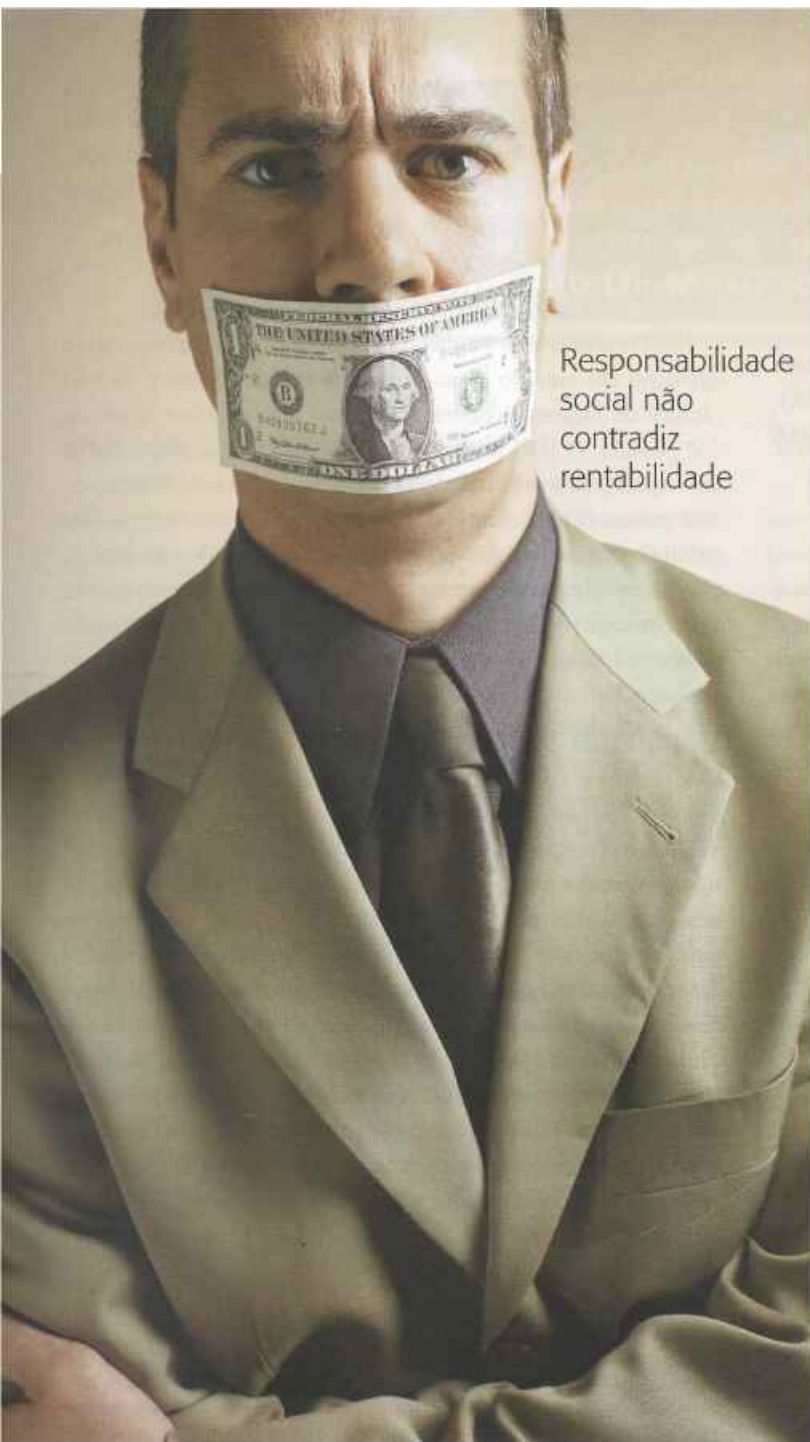


# Estrutura para a ÉTICA nos negócios



Responsabilidade social não contradiz rentabilidade

[Bjørn Andersen]

O aumento do lucro é, claro, o importante e principal objetivo para qualquer organização comercial. Muitas empresas modernas entendem que, para sobreviver na atual arena competitiva, os clientes têm que estar satisfeitos.

Entretanto, quanto mais dinheiro uma empresa pode investir para um produto ou serviço de menor valor, maior o lucro. Qualquer um que comprou algo que quebrou dentro do período de garantia sabe a luta que pode ser para ter seu produto reparado ou ter outro no lugar sem custo extra.

Somado a isso estão os escândalos divulgados pelos meios de comunicação nos quais algumas grandes redes de lojas reetiquetam sistematicamente carne e outros produtos que tiveram o prazo de validade expirado para que possam vendê-los; algumas garantias de empresas têm duplos ajustes de protocolos de reclamação manipulados; e algumas empresas de transporte público deliberadamente atrasam a manutenção preventiva de veículos para economizar dinheiro, mesmo que eles estejam plenamente conscientes de que isso compromete a segurança do passageiro.

Uma abordagem ética dos negócios é necessária, e a pergunta importante é: Por que você e sua empresa devem tomar essa direção? Existem várias razões que deveriam ter algum peso, como essas:

- Melhore a moral dos colaboradores e da empresa.
- Ganhe maior lealdade e a habilidade para atrair novos clientes.
- Melhore a performance financeira.
- Elimine a performance negativa e recuos que resultem em uma abordagem sem ética.
- Tenha habilidade para atrair outros stakeholders.
- Torne o mundo um local melhor.

A Figura I demonstra os efeitos combinados de um ambiente ético em uma organização. Contribuindo com a vida interna de uma empresa e seu comprometimento, um ambiente ético finalmente impacta nos níveis de lucro. As evidências dos benefícios financeiros e de RH são apresentadas no quadro "Estudo liga ética e lucro".

## Abordagem prática necessária

A responsabilidade social corporativa - também chamada de ética nos negócios - é indubitavelmente um conceito popular. Entretanto, se manifesta em uma grande medida em discussões mais elevadas sobre virtudes com as implicações filosóficas. O que deve aparentar estar faltando é uma abordagem mais prática que converta as idéias bem intencionadas de ética nos negócios em algo tangível e próprio para ser implementado.

Obviamente, outros tiveram negócios com assuntos relacionados, especialmente em como organizar responsabilidades, considerando a ética na empresa e como desenvolver diretrizes ou códigos de conduta que podem ajudar o comportamento individual ou em grupo. Alguns têm feito valiosas contribuições, considerando o desenvolvimento de subtópicos como programas de comunidades locais e regimes justos de comércio.

Existem duas importantes deficiências nas discussões:

- Vários caminhos a mais, nos quais a ética nos negócios pode ser convertida em ação, não foram suficientemente discutidos -, por exemplo, moderação de custo em áreas como valor do produto, gastos corporativos e tratamento equitativo dos clientes e funcionários.

Têm existido diversas tentativas para sintetizar os vários aspectos da ética nos negócios em uma estrutura holística.

A necessidade de uma estrutura holística é baseada nas suposições que:

- Os princípios de ética nos negócios oferecem numeroso benefício potencial, incluindo lucros, para organizações que os adotam.

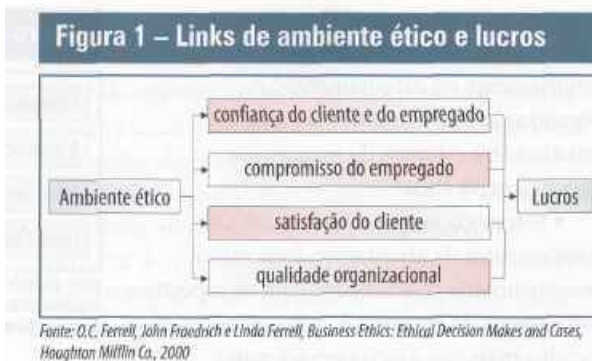
- As empresas que implementaram uma abordagem ética fracassam em alcançar o pleno potencial inerente no conceito.

- Empresas insuficientes e outras organizações adotaram abordagens éticas.

A estrutura tangível encoraja mais empresas a se converterem a uma abordagem ética de negócios por meio de sua representação em um processo mais tangível. As organizações que adotam os princípios fundamentados na ética podem alcançar mais benefícios.

## Estrutura ética nos negócios

Quando designamos uma estrutura de ética nos negócios, é importante criar um formato no qual todos os elementos éticos



possam ser organizados. Assim, a estrutura toma o formato de um menu. A partir daí, uma transformação em direção a uma abordagem ética de negócio pode ser mais facilmente desenhada e planejada.

Das várias dimensões que podem ser usadas para abranger essa estrutura, as três seguintes são as mais trabalháveis:

# Anúncio

- Foco interno versus foco externo: Os componentes éticos são direcionados internamente ou externamente? A organização e seus membros ou os stakeholders externos da empresa se beneficiam da ética?

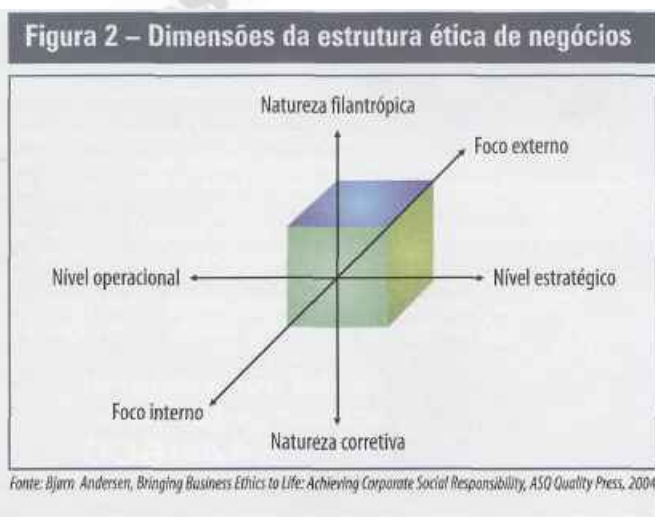
- Estratégia versus operacional: Os componentes da abordagem ética estão principalmente relacionados com os aspectos estratégicos da empresa e suas operações ou focados mais nos níveis operacionais?

- Impacto corretivo versus impacto filantrópico: As várias atividades e ações garantiram usar as abordagens éticas somente para minimizar ou talvez compensar qualquer impacto negativo que a empresa ou suas operações tiveram no "mundo" (comunidade local, meio ambiente, stakeholders, por exemplo)? Ou as atividades vão ainda mais longe e contribuem, além de qualquer dano que a organização tem infligido?

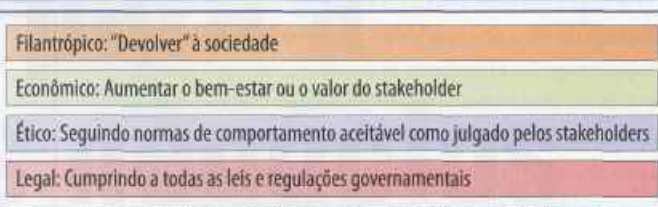
Apresentar essas bipolares não significa que tudo é preto ou branco ou que formas diferentes de realização de uma posição ética caem numa categoria ou outra. Existe uma escala contínua na qual os elementos podem ser uma mistura dos dois. Isso se torna aparente quando essas dimensões são usadas para construir uma matriz 3D ao longo desses eixos (Veja Figura 2).

Essa estrutura é para ilustrar que iniciativas, ações, programas, elementos organizacionais e outros elementos que contribuem para uma abordagem ética de negócios podem ser estruturados dentro do espaço dessas dimensões.

Não é minha intenção apresentar a Figura 2 como uma representação geometricamente correta desse pensamento. Você não pode calcular as coordenadas éticas de um programa ético baseado nesse diagrama. De preferência, o diagrama é designado a ilustrar as diferentes ferramentas disponíveis no processo de



**Figura 3 – Passos da responsabilidade social**



Fonte: Adaptado por D.C. Ferrell, John Fraedrich e Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Co., 2000, da contribuição original de Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, julho-agosto, 1991, p. 42

construir uma abordagem ética de negócios.

Como você pode ver, essa estrutura é usada para sustentar essas ferramentas de acordo com três dimensões bipolares, facilitando avaliá-las e considerar quais implementar. Um ponto importante é que algum tipo de progresso entre as dimensões da estrutura de negócios de ética existe. A Figura 3 mostra que, de fato, há um longo caminho a percorrer antes que uma empresa possa ser levada a sério promovendo ética e responsabilidade social.

Colocadas em ordem as questões legais podem preceder a ordenança das questões éticas, nas quais normas e padrões freqüentemente são mais rigorosos do que a legislação. Somente depois de ter se ordenado é que a empresa está pronta para ser percebida como um bom cidadão corporativo com o bem-estar de todos os seus stakeholders em mente. Isso pode depois tomar o passo em direção a ser uma empresa filantrópica. Não é dizer que esse deve ser o objetivo de qualquer empresa para alcançar esta última fase - muitos benefícios descritos anteriormente começam a se concretizar antes disso.

## Roteiro

Inserir uma abordagem ética nos negócios de uma empresa é uma tarefa que consiste em vários elementos e atividades. Um processo de implementação modernizado de passos nítidos numa seqüência lógica que levará ao estado desejado seria benéfico. Enquanto é possível desenvolver tal processo, isso será virtualmente impossível para segui-lo ao pé da letra.

Dependendo das características de uma organização, os níveis mais importantes de consciência e treinamento, cultura organizacional e outros fatores, como um processo, podem variar significativamente de organização para organização. Mesmo se esse processo seja diferente em termos de sequenciamento, duração e ênfase de certos elementos e responsabilidades, existem outros tantos elementos que serão comuns entre todos

os processos de mudança. A Figura 4 ilustra esses elementos típicos em uma seqüência de tempo.

As decisões chave ou as atividades do processo são:

- Decidir em um objetivo para a abordagem ética de negócios em um nível estratégico. Esta deve ser normalmente a primeira consideração porque essa decisão é a base para o resto do processo de implementação. O treinamento solicitado e o desenho de novas práticas de negócios serão mais extensivos se um extenso perfil filantrópico, não somente se o mero cumprimento com as leis e as normas da indústria, for o objetivo.

- Desenvolver as práticas de negócio solicitadas para implementar o perfil ético escolhido e o objetivo. Uma vez que a decisão inicial foi feita como para qual objetivo a empresa irá apontar, um ajuste consistente das práticas de negócio solicitadas deverá ser desenvolvido. Em alguns casos, irá envolver ajustes para práticas existentes. Em outros, traduz para todo o estabelecimento de novos processos de negócio e talvez até unidades organizacionais.

- Decidir em um desenho organizacional para lidar com a nova abordagem de negócios. Dependendo

do objetivo da abordagem ética, deverá ser suficiente para estender às responsabilidades de algumas funções organizacionais existentes para lidar com as novas práticas. Mas em outros casos, mudanças mais elaboradas são solicitadas.

- Conduzindo treinamento ético e exercícios de consciência por meio da empresa. Não importa o objetivo, alguns treinamentos serão requeridos se transformarem a empresa numa entidade mais eticamente orientada. Ambos em termos de quem está designado para o treinamento ou quanto será, pode variar. Mas esse é ainda um elemento crucial.

- Desenvolver um novo perfil organizacional e torná-lo conhecido pelos stakeholders externos. Uma abordagem ética secreta de negócios irá raramente alcançar os benefícios potenciais do conceito. Desse modo, redefinir o perfil do público da empresa de acordo com o objetivo ético é uma atividade importante, como é a marcação do perfil de conhecimento público.

- Lançar o novo perfil ético e práticas de negócios. Até agora esse artigo tem discutido o formato e o desenvolvimento da nova empresa e seus processos

**Anúncio**

## Estudo liga ética e lucro

Existe uma conexão entre a posição ética e práticas de uma organização e o feeling do bem-estar, motivação e inspiração entre seus empregados. Isso foi documentado em estudos numerosos (1,2). Empresas que construíram com sucesso altos níveis de confiança interna também tendem a ser bem-sucedidas na conservação de seus empregados.

Stephen Covey entendeu que as empresas, em média, perdem a metade de seus empregados no período de quatro anos (3). Os custos de recrutamento, treinamento e colocação de novos profissionais podem ser prejudiciais para uma empresa. As conseqüências de perder empregados estão se tornando mais substanciais, assim como as empresas tipicamente confiam mais e mais no conhecimento dos colaboradores individuais.

Quando uma organização tem gerido para se posicionar positivamente para que sua imagem geral no mercado seja aquela de uma empresa íntegra, potenciais clientes serão menos hesitantes para se comprometerem a uma compra vinda dela. Nenhum cliente incerto poderia se sentir reduzido porque ele acredita que a empresa é digna de confiança.

Isso também foi documentado em diversos estudos, incluído um conduzido pela Cone Communications e Roger Starch Worldwide, em 1995 (4). Foi identificado que 31% das respostas examinadas entendem que o senso de responsabilidade social da empresa é como um fator-chave em suas decisões de compra. Além disso, amplas porcentagens dos pesquisados disseram que eles pagariam mais por produtos e marcas das quais os fabricantes e varejistas apoiem uma causa que eles se preocupam.

Em outro estudo conduzido em Nova York, em 1995, aproximadamente 90% dos entrevistados reclamaram que em caso em que qualidade, serviço e preço eram iguais, a melhor reputação para a responsabilidade social provavelmente guiaria sua decisão de compra (5). Existem ainda inúmeros estudos que relatam uma ligação entre responsabilidade social corporativa e rentabilidade (6, 8). Enquanto isso pode parecer bom demais para ser verdade, existe evidência indicando um relacionamento

de negócio. No mesmo ponto, a real transição deve ser feita para começar a trabalhar de acordo com essas práticas. Isso é freqüentemente um evento marcante que é adequado para ter atenção.

- Garantir a tendência com o perfil dos novos negócios e das práticas. Não existe nenhum ponto em negar o fato de que a empresa e seus membros irão constantemente encarar tentações para tomar atalhos e dispersar das novas práticas de negócio.

positivo entre responsabilidade social corporativa e a performance passada e futura de negócios.

Resultados de outro estudo mostraram um positivo relacionamento entre responsabilidade social corporativa e retorno de investimentos, crescimento nas vendas e crescimento no lucro (9). E resultados de outro estudo das 500 maiores empresas nos Estados Unidos identificaram que aqueles que se comprometem com o comportamento ético ou enfatizam códigos de conduta têm melhor performance financeira (10). (B.A.)

### Referências

- 1) Terry W. Loe, "The Role of Ethical Climate in Developing Trust, Market Orientation and Commitment to Quality", dissertação não publicada, Universidade do Memphis, 1996.
- 2) Isabelle Maignan, "Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: A Comparison of U.S. and French Business", dissertação não publicada, Universidade do Memphis, 1997.
- 3) Stephen R. Covey, "Is Your Company's Bottom Line Taking a Hit", PR Newswire, junho, 1998, [www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com)
- 4) Dale Kurschner, "The 100 Best Corporate Citizens", *Business Ethics*, Vol. 10, 1996, p. 24-35
- 5) Frederick Reicheld, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School, 1996.
- 6) S.B. Graves and S.A. Waddock, "Institutional Owners and Corporate Social Performance: Maybe Not So Myopic After All", *Proceedings of the International Assn. for Business and Society*, 1993.
- 7) Graves and Waddock, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1993, pp. 303-319.
- 8) Gabrielle Taylor, *Pride, Shame and Guilt*, Clarendon, 1987.
- 9) Maignan, "Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: A Comparison of U.S. and French Business", veja referência 2.
- 10) Curti/C. Verschoor, "A Study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics", *Journal of Business Ethics*, outubro de 1998, p. 1509.

Implementar mecanismos para garantir satisfação é um elemento fácil de esquecer.

- Avaliar o progresso e reforçar o processo de implementação. Definir um ou mais marcos nos quais o progresso de implementação é avaliado e é uma importante abordagem de acompanhamento. Talvez seja necessário alterar ambições ou acrescentar elementos de implementação para alcançar os objetivos traçados.

## Competitividade renovada

O assunto da ética empresarial tem seus críticos. Por exemplo, houve reivindicações que:

- Responsabilidade social corporativa é uma violação do modelo fundamental capitalista. O argumento é que as empresas contribuem com a sociedade por meio de taxas pagas em lucros feitos, e por meio das pessoas apoiadas pelos salários que elas recebem pelo trabalho desenvolvido. Não deve mais existir pedidos de fazer o bem.

- Responsabilidade social corporativa é construída em falsas premissas. Os clientes não irão selecionar fornecedores que aceitem uma posição mais ética ou pagar mais por produtos e serviços que confiem em comércio justo ou boas práticas ambientais.

- Responsabilidade social corporativa irá liderar a salvação global, norma aumentada e padrões globais. Algumas reivindicações que são um traço da responsabilidade social corporativa é que novas conversões freqüentemente se ajustam para converter outros mais fervorosamente.

- A ética nos negócios resulta em uma desvantagem de custo, e a adoção da responsabilidade social corporativa irá lidar com os custos aumentados e receitas reduzidas.

Seria insensato negar todas as críticas e a possibilidade de que algum desses efeitos se materializaria. Entretanto, eu acredito que essa crítica é exagerada.

A responsabilidade social corporativa é um

sopro fatal para os fundamentos do capitalismo? É uma alternativa inofensiva para negócios ordinários que irão dificilmente dar benefícios? Ou, é potencialmente um poderoso caminho de fazer negócios? Eu acredito que o júri ainda está trabalhando e é difícil pressupor um veredito unificado próximo a acontecer.

Em minha opinião, você pode recorrer à ética nos negócios por todas as razões erradas - e em todos os caminhos incorretos - e fazer um completo e absoluto fracasso fora disso. Fazendo certo (como tenho visto), pode representar uma fonte poderosa de competitividade renovada em uma organização.

Nota: Esse artigo é adaptado do Bjorn Andersen, *Bringing Business Ethics to Life: Achieving Corporate Social Responsibility*, ASQ Quality Press, 2004.

Revista Quality Progress - março de 2008, páginas 22 a 28. [www.asq.org](http://www.asq.org)

© Tradução autorizada

Tradução: Nathalie Gutierrez

**Bjorn Andersen** é professor e diretor de pesquisa da Norwegian University of Science and Technology (SINTEF), em Trondheim. Doutorado em benchmarking na SINTEF. Membro do ASQ e autor de *Business Process Improvement Toolbox*, segunda edição (ASQ Quality Press, 2008)

# Anúncio