Ética, de cima para baixo

Como a empresa pode implementar um código de ética e um programa de responsabilidade social e sair ganhando

Por Barron Wells e Nelda Spinks

Os mais incrédulos garantem que o assunto "ética" pode despertar muito interesse no mundo anglo-saxão protestante, mas em culturas latinas, como a brasileira, é uma moda que simplesmente não "pega" – especialmente quando se trata do mundo dos negócios, que enxerga como único valor o dinheiro. Será? É verdade que algumas pessoas não vêem vantagem em observar a ética na hora de lidar com as outras. Mas quem não deseja ser tratado de forma ética?
Este artigo ensina como criar e implementar um código de ética e um programa de responsabilidade social nas empresas. Como primeira medida, o projeto deve contar com total apoio da alta gerência. Depois, precisa chegar com clareza a absolutamente todos os membros da organização, e mais a clientes, parceiros e fornecedores, valendo-se do sistema de comunicação social existente. Os cuidados que cercam esse processo e as providências necessárias estão todos relacionados aqui, tais como assegurar disponibilidade de tempo e dinheiro, fazer auditoria da comunicação, contratar consultores externos em certos casos etc.
Para quem quiser redobrar a atenção, o artigo também identifica que processos dentro da empresa dão mais margem a comportamentos antiéticos *(veja quadro na página 145)*: comunicação, contato com investidores, relação com os funcionários, segurança de produtos e serviços, rotulação de produtos, publicidade e disputa com concorrentes. Honestos como manda a ética que pregam, os autores ainda comentam as possíveis desvantagens que há em ser ético.

O comportamento antiético está em todas as ações que resultam na falta de justiça para com os outros, sejam elas amparadas ou não pela lei. Atualmente, existe uma preocupação crescente quanto à ética nas operações empresariais. Grande parte dessa preocupação surge do conhecimento de ações antiéticas que levaram a escândalos e falências nos sistemas de previdência social, de empréstimos bancários, poupança, construção civil etc.

A linha divisória entre as ações éticas e as antiéticas está longe de ser clara. No complexo mundo dos negócios de hoje, as pessoas que querem ser éticas podem não saber exatamente que ações terão resultados éticos e quais não.

Um cenário de competição acirrada simplesmente impede que as empresas sejam conservadoras em suas definições de comportamento ético. Se a definição dada por uma companhia ao conceito de comportamento ético for mais conservadora do que

■ *Barron Wells e Nelda Spinks são professores da University of Southwestern Louisiana, em Lafayette, Louisiana, Estados Unidos.*

Image Bank/Todd Davidson

do que é um comportamento ético tendem a variar enormemente.

Desvantagens

A ética corporativa e a responsabilidade social também podem trazer algumas desvantagens para a empresa. O aumento de provisões para ações de responsabilidade social pode vir a reduzir os lucros para os investidores e também pode aumentar os preços para os consumidores. As vantagens dos programas de responsabilidade social sempre devem ser ponderadas em relação às desvantagens antes de a empresa chegar à sua posição ética no que se refere à responsabilidade social.

A comunicação empresarial deve divulgar o programa de responsabilidade social aos funcionários da empresa, aos clientes e à comunidade. A comunicação empresarial também deve informar a todos o motivo pelo qual certas medidas adicionais que aparentemente refletem responsabilidade social não trariam vantagens para a sociedade.

Programas de responsabilidade social e código de ética

Em resposta à crescente demanda de responsabilidade social e comportamento ético na esfera empresarial, várias empresas criaram programas de responsabilidade social. A eficácia desses programas varia de uma empresa para outra.

Se os programas de responsabilidade social e os códigos de ética que os sustentam forem eficazes, a alta gerência não só terá de desenvolver e comunicar esses preceitos para a empresa toda como também deverá transmitir de cima para baixo várias atitudes afirmativas em apoio ao programa e aos códigos.

A maioria das empresas que

a definição de sua concorrente, a primeira poderá ser obrigada a se retirar da disputa. Em geral, são os valores que definem o que é ético e o que não é. Visto que nem todos compartilham dos mesmos valores, as crenças

A atitude da alta gerência em relação ao código de ética da empresa define o perfil das atitudes dos funcionários de níveis hierárquicos inferiores

143

desejam melhorar seu comportamento ético cria códigos de ética para suas organizações. Tais códigos permitem que todos dentro da organização saibam do comprometimento da alta gerência com o comportamento ético. E, mais importante, que todos saibam que os dirigentes esperam dos funcionários que ajam de acordo com esse padrão. O código define o comportamento considerado ético pelos executivos da empresa, bem como o que é antiético, e fornece um conjunto de diretrizes por escrito para que todos os funcionários possam segui-las.

A alta gerência deve não somente explicitar seu apoio a esse código como também atuar no sentido de demonstrar ostensivamente que concorda com o código na prática e não só no discurso. A atitude da alta gerência em relação ao código de ética da empresa dá o tom para as atitudes dos funcionários a ela subordinados.

Quando a alta gerência diz sustentar o código mas faz exatamente o contrário, os funcionários dos níveis hierárquicos inferiores presumem que o código não é um documento sério. Por outro lado, se a alta gerência afirma que apóia o código e suas ações demonstram isso, os funcionários a ela subordinados levarão o código a sério e o apoiarão.

Os executivos não devem fazer uma lista de condutas antiéticas, uma vez que não é viável relacionar todos os casos. Senão, os funcionários pensarão que tudo que não está na lista é considerado ético e legítimo

Desenvolvimento do código de ética

O código de ética de uma empresa deve ser desenvolvido por um comitê representativo de todos os grupos e níveis funcionais e gerenciais. Esse comitê não apenas faz o código como também elabora o plano de implementação de todos os seus aspectos. Se necessário, a empresa pode contratar serviços externos de consultoria em comunicação e especialistas em ética a fim de desenvolver um plano viável para a implementação do código. À empresa cabe montar a estrutura organizacional com um diretor do comitê, que poderá ser um executivo já envolvido na área de comunicação empresarial, e com tantos assistentes quantos necessários.

Image Bank/Don Klumpp

ONDE SE ENCONTRA O PERIGO

Agora, alguns dos processos organizacionais mais propícios a atitudes antiéticas:

Comunicação. A área de comunicação empresarial é uma das que mais oportunidades proporciona para a ocorrência de atitudes antiéticas. Embora nem todas as atividades antiéticas se concentrem na comunicação, muitas de fato estão lá.
A ironia é que a ética na comunicação se mostra particularmente proveitosa. A comunicação organizacional (ou interna) deve ser ética se quisermos conseguir um alto nível de produtividade e idoneidade dos funcionários. A comunicação com outras empresas deve ser ética se quisermos desenvolver bons relacionamentos empresariais para o bem de todos. A comunicação com os consumidores deve ser ética se quisermos desenvolver uma massa de clientes satisfeitos, o que por sua vez possibilitará a obtenção de lucros a longo prazo. A comunicação com a comunidade vizinha deve ser ética para que a empresa obtenha o apoio e a boa vontade que são essenciais para sua sobrevivência e para evitar confrontos judiciais – geralmente onerosos e prejudiciais à reputação da empresa.

Investidores. O comportamento antiético que envolve investidores compreende a trapaça direta e o dilema de equilibrar os lucros para o investidor e os meios utilizados para obtê-los.

Funcionários. Entre as atitudes antiéticas relativas a funcionários estão práticas de discriminação na contratação, prazos de pagamento injustos e discriminação sexual, de deficientes físicos e de idosos. Também há muitos registros de comportamento não-ético no que diz respeito à segurança dos funcionários no trabalho.

Publicidade. Talvez as maiores oportunidades para o comportamento antiético estejam no campo da publicidade. A propaganda enganosa é ilegal; contudo, a definição de "enganosa" é vaga. A mensagem que a empresa transmite para o público deve ser cuidadosa para que não ultrapasse os limites da conduta socialmente aceitável, sem deixar de promover os produtos ou os serviços da empresa de forma eficaz em um mercado altamente competitivo. O ponto até o qual a propaganda pode ser ética no uso de técnicas de persuasão também é algo que não é claro. As empresas têm o propósito de persuadir seus consumidores a comprar seus produtos e serviços. Contudo, o alcance das pressões psicológicas exercidas sobre os consumidores para que adquiram produtos supérfluos ou inacessíveis continua sendo uma questão de ética para a qual ainda não existe uma resposta clara.

Segurança de produtos ou serviços. É bem possível que existam práticas empresariais antiéticas em relação à segurança de produtos ou serviços. É claramente antiético o fornecimento de produtos ou serviços que não sejam seguros para o consumidor. O que raramente fica claro é onde deve ser traçada a linha divisória entre as medidas de segurança adequadas e aquelas desnecessárias.

Rotulação de produtos. Ao rotular os produtos, as empresas também deparam com uma boa oportunidade de agir de forma antiética. Embora seja rara a prática de utilizar rótulos falsos, mostra-se bastante comum o emprego de rótulos enganosos.

Concorrentes. Muitas vezes, ações antiéticas são dirigidas aos concorrentes. É normal que as empresas tentem ganhar os clientes de seus concorrentes, uma vez que a livre competição é o que sustenta a livre iniciativa em nossa economia. Mas, quando a competição deixa de ser justa, passa a ser antiética.

Um modelo funcional para o processo decisório ético no ambiente empresarial é de grande valor no desenvolvimento de códigos de ética viáveis. Veja o modelo de processo decisório de uma empresa voltada para a ética no quadro da página 146.

Implementação do código de ética

Depois de fazer o novo código de ética realmente chegar a todos os membros da organização, o comitê deve providenciar uma auditoria das atividades de comunicação social da empresa. Tal auditoria constará de um relatório sobre as atividades prévias e uma comparação destas com as atuais atividades, pós-código. As informações obtidas nesse trabalho servirão de base para avaliações e análises críticas dos programas de responsabilidade social da empresa e também como feedback de quão bem o código de ética vem sendo observado.

O código de ética se implementa dia a dia nos programas de responsabilidade social desenvolvidos pela

Quando se assume um programa de responsabilidade social sem um orçamento adequado e sem que os executivos tenham tempo para implementá-lo e gerenciá-lo, todo o programa pode estar condenado ao fracasso

145

empresa. Então, a pergunta é: o que se faz necessário para que um programa desses seja bem-sucedido? É preciso que existam recursos financeiros e disponibilidade de tempo para os executivos nele envolvidos. Tudo requer tempo e dinheiro. Quando se começa um programa de responsabilidade social sem disponibilidade de verbas e de tempo dos executivos, destina-se o programa ao fracasso.

Um aspecto importante de um programa de responsabilidade social é o fato de que não podemos submeter os executivos a pressões desnecessárias para alcançar metas que sem uma conduta antiética são impossíveis de atingir. Na maioria das vezes, a conduta antiética de um gerente, por exemplo, resulta da tentativa de atingir metas que ele foi pressionado a alcançar e considera inatingíveis dentro das fronteiras da ética. Se seu cargo está em perigo por isso, a tentação de salvá-lo pode ser maior do que o apelo ético.

Quando necessário, a empresa deve contratar os serviços de especialistas em comunicação externos para auxiliar e orientar a empresa quanto a responsabilidade social e conduta ética. Em organizações altamente complexas, os funcionários podem não ter qualificações adequadas para desempenhar as tarefas de formulação e implementação de códigos de ética.

O papel da comunicação empresarial

A elaboração de um programa de responsabilidade social e a adoção de um código de ética compreendem não somente a existência de condutas éticas, mas também a descrição e organização do programa e do código em uma linguagem fácil de ser compreendida e apreendida por todos os funcionários da empresa.

Implementar um programa de responsabilidade social e um código de ética passa, portanto, por:

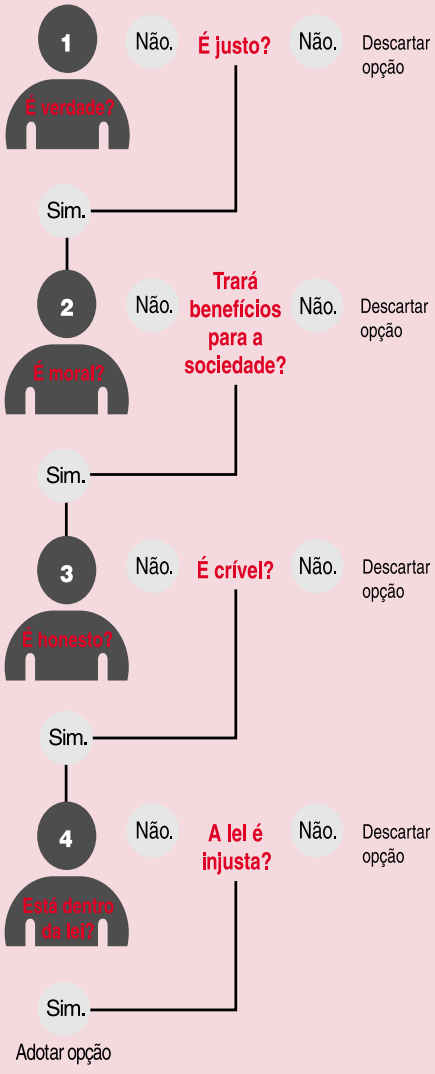
- informar todos na organização sobre o programa e o código de uma forma fácil de entender;
- informar todos na organização sobre o apoio da gerência ao programa;
- informar todos na organização sobre as formas como o programa deve ser aplicado por cada indivíduo;
- avisar o público sobre o programa.

A implementação de um código de ética envolve ainda a informação de que o código não deve ser violado sob hipótese alguma, mas os executivos precisam ser cautelosos nas proibições. Não devem, por exemplo, fazer uma lista de condutas antiéticas, uma vez que não é viável relacionar todos os casos possíveis. Senão os funcionários pensarão que tudo que não está na lista é considerado ético e legítimo. O código de ética deve ser afirmativo, ou seja, deve enfatizar as condutas éticas que devem ser demonstradas, em vez de destacar o que reprovável.

Em resumo, a implementação de um programa de responsabilidade social e de um código de ética obrigatoriamente envolve o trabalho de comunicação da necessidade e do valor de ambos para todas as pessoas da organização a fim de garantir sua aprovação e seu apoio. Sem o apoio de todos os funcionários da empresa, não terão sucesso. O segredo do sucesso, nesse caso, é a comunicação. É por esse meio que os altos executivos devem desenvolver e implementar programas de responsabilidade social e códigos de ética, e de cima para baixo. ◆

MODELO DE DECISÃO DO DILEMA ÉTICO

Um conjunto de perguntas e respostas que ajuda a tomar decisões éticas



Na maioria das vezes, a conduta antiética de um gerente, por exemplo, resulta da tentativa de atingir metas que ele foi pressionado a alcançar e considera inatingíveis dentro das fronteiras da ética

© *Career Development International*