ética empresarial. Esse formalismo se manifesta ao buscar, em um sistema de normas escritas e exaustivas, regular o comportamento dos indivíduos. Essa é a principal característica do formalismo da burocracia, que busca, através de normas, garantir a autoridade, a hierarquia, enfim, moldar a conduta dos indivíduos para atingir objetivos. O formalismo também está presente na própria existência de um código de ética, que muitas vezes não se manifesta na conduta concreta dos profissionais, já que a Ética não pode ser prescrita em recomendações, uma vez que exige o exercício refletido consciente do indivíduo.

Ao longo da análise de conteúdo, é possível verificar por diferentes abordagens como a ética empresarial, presente no Código de Ética dos Profissionais de Administração, distancia-se dos conceitos fundamentais da ética filosófica. A ética empresarial acaba dominada pelo seu objeto, a empresa, sendo moldada para garantir a sua configuração atual com o predomínio de organizações formais, principalmente as de caráter econômico. Ela cria instrumentos que dão à ética empresarial um formalismo e uma burocratização da ética, aproximando-a das ferramentas de gestão tradicionais da administração. A autoridade, a subordinação, a prescrição de normas, o comprometimento, o poder de punir, o controle são pretensamente travestidos de ética para ampliar a sua legitimidade.

O Código de Ética dos Profissionais de Administração, ao longo de suas seis versões, buscou adaptar-se às mudanças ocorridas na sociedade desde 1969, ano da sua primeira edição. Apesar de abordar em alguns momentos de forma mais contundente o papel social do administrador, consolidou-se principalmente como um regulador da relação do profissional registrado com o Sistema CFA/CRA's. Essa principal função é colocada ao abordar os diversos deveres e direitos do administrador para com seu órgão de classe. Outra importante função é a de buscar garantir o profissionalismo dos administradores registrados, com o comprometimento com suas organizações.

A categorização presente nesse estudo pode ser utilizada na avaliação de outros códigos de ética profissionais. Ela buscou dividir o texto do código de acordo com o tema de que trata, para aprofundar a análise desse instrumento regulador dos administradores no Brasil. Apesar de inicialmente a pesquisa buscar categorias mais ligadas à ética filosófica, o conteúdo do Código de Ética dos Profissionais de Administração apresentou poucos aspectos relativos aos conceitos mais tradicionais da Ética. O referencial da *Business ethics* mostrou-se mais adequado para aprofundar a reflexão acerca do conteúdo do CEPA.

Como limitação da pesquisa, é possível destacar a impossibilidade de acesso a documentos do Sistema CFA/CRAs que tratassem das atualizações do Código de Ética. Eles poderiam enriquecer a contextualização do CEPA, descrevendo de maneira mais rica o contexto social que trouxe a necessidade de atualização do instrumento normativo. A pouca repercussão de notícias que tratassem das novas edições também prejudicaram a verificação dos motivos que levaram às cinco revisões do Código de Ética.

O estudo demonstra a dificuldade de se fazer um recorte da ética para o contexto profissional e organizacional. Como seria possível estabelecer uma ética profissional sem transformá-la em um mero instrumento para reafirmação das condutas exigidas pelas normas legais e técnicas da profissão?

## 8 REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL, Conselho Federal de Administração. **Código de Ética dos Profissionais de Administração**. Resolução Normativa CFA n° 128/1992. Disponível em < <http://www2.cfa.org.br> >. Acesso em 26 setembro 2012

\_\_\_\_\_. **Código de Ética dos Profissionais de Administração**. Resolução Normativa CFA n° 393/2010. Disponível em < <http://www2.cfa.org.br> >. Acesso em 19 abril 2012

\_\_\_\_\_. Lei 4.769 de 9 de Setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 nov. 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4769.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm)> Acesso em: 25 ago 2012

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CARVALHO, Helder Buenos Aires de. Ética das virtudes em Alasdair MacIntyre. In: Hobuss, João. **Ética das virtudes**. Florianópolis, Editora da UFSC, 2011. p. 189 – 215.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 13 ed. São Paulo: Ática, 2008.

CRUZ Jr., João Benjamin da. **Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente**. Revista de Administração Pública, v. 22, n. 3, p. 3-21, jul./set.

DE GEORGE, Richard T. A History of Business Ethics. In: **The accountable corporation, 2005**. Markkula Center for Applied Ethics, 2007. Available in: <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>. Acesso em 09 agosto 2012.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa quantitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Uma Era de Descontinuidade – orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. Fernando C. Prestes Luiz Carlos

\_\_\_\_\_. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FORNEAU, Lucelena Ferreira; SERPA, Daniela Abrantes Ferreira. **Percepções e Opiniões sobre o Ensino da Ética em Administração: A Voz dos Alunos**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

GEORGE JR, Claude S. **História do pensamento administrativo**. São Paulo: Cultrix, 1972.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GURREIRO RAMOS, ALBERTO. **Administração e Contexto Brasileiro – Esboço de uma Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro/RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HALL, Richard H (1971). O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 29 – 47.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRA, Fábio Bittencourt. **A ética empresarial em movimento: as (de)limitações do campo**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 11, n. 1, p. 119-138, jan./jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **O Processo de Burocratização da Ética (ou como se produz a Ética na própria Empresa)**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Salvador. **Anais...** Brasília, ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Ética empresarial e gerencialismo**. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV, abril/2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 2006.

NARDI, Henrique Caetano. **Ética e trabalho: do código moral à reflexão ética no contexto das transformações contemporâneas**. In: BITENCOURT, Claudia. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p. 44 – 54.

PATER, A.; VAN GILS, A. **Stimulating ethical decision-making in a business context: Effects of ethical and professional codes**. *European Management Journal*, 2003, 21(6), 762-772.

PATRUS-PENA, Roberto; CASTRO, Paula Pessoa de. **Ética nos negócios: condições, desafios e riscos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSOUW, Gedeon. **A Global Comparative Analysis of the Global Survey of Business Ethics**. *Journal of Business Ethics*, 2011, Vol.104(1), pp.93-101.

SCHWARTZ, M. **The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour**. *Journal of Business Ethics*, 32, 2001, pp 247-262.

STEVENS, Betsy. **An analisys of Corporate Codes Studies: “Where do we GO from here?”**. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 1994, p. 63-69.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 27<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15 – 28.

WOOD, Greg. **A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia**. *Journal of Business Ethics*, 25, 2000, p. 287-298.

## **ANEXO A – CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO (CEPA)**

### **CÓDIGO DE ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO**

**(Aprovado pela Resolução Normativa CFA nº 393, de 6 de dezembro de 2010)**

#### **PREÂMBULO**

I - De forma ampla a Ética é definida como a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca do bem comum e da realização individual.

II - O exercício da atividade dos Profissionais de Administração implica em compromisso moral com o indivíduo, cliente, empregador, organização e com a sociedade, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis.

III - O Código de Ética dos Profissionais de Administração (CEPA) é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado em um conceito de ética direcionado para o desenvolvimento, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o Administrador amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade.

#### **CAPÍTULO I DOS DEVERES**

Art. 1º São deveres do Profissional de Administração:

I - exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, defendendo os direitos, bens e interesse de clientes, instituições e sociedades sem abdicar de sua dignidade, prerrogativas e independência profissional, atuando como empregado, funcionário público ou profissional liberal;

II - manter sigilo sobre tudo o que souber em função de sua atividade profissional;

III - conservar independência na orientação técnica de serviços e em órgãos que lhe forem confiados;

IV - comunicar ao cliente, sempre com antecedência e por escrito, sobre as circunstâncias de interesse para seus negócios, sugerindo, tanto quanto possível, as melhores soluções e apontando alternativas;

V - informar e orientar o cliente a respeito da situação real da empresa a que serve;

VI - renunciar, demitir-se ou ser dispensado do posto, cargo ou emprego, se, por qualquer forma, tomar conhecimento de que o cliente manifestou desconfiança para com o seu trabalho, hipótese em que deverá solicitar substituto;

VII - evitar declarações públicas sobre os motivos de seu desligamento, desde que do silêncio não lhe resultem prejuízo, desprestígio ou interpretação errônea quanto à sua reputação;

VIII - esclarecer o cliente sobre a função social da organização e a necessidade de preservação do meio ambiente;

IX - manifestar, em tempo hábil e por escrito, a existência de seu impedimento ou incompatibilidade para o exercício da profissão, formulando, em caso de dúvida, consulta ao CRA no qual esteja registrado;

X - aos profissionais envolvidos no processo de formação dos Profissionais de Administração, cumpre informar, orientar e esclarecer sobre os princípios e normas contidas neste Código.

XI - cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos, relativos ao exercício profissional;

XI - manter elevados o prestígio e a dignidade da profissão.

## **CAPÍTULO II DAS PROIBIÇÕES**

Art. 2º É vedado ao Profissional de Administração:

I - anunciar-se com excesso de qualificativos, admitida a indicação de títulos, cargos e especializações;

II - sugerir, solicitar, provocar ou induzir divulgação de textos de publicidade que resultem em propaganda pessoal de seu nome, méritos ou

atividades, salvo se em exercício de qualquer cargo ou missão, em nome da classe, da profissão ou de entidades ou órgãos públicos;

II - permitir a utilização de seu nome e de seu registro por qualquer instituição pública ou privada onde não exerça pessoal ou efetivamente função inerente à profissão;

IV - facilitar, por qualquer modo, o exercício da profissão a terceiros, não habilitados ou impedidos;

V - assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos alheios à sua orientação, supervisão e fiscalização;

VI - organizar ou manter sociedade profissional sob forma desautorizada por lei;

VII - exercer a profissão quando impedido por decisão administrativa do Sistema CFA/CRA's transitada em julgado;

VIII - afastar-se de suas atividades profissionais, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e sem notificação prévia ao cliente ou empregador;

IX - contribuir para a realização de ato contrário à lei ou destinado a fraudá-la, ou praticar, no exercício da profissão, ato legalmente definido como crime ou contravenção;

X - estabelecer negociação ou entendimento com a parte adversa de seu cliente, sem sua autorização ou conhecimento;

XI - recusar-se à prestação de contas, bens, numerários, que lhes sejam confiados em razão do cargo, emprego, função ou profissão, assim como sonegar, adulterar ou deturpar informações, em proveito próprio, em prejuízo de clientes, de seu empregador ou da sociedade;

XII - revelar sigilo profissional, somente admitido quando resultar em prejuízo ao cliente ou à coletividade, ou por determinação judicial;

XIII - deixar de cumprir, sem justificativa, as normas emanadas dos Conselhos Federal e Regionais de Administração, bem como atender às suas requisições administrativas, intimações ou notificações, no prazo determinado;

XIV - pleitear, para si ou para outrem, emprego, cargo ou função que esteja sendo ocupado por colega, bem como praticar outros atos de concorrência desleal;

XV - obstar ou dificultar as ações fiscalizadoras do Conselho Regional de Administração;

XVI - usar de artifícios ou expedientes enganosos para obtenção de vantagens indevidas, ganhos marginais ou conquista de contratos;

XVII - prejudicar, por meio de atos ou omissões, declarações, ações ou atitudes, colegas de profissão, membros dirigentes ou associados das entidades representativas da categoria.

### **CAPÍTULO III DOS DIREITOS**

Art. 3º São direitos do Profissional de Administração:

I - exercer a profissão independentemente de questões religiosas, raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, condição social ou de qualquer natureza discriminatória;

II - apontar falhas nos regulamentos e normas das instituições, quando as julgar indignas do exercício profissional ou prejudiciais ao cliente, devendo, nesse caso, dirigir-se aos órgãos competentes, em particular ao Tribunal Regional de Ética dos Profissionais de Administração e ao Conselho Regional de Administração;

III - exigir justa remuneração por seu trabalho, a qual corresponderá às responsabilidades assumidas a seu tempo de serviço dedicado, sendo-lhe livre firmar acordos sobre salários, velando, no entanto, pelo seu justo valor;

IV - recusar-se a exercer a profissão em instituição pública ou privada onde as condições de trabalho sejam degradantes à sua pessoa, à profissão e à classe;

V - participar de eventos promovidos pelas entidades de classe, sob suas expensas ou quando subvencionados os custos referentes ao acontecimento;

VI - a competição honesta no mercado de trabalho, a proteção da propriedade intelectual sobre sua criação, o exercício de atividades condizentes com sua capacidade, experiência e especialização.

### **CAPÍTULO IV DOS HONORÁRIOS PROFISSIONAIS**

Art. 4º Os honorários e salários do Profissional de Administração deverão ser fixados, por escrito, antes do início do trabalho a ser realizado, levando-se em consideração, entre outros, os seguintes elementos:

- I - vulto, dificuldade, complexidade, pressão de tempo e relevância dos trabalhos a executar;
- II - possibilidade de ficar impedido ou proibido de realizar outros trabalhos paralelos;
- III - as vantagens de que, do trabalho, se beneficiará o cliente;
- IV - a forma e as condições de reajuste;
- V - o fato de se tratar de locomoção na própria cidade ou para outras cidades do Estado ou do País;
- VI - sua competência e renome profissional;
- VII - a menor ou maior oferta de trabalho no mercado em que estiver competindo;
- VIII - obediência às tabelas de honorários que, a qualquer tempo, venham a ser baixadas, pelos respectivos Conselhos Regionais de Administração, como mínimos desejáveis de remuneração.

Art. 5º É vedado ao Profissional de Administração:

- I - receber remuneração vil ou extorsiva pela prestação de serviços;
- II - deixar de se conduzir com moderação na fixação de seus honorários, devendo considerar as limitações econômico-financeiras do cliente;
- III - oferecer ou disputar serviços profissionais, mediante aviltamento de honorários ou em concorrência desleal.

## **CAPÍTULO V DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO AOS COLEGAS**

Art. 6º O Profissional de Administração deverá ter para com seus colegas a consideração, o apreço, o respeito mútuo e a solidariedade que fortaleçam a harmonia e o bom conceito da classe.

Art. 7º Com relação aos colegas, o Profissional de Administração deverá:

I - evitar fazer referências prejudiciais ou de qualquer modo desabonadoras;

II - recusar cargo, emprego ou função, para substituir colega que dele tenha se afastado ou desistido, visando a preservação da dignidade ou os interesses da profissão ou da classe;

III - evitar emitir pronunciamentos desabonadores sobre serviço profissional entregue a colega;

IV - evitar desentendimentos com colegas, usando, sempre que necessário, o órgão de classe para dirimir dúvidas e solucionar pendências;

V - tratar com urbanidade e respeito os colegas representantes dos órgãos de classe, quando no exercício de suas funções, fornecendo informações e facilitando o seu desempenho;

VI - na condição de representante dos órgãos de classe, tratar com respeito e urbanidade os colegas Profissionais de Administração, investidos ou não de cargos nas entidades representativas da categoria, não se valendo dos cargos ou funções ocupados para prejudicar ou denegrir a imagem dos colegas, não os levando à humilhação ou execração;

VII - auxiliar a fiscalização do exercício profissional e zelar pelo cumprimento do CEPA, comunicando, com discrição e fundamentadamente aos órgãos competentes, as infrações de que tiver ciência;

Art. 8º O Profissional de Administração poderá recorrer à arbitragem do Conselho Regional de Administração nos casos de divergência de ordem profissional com colegas, quando for impossível a conciliação de interesses.

## **CAPÍTULO VI DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO À CLASSE**

Art. 9º Ao Profissional de Administração caberá observar as seguintes normas com relação à classe:

I - prestigiar as entidades de classe, propugnando pela defesa da dignidade e dos direitos profissionais, a harmonia e a coesão da categoria;

II - apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, participando efetivamente de seus órgãos representativos, quando solicitado ou eleito;

III - aceitar e desempenhar, com zelo e eficiência, quaisquer cargos ou funções, nas entidades de classe, justificando sua recusa quando, em caso extremo, achar-se impossibilitado de servi-las;

IV - servir-se de posição, cargo ou função que desempenhe nos órgãos de classe, em benefício exclusivo da classe;

V - difundir e aprimorar a Administração como ciência e como profissão;

VI - cumprir com suas obrigações junto às entidades de classe às quais se associou, inclusive no que se refere ao pagamento de contribuições, taxas e emolumentos legalmente estabelecidos;

VII - acatar e respeitar as deliberações dos Conselhos Federal e Regional de Administração

## **CAPÍTULO VII DAS INFRAÇÕES DISCIPLINARES**

Art. 10. Constituem infrações disciplinares sujeitas às penalidades previstas no Regulamento do Processo Ético do Sistema CFA/CRA, aprovado por Resolução Normativa do Conselho Federal de Administração, além das elencadas abaixo, todo ato cometido pelo profissional que atente contra os princípios éticos, descumpra os deveres do ofício, pratique condutas expressamente vedadas ou lese direitos reconhecidos de outrem:

I - praticar atos vedados pelo CEPA;

II - exercer a profissão quando impedido de fazê-lo ou, por qualquer meio, facilita o seu exercício aos não registrados ou impedidos;

III - não cumprir, no prazo estabelecido, determinação de entidade dos Profissionais de Administração ou autoridade dos Conselhos, em matéria destes, depois de regularmente notificado;

IV - participar de instituição que, tendo por objeto a Administração, não esteja inscrita no Conselho Regional;

V - fazer ou apresentar declaração, documento falso ou adulterado, perante as entidades dos Profissionais de Administração;

VI - tratar outros profissionais ou profissões com desrespeito e descortesia, provocando confrontos desnecessários ou comparações prejudiciais;

VII - prejudicar deliberadamente o trabalho, obra ou imagem de outro Profissional de Administração, ressalvadas as comunicações de irregularidades aos órgãos competentes;

VIII - descumprir voluntária e injustificadamente com os deveres do ofício;

IX - usar de privilégio profissional ou faculdade decorrente de função de forma abusiva, para fins discriminatórios ou para auferir vantagens pessoais;

X - prestar, de má-fé, orientação, proposta, prescrição técnica ou qualquer ato profissional que possa resultar em dano às pessoas, às organizações ou a seus bens patrimoniais.

## **CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 11. Caberá ao Conselho Federal de Administração, ouvidos os Conselhos Regionais e a categoria dos profissionais de Administração, promover a revisão e a atualização do CEPA, sempre que se fizer necessário.

Art. 12. As regras processuais do processo ético serão disciplinadas em Regulamento próprio, no qual estarão previstas as sanções em razão de infrações cometidas ao CEPA.

Art. 13. O Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Administração manterão o Tribunal Superior e os Tribunais Regionais, respectivamente, objetivando o resguardo e aplicação do CEPA.

Art. 14. É dever dos CRAs dar ampla divulgação ao CEPA.

Aprovado na 19ª reunião plenária do CFA, realizada no dia 3 de dezembro de 2010.

*Adm. Roberto Carvalho Cardoso*

Presidente  
CRA/SP nº 097