

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

GESTÃO DA ÉTICA EMPRESARIAL:

Análise da gestão da Ética e Responsabilidade Social Empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios

Marco Aurélio de França

Belo Horizonte

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Marco Aurélio de França

GESTÃO DA ÉTICA EMPRESARIAL:

Análise da gestão da Ética e Responsabilidade Social Empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena

Belo Horizonte

2005

Folha de Aprovação

A meus queridos filhos, Fernando, Felipe e Lucas, cuja lição de amor incondicional é guia e inspiração para enfrentar os obstáculos da vida.

À minha mãe, Edda, pela transmissão da herança do saber, da busca da essência e da luta pelo constante crescimento da alma.

À minha eterna companheira, Celina, cuja força, incentivo, amizade, carinho e amor se valem da dimensão da eternidade para tornarem-se concretos na simplicidade de cada momento.

AGRADECIMENTOS

Aos profissionais do Centro de Informações da Fundação Dom Cabral, com destaque para Miriam Scalabrini, pela imensa ajuda bibliográfica.

Às executivas da Avon Brasil, Carla Marques, Cida Medeiros e, em especial, à Carla Lopes e Elza Maio, pela paciência e dedicação durante a pesquisa de campo, as entrevistas, os depoimentos e as visitas à empresa.

Ao professor Doutor Roberto Patrus Mundim Pena, que conduziu meu processo de aprendizado com seriedade, amizade, respeito pelas minhas idéias e sabedoria na transmissão do rigor metodológico. Mais do que meu agradecimento, minha estima e admiração pela liderança em todas as etapas deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho situa-se na fronteira entre as abordagens de ética e responsabilidade social e a efetiva consolidação na prática empresarial, atualmente em curso em determinadas organizações. Buscou-se um referencial teórico consistente do ponto de vista científico e profundo do ponto de vista filosófico; chegou-se ao marco referencial para a Business Ethics feito por Lozano (1999), que serviu de guia para a análise da realidade empírica. Essa última, por sua vez, teve seu ponto de apoio no processo de gestão da ética e responsabilidade social de uma empresa multinacional do setor de cosméticos (Avon Brasil). A partir de um estudo de caso simples, observou-se a presença da Norma SA8000 na empresa pesquisada, cuja metodologia, ao unir a precisão dos processos de qualidade com as concepções da responsabilidade social, oferece a possibilidade real de fazer a gestão da ética com efetividade, sustentação ao longo do tempo e articulação coerente entre os diversos setores da organização. O corte necessário para a realização da pesquisa, no entanto, limitou o foco do trabalho ao público interno, concluindo que a SA8000 está alinhada com o marco referencial proposto por Lozano (1999) referencialmente a esse público, não sendo possível inferir o mesmo tratamento com os demais públicos preconizados na Teoria dos Stakeholders. Enfim o trabalho analisa a gestão da ética e responsabilidade social de uma grande empresa multinacional no Brasil, à luz de um referencial teórico, e conclui que há convergência entre o marco teórico e a SA 8000. O estudo aponta a necessidade da Business Ethics investir conhecimento na metodologia de implantação e gestão da ética nas organizações para que ela seja melhor concebida do ponto de vista teórico e possa abarcar todos os elementos do triplice marco referencial da Business Ethics proposto por Lozano. Esse fato é de interesse das empresas efetivamente comprometidas com a gestão da ética e da responsabilidade social, ao mesmo tempo que é necessário para a teoria da Business Ethics se consolidar como uma teoria de ética aplicada.

Palavras-chave: Business Ethics; Público Interno; Gestão da Ética/RSE; Stakeholders

ABSTRACT

This work has its place in the border between the subject of ethics and social responsibility and the effective practical consolidation in the enterprise currently present in some organizations. One searched a consistent theoretical referential of the scientific point of view, deep of the philosophical point of view, it was arrived the referential for the Business Ethics made for Lozano (1999), that served of guide for the analysis of the empirical reality. This last one had its setting in the process of management of the ethics and social responsibility of a multinational company of the cosmetic sector (Avon Brazil). Through a study of simple case it observed the presence of Norm SA8000 in the searched company, whose methodology, when joining the precision of the quality's process with the conceptions of the social responsibility, offers the real possibility of making the management of the ethics with effectiveness, sustentation to long of the time and the coherent joint between the diverse sectors of the organization. The necessary cut for the accomplishment of the research, however, limited the focus of the work to the internal public, concluding that the SA8000 is lined up with the theoretical referential proposed for Lozano (1999) in relation to this public, not being able the same affirmation with the publics considered in the Theory of the Stakeholders. At last the work analyzes the management of the ethics and social responsibility of a great multinational company in Brazil to the light of a theoretical referential and concludes that there is convergence between the theoretical referential and the SA8000. The study points the necessity of the Business Ethics to invest to knowledge in the question of the implantation methodology and management of the ethics in the organizations so that it better conceived of the theoretical point of view and can accumulate all the elements of the tríplice referential of the Business Ethics considered for Lozano (1999). This fact is interesting of the companies effectively compromised with the management of the ethics and the social responsibility, at the same time that it is necessary for the theory of the Business Ethics to consolidate as a ethical applied theory.

Key words: Business Ethics; Internal Public; Management of the Ethics/RSE; Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Esquema do modelo da BE a partir de Lozano.....	24
FIGURA 2 - Estágios de desenvolvimento cognitivo moral segundo Kolberg (1983).....	72
FIGURA 3 - A ética e os princípios norteadores da liderança.....	89
FIGURA 4 - Relação entre SA8000 e o modelo da BE por Lozano (1999).....	105
FIGURA 5 - Foco da realização da pesquisa.....	113
FIGURA 6 - Mecanismos de auto-regulação como metodologia de aplicação da BE.....	171

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1 - Matriz de integração – Requisitos da SA8000 – Dimensões do modelo de Lozano.....	123
--	-----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	Business ethics (BE) como disciplina de estudo acadêmico	18
2.2	Marco referencial da BE - o modelo de Lozano (1999).....	22
2.2.1	<u>A dimensão consequencialista: A ÉTICA DA RESPONSABILIDADE</u>	24
2.2.1.1	<i>Teorias teleológicas - Destaque para o Utilitarismo</i>	25
2.2.1.2	<i>Maquiavel e a ética dos resultados</i>	27
2.2.1.3	<i>Semelhanças o entre o pensamento de Maquiavel e a empresa moderna</i>	30
2.2.1.4	<i>A ditadura dos resultados de curto prazo</i>	34
2.2.1.5	<i>A Responsabilidade Social Empresarial (RSE)</i>	37
2.2.1.6	<i>O conceito de RSE na presente pesquisa</i>	46
2.2.1.7	<i>A BE engloba RSE ou RSE incorpora a BE?</i>	47
2.2.1.8	<i>A teoria dos stakeholders</i>	50
2.2.1.9	<i>Benefícios. Para quem ?</i>	53
2.2.1.10	<i>A teoria dos stakeholders e a BE</i>	54
2.2.1.11	<i>Stakeholder público interno e o direito à participação nas decisões</i>	56
2.2.1.12	<i>Atendimento ao público interno é um pressuposto ?</i>	58
2.2.2	<u>A dimensão deontológica: A ÉTICA AFIRMATIVA DE HUMANIDADE</u>	60
2.2.2.1	<i>Ética normativa de Platão</i>	62
2.2.2.2	<i>Kant e o imperativo categórico do dever</i>	63
2.2.2.3	<i>Os códigos de ética e a expressão da ética de humanidade</i>	66
2.2.2.4	<i>Estágios de desenvolvimento cognitivo moral na construção do código de ética</i>	71
2.2.2.5	<i>A utilização dos Códigos de ética</i>	75
2.2.3	<u>A dimensão aretológica: A ÉTICA GERADORA DE MORAL CONVENCIONAL</u>	77
2.2.3.1	<i>Aristóteles e a ética da virtude</i>	78

2.2.3.2	<i>Cultura organizacional e a tradição aristotélica</i>	80
2.2.3.3	<i>A relação entre ética e cultura organizacional</i>	81
2.2.3.4	<i>O papel da liderança na construção da BE</i>	85
2.2.3.5	<i>A incorporação da ética como princípio norteador da liderança</i>	87
2.2.4	<u>A integração dos três vértices do marco referencial da BE</u>	90
2.3	Norma social Accountability 8000 (SA8000).....	94
2.3.1	<u>Origem e conteúdo da norma SA8000</u>	95
2.3.2	<u>Relação entre a norma SA8000 e o modelo de Lozano</u>	104
3	METODOLOGIA.....	108
3.1	Problema de pesquisa	108
3.2	Objetivos.....	112
3.3	Método de pesquisa.....	114
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	116
3.5	Procedimentos para a análise dos dados.....	122
3.6	A empresa pesquisada.....	124
3.6.1	<u>Aspectos da indústria de cosméticos no Brasil</u>	125
3.6.2	<u>Histórico da Avon</u>	126
3.6.2.1	<i>Avon Global</i>	126
3.6.2.2	<i>Avon Brasil</i>	127
3.6.3	<u>Aspectos da estrutura organizacional</u>	128
3.6.3.1	<i>Instituto Avon</i>	129
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	131
4.1	Trabalho infantil e trabalho forçado.....	132
4.2	Saúde e segurança.....	136
4.3	Liberdade de associação e direito à negociação coletiva.....	143
4.4	Discriminação.....	144
4.5	Práticas disciplinares.....	147

4.6 Horário de trabalho.....	150
4.7 Remuneração.....	153
4.8 Sistema de gestão.....	156
5 CONCLUSÃO.....	166
REFERÊNCIAS	173

1 INTRODUÇÃO

O contexto mundial assiste a um movimento de duas grandes forças sociais, no sentido da acomodação às mudanças que vêm sendo impostas a elas a partir da segunda metade do século passado. De um lado, uma sociedade que crescentemente percebe a necessidade de um maior equilíbrio entre a atividade produtiva e a preservação social e ambiental do nosso planeta, e, de outro, as empresas sofrem os impactos do aumento da competitividade global, da volatilidade dos mercados e do acirramento da luta predatória pela preservação da lucratividade, sob os olhares implacáveis dos investidores, ao mesmo tempo com a certeza de que a pressão da sociedade no sentido da responsabilidade é um assunto que tomará cada vez mais espaço na agenda de decisões dos dirigentes.

A preocupação com a elevação dos padrões éticos e morais das atividades empresariais bem como a preocupação com a responsabilidade social derivada dessas atividades são comuns a essas duas forças em movimento, embora nem sempre pelo mesmo motivo. A sociedade quer impor limites à atuação das empresas, para que elas incorporem, nas suas práticas cotidianas, o seu papel social e ambiental, além do econômico, e, enquanto as empresas o fazem, percebem que essa pressão por uma ação equilibrada é um caminho sem retorno do qual dependerá o futuro de suas operações e a permanência de sua capacidade de se manter atrativa e sólida nesse mercado mais evoluído e consciente.

É nesse ambiente que a evolução do tema da ética nos negócios e responsabilidade social empresarial tem-se acelerado de forma consistente, tanto nos estudos e nas pesquisas teóricas, como nas práticas e ações efetivas. O espantoso aumento no número de empresas declaradamente participantes de alguma forma de ação de responsabilidade social, o crescimento da representatividade do terceiro setor, a crescente participação do tema nos estudos da comunidade científica, os debates e os seminários abordando o assunto, as

tentativas de inclusão de técnicas de medição da contribuição social das empresas (balanço social, performance social, etc), enfim, todos esses movimentos têm provocado fortes mudanças no mundo corporativo e se tornam grandes fontes de reflexão para todos os segmentos sociais.

Já se pode falar em uma tendência consolidada, que foge das características meramente temporárias tão comuns aos chamados modismos, embora ainda carente de uma melhor categorização. Ainda se discute se esse movimento efetivamente se tornará um tema predominante na agenda das grandes discussões sociais e, principalmente, das organizações. Não se tem bem claro ainda qual será a abrangência e a profundidade dessa discussão, nem tampouco os aspectos de efetiva mudança no comportamento dos indivíduos, das organizações ou da sociedade como um todo. O que se pode afirmar até aqui é que a discussão em torno da Ética nos negócios e a Responsabilidade Social Empresarial é uma realidade, diferentemente de alguns anos atrás, quando somente existiam umas poucas iniciativas mais voltadas para o assistencialismo e para a filantropia.

Há muitos debates acadêmicos sobre o papel e a abrangência de campos de estudo mais recentes, como Business Ethics - BE, Responsabilidade Social Empresarial - RSE, Teoria dos *Stakeholders* e até incluindo outros temas de comportamento organizacional mais antigos, como Motivação, Cultura Organizacional e outros. Em alguns casos, observa-se até a superposição de alguns deles e a tentativa de alargar o seu espaço além do que permite o seu referencial teórico e filosófico. Esse aparente desencontro de formulações e conceitos segue a trajetória normal de toda teoria que está em um estágio mais incipiente. A discussão ao redor da Ética nos Negócios e Responsabilidade Social Empresarial se encontra, neste momento, ao mesmo tempo rico em formulação de idéias, contribuições teóricas, mas ainda iniciante no que se refere à incorporação desses conteúdos no comportamento efetivo da classe empresarial.

Toda essa diversidade de visões e conceitos acaba refletindo (ou sendo reflexo) o que acontece na prática organizacional, em que as ações ocorrem sem qualquer sistematização, muitas vezes por iniciativas isoladas de indivíduos, e os seus efeitos nem sempre se dão da maneira como se havia planejado inicialmente. Esse fato representa, muitas vezes, desperdícios de recursos, pouca efetividade e até utilização deliberadamente indevida dos preceitos de ética nos negócios e responsabilidade social empresarial. A dificuldade está no fato de não existir uma sistematização na forma de gestão da ética nas empresas.

O problema de pesquisa, portanto, está vinculado à maneira efetiva que as empresas realizam a gestão da ética e responsabilidade social, a partir do stakeholder público interno, dentro do ponto de vista da teoria de ética nos negócios e dos indicadores de responsabilidade social.

A formulação do marco referencial da *Business Ethics* - BE, proposta por Lozano (1999), referencial teórico deste trabalho de pesquisa, é um exemplo do esforço pela sistematização do conhecimento relativo ao tema, pois oferece algumas soluções para o enquadramento de diversas teorias relativas à ética e à responsabilidade social, que podem representar uma importante contribuição para oferecer conceitos e princípios dominantes a partir dos quais se poderão agregar melhor os conhecimentos correlatos e sistematizá-los de forma que a pesquisa de campo possa evoluir.

Organismos nacionais e internacionais organizam-se no sentido da criação dos chamados mecanismos de auto-regulação para oferecer às empresas a possibilidade de sistematização das ações éticas e de responsabilidade social empresarial, possibilitando a sua internalização no pensamento organizacional. Esses mecanismos têm sido peças importantes para as empresas pela melhor categorização do que se entende por uma empresa eticamente responsável. À medida que esses mecanismos de auto-regulação se estabelecem e se

consolidam, as fronteiras e os limites de atuação das empresas ficam mais bem definidos, ocorrendo uma natural evolução nas práticas da sociedade relativas a esse campo.

O *Concil of Economics Priorities Accreditation Agency* - EUA é um desses organismos internacionais, com atuação destacada na criação de procedimentos de certificação de ética e responsabilidade social, o qual possui a norma Social Accountability 8000 - SA8000, que estabelece parâmetros objetivos de comportamento empresarial, baseado em princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e da Mulher e da Organização Internacional do Trabalho - OIT. A Norma SA800 foi criada a partir dos padrões de gestão da qualidade ISO9000 e gestão ambiental ISO14000.

A SA8000 tem sido utilizada por empresas de todo o mundo como uma ferramenta eficaz nos processos de gestão da responsabilidade social empresarial, por oferecer uma forma metodologicamente eficiente de sistematização da ação ética, através da montagem de planos de ação, processos de revisão, documentação de procedimentos, comunicação dos objetivos e envolvimento de todos os públicos a que ela se destina. Sua origem ligada aos programas de gestão da qualidade oferece um aspecto de familiaridade para as empresas, o que facilita a sua implementação onde já existe a cultura de certificação de qualidade (atualmente, a grande maioria das empresas).

Observa-se, portanto, um caminho de busca de um ponto comum entre o crescimento da teoria de ética nos negócios e a busca das empresas para a efetivação dos conceitos teóricos na realidade prática. A Business Ethics – BE nasceu dessa necessidade de unir os negócios (*Business*) à ética (*Ethics*) e, para isso, é desejável que consiga incorporar tanto a evolução do pensamento científico, aqui representado pelo modelo referencial proposto por Lozano (1999), como o esforço despendido pelas empresas para adequar a sua ação através desses

mecanismos de auto-regulação, sejam eles reflexivos, normativos, orientadores ou associativos.

O objetivo deste trabalho é lançar um olhar sobre esse ponto de convergência entre a formulação teórico-científica e a prática efetiva das organizações, verificando a sua aplicação em uma empresa que adota um mecanismo de auto-regulação¹ (SA8000) à luz de um modelo referencial teórico (Lozano, 1999). Para esta proposta, optou-se por um estudo de caso em uma grande empresa multinacional, sediada em São Paulo. Sua posição de destaque dentre as empresas consideradas responsáveis oferece as condições para uma análise empírica orientada por um modelo teórico. Além disso, influenciou na escolha dessa empresa a sua decisão de obtenção da certificação SA8000 e a sua participação no Instituto Ethos de Responsabilidade Social, fatos que já indicam uma predisposição da empresa para uma postura de ética de responsabilidade social.

A partir de entrevista com a coordenação de implantação da Norma SA8000, observação participante (com depoimentos de funcionários e pessoas ligadas ao trabalho social interno na empresa), observação sistemática (feita por meio de visitas à sua principal unidade produtiva) e análise de documentos oficiais fornecidos pela própria administração, concluiu-se que a SA8000 representa um poderoso instrumento de ética e responsabilidade social em relação ao público interno. Exige, entretanto, que seja assumido pela direção da empresa como um valor real a ser incorporado na cultura organizacional.

A pesquisa permitiu duas conclusões, uma do ponto de vista teórico e outra do ponto de vista prático. Teoricamente, a análise demonstrou que a norma SA8000 encontra respaldo na literatura científica, o que lhe confere autoridade para ser uma metodologia prática de incorporação da Business Ethics no mundo empresarial. Do ponto de vista prático, a pesquisa

¹ As normas SA8000 e AA1000 não são mecanismos puramente auto-regulatórios uma vez que exigem uma certificação de terceira parte, que são as auditorias independentes. Ainda assim optou-se pela manutenção do

demonstrou que a empresa investigada parece preocupar-se com a responsabilidade social perante o seu público interno, seus trabalhadores e tem como uma de suas principais ferramentas de atuação a Norma SA8000.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Business Ethics - BE como disciplina de estudo acadêmico - antecedentes

Antes de se tratar do modelo de BE proposto por Lozano (1999), é importante fazer uma descrição da BE como disciplina de estudo acadêmico, suas principais formulações, pressupostos, origens e desenvolvimento da teoria, bem como os principais autores que contribuíram para sua constituição enquanto campo teórico.

Segundo Lozano (1999, p.40), o início da discussão sobre BE iniciou-se nos anos setenta. Teólogos e pensadores desenvolveram estudos sobre a ética empresarial, professores de *management* continuaram escrevendo sobre a responsabilidade social das empresas e um ponto marcadamente importante foi a entrada da temática no campo da filosofia. Dois estudos importantes marcaram esse período: por um lado, o famoso artigo de Friedman (1970), que concentra polemicamente no título de sua tese "a responsabilidade social da empresa é aumentar seus benefícios"; por outro lado, a publicação da "teoria da justiça", de Rawls (1971), que, entre muitas outras idéias, legitimou a preocupação da filosofia pelas questões econômicas.

De George (1987) afirma que, na primeira metade dos anos oitenta, se deu o início efetivo da Business Ethics como especialidade disciplinar. Antes desse período, a preocupação maior era com a situação moral das empresas, contribuição oriunda da entrada

termo "auto regulação" devido ao fato de serem mecanismos onde a adesão é voluntária, ou seja, existe a pré-

dos filósofos na discussão do tema. Esses precedentes tiveram sua importância no desenvolvimento da BE, embora ainda não tivesse trazido a preocupação com o ser individual formador de ética.

Pertence também a De George (*apud* PENA, 2003) a definição de BE assumida neste trabalho: “é uma disciplina de estudo acadêmico que estuda os negócios a partir de um ponto de vista ético”. Com isso se propõe a análise articulada de duas disciplinas já existentes, pois tanto a ética possui um vasto volume de publicações e estudos (do campo da filosofia), como o “Business”, a partir do campo da Economia, é uma disciplina acadêmica com grande ferramental teórico e instrumental.

É certo que as preocupações com a ética são muito anteriores a este período, todavia, se situaria no contexto da ética econômica ou ética e economia. Caso se abstraísse do conceito mais restrito da BE e se aceitasse que a discussão de ética e economia estaria no desenvolvimento histórico da BE, isto nos levaria a muitos séculos atrás, uma vez que esta discussão entre ética e economia é muito mais antiga. Não parece ser o caso. Devemos entender a BE como uma disciplina restrita, que se apóia em pressupostos já descritos anteriormente, como observação do indivíduo no contexto corporativo, a questão da prática, etc. (LOZANO, 1999, p.39)

Brooks (1989) buscou caracterizar os motivos que existem para o estudo e o desenvolvimento da BE, que são:

- a crise de confiança da sociedade a respeito das atividades das empresas;
- a demanda por uma melhor qualidade de vida;
- a exigência de que as empresas não atuem somente buscando os benefícios para os proprietários;
- o reconhecimento do poder das empresas como agente social;
- a maior influência que possui a opinião pública;
- a maior complexidade de objetivos que se podem esperar das empresas.

Lozano (1999) alerta para o fato de que a BE é um processo em construção, e vai mais além ao afirmar que esse aspecto inacabado, de constante reflexão, é uma das características marcantes da BE e que deve ser destacado como tal.

Um ponto importante a se considerar nesta discussão a cerca do estabelecimento da BE como um campo de conhecimento, é o aspecto construtivista que deve estar presente. A integração de diversas visões e descrições é importante à medida que extrai de cada aspecto aquilo que é importante para a BE. (LOZANO, 1999, p.69).

Há uma tensão permanente na constituição teórica da BE, que é a tentativa de se entender se existe a necessidade de um foco maior do "*Business*" ou se deve privilegiar-se a "*Ethics*". Trevino & Weaver (1994) já haviam questionado "*se se trata de uma disciplina ou duas?*".

Lozano (1999) afirma que o que se afigura como razoável é que se trate a BE com uma proposta de integração entre as duas disciplinas, tendo como pressupostos que ela seja aplicada e, ao mesmo tempo, possua uma consistência teórico-filosófica que a legitime. Sem essa percepção a BE não se justifica, pois pode, por um lado, se tornar excessivamente normativa, tentando descrever como uma empresa deve funcionar, ou, por outro lado, adotar um conjunto de leis filosóficas universais sem conteúdo prático aplicável.

O campo de estudo, portanto, é a empresa, buscando na ética sua fundamentação teórico-científica. Segundo Pena (2002), a construção de uma síntese articulada desses dois campos de conhecimento necessita de uma superação dos reducionismos inerentes em parte das teorias, para se conceber a BE como uma ética aplicada, que esteja inserida no contexto corporativo sem perder a perspectiva ética orientadora do processo de decisão e gestão.

O primeiro desses reducionismos, segundo Pena (2002), estaria na consideração da BE como uma teoria ética, cuja aplicação efetiva na empresa se daria num momento posterior à sua formulação. Lozano (1999), Francês (2003) e Paine (1991) utilizam a figura retórica de uma caixa de ferramentas para descrever essa forma indesejada de se entender a BE. Mesmo

que haja uma fundamentação rigorosa do ponto de vista conceitual, ao se considerar a empresa como apenas um campo de aplicação da teoria ética obtida, incorre-se em perda no processo de reflexão, justamente pela separação dos atores afetados pela dinâmica de decisão. Obtém-se, assim, um conjunto de normas e regras de conduta que estariam descoladas da realidade empresarial e, por esse motivo, com baixa eficácia de implementação e disseminação.

Há que se refutar a idéia de que a BE seria como uma caixa de ferramentas à disposição de quem queira utilizá-la no momento e na quantidade que deseje. Esta figura da caixa de ferramenta serve para nos mostrar a impropriedade de se considerar a ética como algo externo à realidade de quem vive, cuja reflexão se daria em um momento posterior. Assim sendo a percepção acrítica da ética como uma "caixa de ferramentas" reforça a tendência de considerar os pressupostos éticos como se estivessem à margem do contexto sistemático e cultural que lhes dá sentido. (LOZANO, 1999, p.65)

Ainda dentro da formulação proposta por Pena (2002), o segundo reducionismo seria a consideração da BE como uma variável do modelo de gestão organizacional. Nesse sentido, a ética seria concebida em um contexto de exigência do ambiente externo, apenas para responder de forma adequada ao que se consideraria ético naquele contexto de atuação e naquele momento histórico. Essa limitação de tempo e de espaço subtrai a fundamentação filosófico-científica da teoria ética e a converte numa simples variável prática de negócios, de finalidade instrumental.

Segundo De George (*apud* PENA, 2003), as empresas não estão interessadas na discussão acadêmica da BE e sim na formação moral dos trabalhadores. Já o pensamento dos acadêmicos é formar pensadores éticos críticos. A tentativa e o interesse dos dirigentes é buscar uma atitude mais voltada para a moral convencional, sem adotar uma postura pós-convencional².

²Os termos "convencional" e "pós-convencional" se referem ao estágio de desenvolvimento cognitivo moral que está melhor explicado no capítulo 2.2.2 deste trabalho.

Nesse ponto o que está em jogo é quem irá pagar a conta da passagem de uma situação de limitação ética para um modelo mais adequado de comportamento. Isto porque a tensão que foi citada por Trevino & Weaver (1994), entre a ética e os negócios, passa também pela questão financeira. Ao se refutar uma posição eticamente inaceitável, muitas vezes se poderá estar abrindo mão do lucro do negócio que não aconteceria caso aquele comportamento permanecesse.

Essa mesma tensão, que parece ser uma característica da BE, reforça a necessidade de haver um marco referencial, que possa servir de base para o processo de reflexão filosófica e também para as ações e decisões dos fatos organizacionais. Essa é a proposição feita por Lozano (1999) ao se destacar um tríplice referencial para a BE, que será objeto de estudo no texto a seguir.

2.2 Marco referencial da BE - O modelo de Lozano (1999)

Lozano (1999, p.203) propõe que a Business Ethics tenha como marco teórico uma visão de organização que seja capaz de incorporar a perspectiva ética. Nesse marco referencial, propõe a consideração de três dimensões que não podem ser concebidas separadamente: primeiramente a *ética da responsabilidade*, cuja expressão está vinculada às conseqüências e ao resultado das ações; em seguida, a *ética afirmativa do princípio de humanidade*, que busca a dimensão do ser humano na sua expressão mais essencial; e, por fim, a *ética geradora de moral convencional*, em que se constrói o *ethos* corporativo e se busca a sua união com a *práxis* do indivíduo, reproduzindo-se os conceitos éticos dos sujeitos responsáveis por meio da realização das ações e decisões dentro das organizações.

O que Lozano (1999) propõe é que partir desses três pólos de concepção ética se busque em cada um deles um momento teórico-filosófico, cuja formulação se pretende que

incorpore o conceito de ética aplicada e se torne efetivamente um elemento a ser introduzido nas organizações e, por meio dele, se produza a reflexão ética que transforme a conduta e o comportamento empresariais.

Assim sendo, para o pólo de Ética da Responsabilidade, o momento teórico-filosófico tem base teleológica com influência consequencialista. O momento prático desse pólo a ser inserido nas organizações estaria concentrado na visão dos *stakeholders* e, de forma derivada, na discussão a respeito de Responsabilidade Social Empresarial. Para este trabalho acrescentou-se a visão de Maquiavel para propor a reflexão teórica por sua característica eminentemente voltada para a dos resultados das ações, mesmo sabendo que, em sua proposição, o que estava em jogo era a vida pública e os aspectos políticos decorrentes do exercício do poder.

Dentro do pólo de Ética de Humanidade, a reflexão filosófica segue a tradição deontológica, e os autores clássicos que se utilizaram dessa reflexão foram Platão e Kant, em suas visões normativas e universais da ética. Já a oportunidade de aplicação dentro das organizações estaria tanto na formulação de seus códigos de ética empresariais, como na internalização desse código dentro da organização, influenciando e definindo a ética a partir da conduta individual e do processo de decisão.

Por último, o pólo de Ética Geradora de Moral Convencional tem origem na tradição filosófica aretológica e encontra o seu momento reflexivo na teoria de Aristóteles, cuja visão é significativamente oportuna por refletir sobre a formação do *ethos* corporativo e as suas ligações com a práxis individual. A inserção dessa visão de Aristóteles no dia-a-dia das empresas, segundo Lozano (1999), aconteceria através da cultura organizacional, pois é através da cultura que a formação ética se consolida e se auto-regula de forma contínua.

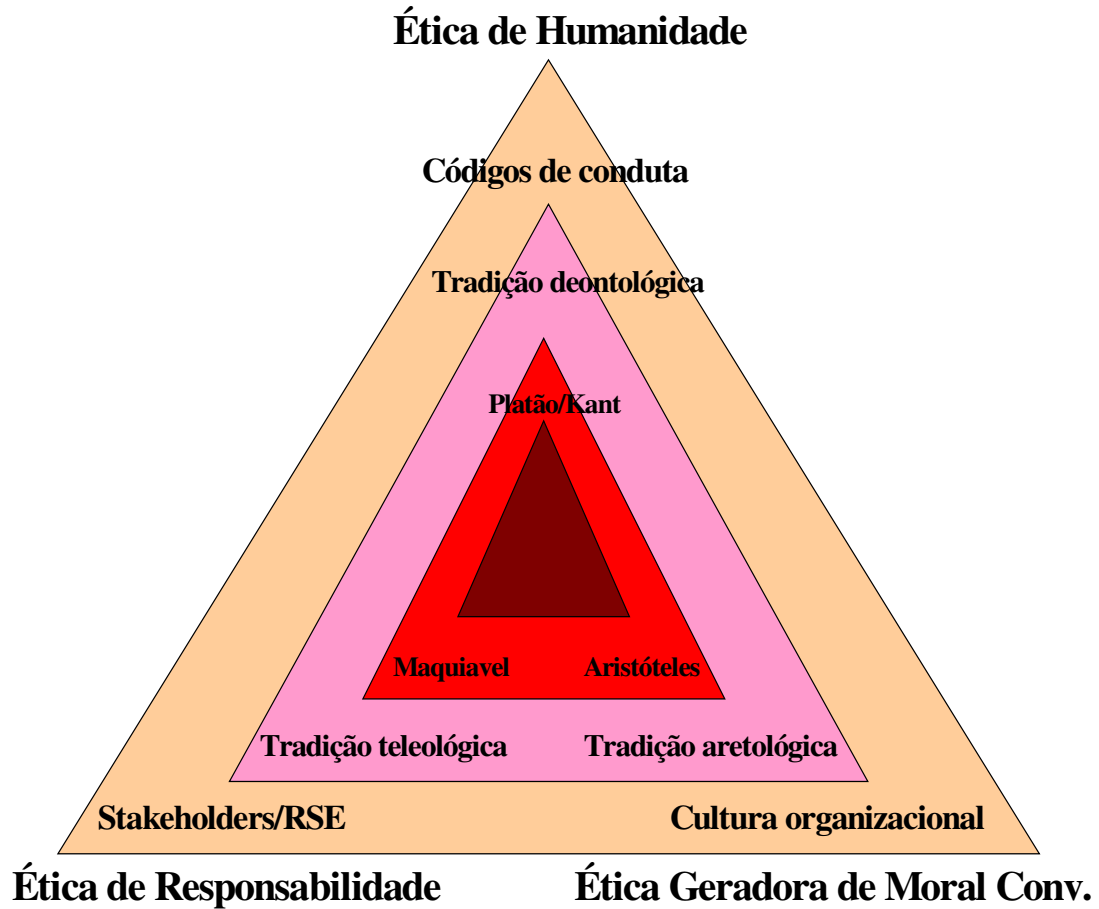


Figura 1 - Esquema do modelo de BE a partir de Lozano (1999).
 Fonte: elaborado pelo autor

2.2.1 A dimensão consequencialista: a ética da responsabilidade

A ética da responsabilidade, segundo Lozano (1999), está ligada ao relacionamento estabelecido com os públicos com os quais a empresa está ligada, direta ou indiretamente. Essa relação com os chamados *stakeholders* torna-se o alvo de atenção da ética da responsabilidade, uma vez que busca entender as consequências das decisões empresariais e, principalmente, a articulação desses interesses, muitas vezes realizados em situação de conflito. Nesse sentido, Lozano (1999) chama a atenção para a questão da interlocução com os

stakeholders, pois é necessário se estabelecer uma forma de comunicação que ofereça condições de expressão de todos os *stakeholders* e não apenas aqueles com maior poder de influência.

O mesmo autor acrescenta, nessa mesma linha de raciocínio, que, em um conceito de ética de responsabilidade, o tratamento oferecido aos *stakeholders* externos deve ser compatível com o relacionamento com os *stakeholders* internos, o que não tem sido a realidade em inúmeras organizações com pretensos programas de ética empresarial e responsabilidade social corporativa. A administração de conflitos e a integração dos diversos tipos de interesses são variáveis dominantes da decisão empresarial e é justamente onde deve estar concentrada a definição de valores e princípios que poderia caracterizar uma administração estratégica de ética.

É dentro dessa dimensão que se pretende analisar a questão da Responsabilidade Social Empresarial. A incorporação da ética à responsabilidade social da empresa deve ser feita à luz do modelo teórico referencial da BE e não a partir de uma nova construção do conceito de responsabilidade social, porque o conceito de RSE perde sua originalidade quando reivindica a dimensão ética como seu elemento estrutural (PENA, 2002). Essa abordagem, além de encontrar consistência teórica, impede que a associação entre ética e RSE seja utilizada com fins ideológicos e de marketing institucional.

2.2.1.1 Teorias teleológicas - destaque para o Utilitarismo

A Teleologia (do grego, teleos = finalidade; logos = estudo) tem por característica a consideração dos efeitos de um determinado fenômeno, por vezes até a sua tomada como causa. Também conhecida como estudo da finalidade, procura estabelecer a causalidade através de um resultado posterior ao fenômeno. Do ponto de vista comportamental, deriva

para a visão utilitarista, em que a orientação de determinada ação ou decisão deve ser considerada à luz do resultado que deverá produzir, seja para si mesmo, seja para o próximo ou para o conjunto da sociedade. Nesse caso, o orientador da ação é o efeito posterior, o que ele pode causar de benefício ou de dor a qualquer envolvido.

O Utilitarismo tem como princípio básico que uma ação somente é correta e deve ser incentivada se produz o melhor balanço de prazer acima da dor para qualquer um (BOATRIGTH, 1999, *apud* CAMPOS, 2002). Desse princípio básico decorrem inúmeras outras discussões, pois, ao se acrescentar a dimensão do indivíduo e da sociedade, há que se considerar que a determinação de utilidade pode variar segundo o ângulo que se observe. Como exemplo, pode-se citar que o que é útil para a sociedade como um todo, pode não ser útil para um determinado indivíduo e vice-versa.

Segundo Boatright (1999), o princípio utilitarista apresenta três formas de abordagem: o **consequencialismo**, quando as ações são determinadas pelas suas conseqüências; o **maximalismo**, quando as ações buscam a máxima conseqüência; e o **universalismo**, que, além de ter conseqüências desejáveis, busca a obtenção da maior abrangência possível dessas conseqüências.

Na visão utilitarista, atenta às conseqüências das ações, o resultado se impõe à decisão da ação, o que se traduz em interpretações controversas a respeito do que é eticamente aceitável, visto que, a cada contexto, os conceitos de utilidade podem modificar-se, tanto do ponto de vista da conceituação como do ponto de vista dos sujeitos que irão se beneficiar dessa ação.

No caso da BE, em que o espaço de observação é a empresa, inicia-se uma discussão interminável a respeito das conseqüências de uma determinada ação, principalmente quando se discute quem serão os beneficiários. O que Lozano (1999) afirma é que a visão utilitarista é importante dentro do marco referencial da BE; no entanto não pode ser considerada de forma

isolada, pois os limites desejáveis de sua aplicação estão nos demais pólos, de forma que não se restrinja apenas à determinação dos fins desejados sem que se justifique o processo envolvido e os beneficiários de determinada ação.

Um exemplo de como a consideração isolada do utilitarismo pode ter um caminho diferenciado ao proposto para a BE, seria o fato de que a base filosófica para os economistas ligados à concepção de que a responsabilidade da empresa é apenas a obtenção de lucro é o utilitarismo, de onde mais tarde Friedman (1970) apresenta uma das mais contundentes críticas à participação de empresas em projetos sociais. Como será analisado de forma mais aprofundada em capítulo específico, esse autor defende que a única e exclusiva responsabilidade da empresa é maximizar a sua lucratividade.

Outro exemplo de consequencialismo com características distantes da proposta da BE, se considerado de forma isolada, está nas idéias de Maquiavel, para quem o foco da ação está nas conseqüências para a questão política e na perpetuação de poder dos governantes do estado italiano da época. O pensamento de Maquiavel representa uma importante reflexão para qualquer estudioso de ética, tanto pelo aspecto relativista da sua proposição quanto pela ruptura que representou com o modelo de ética dos clássicos, que estavam vigentes até então.

2.2.1.2 *Maquiavel e a ética dos resultados*

Ainda que a ênfase de Maquiavel tenha sido a Política, destacam-se a seguir algumas de suas idéias para a reflexão ética na empresa, pelo fato de representarem uma poderosa ruptura com os conceitos éticos normativos advindos do período medieval e inauguram uma discussão eminentemente consequencialista da ética, em que as ações são definidas com base nos resultados a serem obtidos, visando à preservação do poder e da manutenção do governo sobre uma determinada coletividade.

Um dos primeiros exemplos que se poderia extrair de sua obra, seria a forma de tratar as atrocidades como meio de se chegar ao poder. Maquiavel aborda o assunto com naturalidade, nem defendendo nem atacando atitudes como traição, assassinato, etc. Simplesmente aborda o assunto como sendo uma das formas de se chegar ao poder, nem a descartando, tampouco a enaltecendo. Segundo ele: “O mal, portanto, debes fazê-lo de um jacto, de modo que a fugacidade do seu acre sabor faça fulgar a dor que ele traz. O bem, ao contrário, deve-se concedê-lo pouco a pouco, para que seja apreciado o seu gosto.” (MAQUIAVEL, 1989, p.53).

O consequencialismo desta frase de Maquiavel demonstra que o foco está totalmente voltado para a consequência da ação e não no seu próprio aspecto intrínseco. Ao defender que o mal é algo que se deve fazer de uma só vez (se necessário) e o bem deve ser feito aos poucos, aqueles que tiverem contato com a ação irão perceber menos o que é feito da forma rápida, mesmo sendo uma atitude considerada negativa, e terão maior apreciação do que é feito de forma mais lenta, justamente por ser algo positivo.

Maquiavel, além de tratar da questão da virtude e do vício, faz também uma referência à abordagem que adota ao escrever "O Príncipe". Ele afirma que muitos já haviam escrito a respeito das virtudes que devem ser encontradas em um príncipe, no entanto a sua visão iria ser diferente: “Contudo, sendo meu intento escrever coisas úteis àqueles que o lerão, parece mais conveniente conformar as minhas palavras à verdade efetiva do meu objeto que uma visão imaginária do mesmo” (MAQUIAVEL, 1989, p.87). Ou seja, a real pretensão de Maquiavel era descrever de modo simples e objetivo aquilo que ele observava de efetivo nos diversos tipos de formas de exercer o poder no mundo e apontar o que entendia ser o mais eficaz para a perpetuação do exercício de determinada forma de dominação. “Há, porém, uma tão grande distância entre o modo como se vive e o modo como se deveria viver, que aquele

que em detrimento do que faz privilegia o que deveria fazer mais aprende a cair em desgraça que a preservar a sua própria pessoa" (MAQUIAVEL, 1989, p.87).

Dentro do relativismo ético inaugurado por Maquiavel, o *ethos* ou caráter do príncipe deve variar de acordo com as circunstâncias para que se obtenha o melhor resultado. Dessa forma, virtude e vício (utilizando os termos usados pelo autor) são aspectos contextuais, dinâmicos e mutáveis.

Assim é necessário a um príncipe que deseja manter-se príncipe aprender a não usar [apenas] a bondade, praticando-a ou não de acordo com as injunções.[...] considerando-se tudo atentamente, encontraremos algumas coisas que afiguram virtude e cuja observância traria sua ruína, bem como outras que afiguram vícios e cuja prática lhe conferiria segurança e aprazimento. (MAQUIAVEL, 1989, p.88-89)

É importante ressaltar, para que não se façam confusões entre Maquiavel e Maquiavelismo, que a lógica política nada tem a ver com as virtudes éticas dos indivíduos em sua vida privada. O que poderia ser inaceitável, ou imoral do ponto de vista da ética privada, pode ser considerado virtude política. O que se afigura como razoável é que Maquiavel traz a idéia de valores políticos medidos pela eficácia prática e pela utilidade social sem considerar os padrões que definem a moralidade privada dos indivíduos. O *ethos* político e o *ethos* moral estão dissociados na visão de Maquiavel e este é o fato mais incompreendido na sua contribuição para a filosofia e para a ciência política. Intelectual atuante na vida política de Florença, na época do Renascimento, Maquiavel pontifica que, naquele contexto, a autoridade do Príncipe se fazia necessária, sob risco de perpetuação do conflito político. De acordo com Gomes (1989, p.90), Maquiavel não vê como os preceitos morais podem aprioristicamente auxiliar no exercício do poder que se exerce sobre homens em conflito.

Quanto a cumprir as promessas feitas anteriormente ou se preocupar com a manutenção da palavra, Maquiavel é categórico: “[...] a experiência nos faz ver que, nestes nossos tempos, os príncipes que mais se destacaram pouco se preocuparam em honrar suas

promessas; que além disso eles souberam com astúcia, ludibriar a opinião pública” (MAQUIAVEL, 1989, p.99).

O mundo das aparências, descrito por Maquiavel, apesar de contrastar com a visão mais romântica e poética da vida, encontra seguidores em todas as épocas, inclusive nos tempos atuais, tratando-se de pessoas que ocupam posições de poder, políticas ou não. Para ele, muito mais importante do que possuir e praticar virtudes pessoais é a percepção que o público tenha a respeito dessas virtudes. A dissimulação e a manipulação são as armas mais poderosas no exercício do poder do que a própria virtude em si.

A total oposição aos princípios da humanidade descritos por filósofos precedentes, como Aristóteles e Platão, fica clara na frase deste capítulo: “[...] para conservar-se no poder, terá que agir contra a sua palavra, contra os preceitos da caridade, contra os da humanidade e contra os da religião” (MAQUIAVEL, 1989, p.102).

2.2.1.3 *Semelhanças entre o pensamento de Maquiavel e a empresa moderna*

A reflexão que pode ser feita à luz das idéias de Maquiavel, dentro de um dos três vértices do marco referencial da BE proposto por Lozano (1999), a ética da responsabilidade, está relacionada com a obtenção dos resultados, fato que pode ser trazido para o entendimento da empresa moderna. Isso ocorre devido ao fato de que o processo de decisão das grandes organizações está permanentemente sendo influenciado pela situação em que as empresas se encontram no rol de expectativas que desenham sobre ela.

Para entender essa realidade, é preciso fazer uma observação mais atenta da questão do poder nas organizações. O poder, que antes era exercido pelas gerências das grandes empresas, foi sendo pulverizado pelos seguintes agentes: os conselhos de administração, cuja tarefa básica reside em zelar pelo valor das ações no mercado acionário; os proprietários das

ações de determinada empresa, cuja predominância está nos fundos de pensões de funcionários de grandes empresas, de funcionários públicos e de aposentados em geral; e o público em geral que decide por consumir ou não os bens e serviços de determinada empresa.

A passagem da propriedade das grandes corporações de capital aberto para representantes da classe trabalhadora - isto é, fundos de pensão e de investimentos - constitui uma mudança fundamental na localização e no caráter da propriedade. Ela deverá exercer, portanto, um profundo impacto, em especial no controle das empresas: deverá desafiar acima de tudo, a doutrina desenvolvida desde a Segunda Guerra Mundial, da gerência autoperpetuada nas grandes empresas; levantar novas perguntas a respeito da responsabilidade e da relação de legitimidade da gerência das grandes empresas. Elas funcionam principalmente porque os fundos de pensão são investidores e não proprietários em suas obrigações legais e as tomadas hostis de controle realmente colocam em xeque a função da gerência, seu papel e sua própria identidade. (DRUCKER, 1992, p.5)

Drucker (1992) já afirmava o impacto dessa mudança nas expectativas em torno das grandes organizações e seus impactos diretos sobre a gerência e sobre os processos de gestão. Para ele isso aconteceria em meio a uma crise do capitalismo que ele chamava de corporativo - cujo auge aconteceu na década de 60 e significava o predomínio das grandes empresas multinacionais, com suas gerências autônomas - modificando-se para o capitalismo especulativo, que surgiu a partir do momento em que os gerentes dos fundos de pensão se tornaram investidores institucionais, buscando lucros imediatos e pressionando as empresas para o imediatismo.

De fato, nem o conselho de administração, nem os fundos de pensão, nem os funcionários são os detentores exclusivos do poder dentro das organizações, mas o mesmo encontra-se diluído em uma teia de interesses e relacionamentos, que envolve tanto a percepção dos investidores sobre a saúde financeira das empresas, quanto os seus resultados efetivos. Nesse ponto, exercem um importante papel na disseminação de expectativas as agências de classificação de risco que emitem opiniões sobre o valor dos papéis das empresas e emprestam credibilidade para aqueles que desejam investir.

Outro ponto fundamental dentro do atual mundo de informações instantâneas preconizadas pelas redes informatizadas é a própria expectativa do público em geral, que irá definir suas preferências de consumo e, conseqüentemente, de volume de vendas para as empresas concorrentes. Sem uma boa imagem institucional, uma organização pode rapidamente dilapidar o seu patrimônio e dismantelar sua estrutura por não contar com um aliado indissociável que é o consumidor. É comum se verificarem situações em que boatos lançados a público causam grandes prejuízos a empresas devido ao poder de disseminação e à rapidez com que as informações transitam por todos os segmentos da sociedade.

Dessa forma, as decisões que são levadas a cabo dentro das organizações têm de estar atentas ao que preconizam as agências de classificação de risco e orientação de investimentos, que, por sua vez, atuam sobre a expectativa dos investidores e dos profissionais ligados à bolsa de valores, ao público em geral e, por último, ao resultado efetivo dos balanços financeiros, que serão divulgados a fim de demonstrar a situação financeira de determinada organização. Tudo isso ainda em cruzamento constante com as questões de política internacional dos países e das respectivas situações de câmbio que afetam os resultados das empresas afiliadas (caso das empresas multinacionais).

Essa teia de relações, portanto, tornou-se um imenso processo não somente econômico mas também político, que se reflete na forma como são tomadas as decisões dentro das grandes corporações, visto que todas as expectativas somadas irão desembocar nos executivos que estão à frente das decisões, a quem caberá atender aos requerimentos feitos por esse processo político-econômico. Nem sempre os incrementos nos valores das ações serão resultantes de melhorias nas questões financeiras das organizações; muitas vezes, são movimentos políticos, trocas de comando, anúncio de medidas de contenção de despesas, cortes de funcionários, etc, que atuam sobre a expectativa do mercado e refletem sobre as cotações no mercado acionário e da percepção do público em geral.

A ética nos negócios, diante desse cenário, converte-se quase que exclusivamente em uma ética voltada para os resultados, mas não como afirmam os teóricos alinhados com as idéias de Friedman, para os resultados na lucratividade das organizações, mas sim na percepção dos mercados de como esta empresa possui capacidade de administrar seus recursos e de gerar lucros, tanto no presente como no futuro. E é exatamente nessa perspectiva de geração de resultados políticos, que se pode trazer as idéias de Maquiavel e compará-las ao processo de gestão das organizações, mesmo que esse processo esteja interligado aos aspectos econômico-financeiros.

Para Maquiavel, obter resultado estava ligado com a perpetuação do príncipe no poder em um contexto de crise política, controlando o público interno de possíveis insurreições e precavendo-se de ataques externos. Correlacionando esse poder dos príncipes com o poder dos executivos das grandes empresas, manter-se à frente desses conglomerados significa administrar com astúcia e habilidade política um conjunto de interesses difusos, heterogêneos e muitas vezes antagônicos, representados pelo sistema econômico atual.

No mundo das aparências tratado por Maquiavel, mais importante do que praticar virtudes é a percepção que o público tenha a respeito dessas virtudes, e a dissimulação e a manipulação são armas mais poderosas no exercício do poder do que a própria virtude em si. Esta não deixa de ser uma realidade no comando das grandes corporações, já que a forma de organização dos mercados atuais empurra as empresas para trabalhar os aspectos de imagem acima de qualquer questão ética ou de moral. Essa constatação pode ser confrontada com a crise do mercado financeiro internacional (2002/2003) devido à ocorrência de fraudes no comando de grandes corporações, as quais vinham se mantendo há anos com valores crescentes das ações às custas de processos de manutenção da imagem institucional a despeito de processos internos contrários à ética e à correta condução dos negócios. A possibilidade da

ocorrência desse tipo de ação corrobora a metáfora do mundo das imagens emprestada de Maquiavel e aplicada no sistema econômico atual.

Por esse motivo é que Lozano (1999) não concebe a ética de resultados sem os demais aspectos do marco referencial da BE, uma vez que, de forma isolada, essa visão consequencialista pode ser usada no caminho contrário à ética nos negócios. É importante que a BE esteja atenta aos resultados de suas ações, mas a apreciação dos resultados não é condição suficiente, uma vez que é nos demais pólos da BE, na ética de humanidade e na ética geradora de moral convencional que se encontrará o equilíbrio necessário, uma concepção de ética nas organizações.

2.2.1.4 A ditadura dos resultados de curto prazo

Quando as grandes empresas possuíam um comando central, seja familiar, ou aquele formado por *holdings*, era possível, em determinadas situações, fazer um planejamento de médio e longo prazo, pois as decisões de postergação de lucro em benefício de investimentos que teriam retorno mais longo estavam na mão de poucas pessoas e estas podiam assumir determinados riscos decorrentes desse fato.

O capitalismo corporativo prometia que as grandes corporações seriam dirigidas no interesse de um certo número de apostadores. Em vez disso, as gerências corporativas estão sendo forçadas a subordinar tudo aos ganhos imediatos e ao preço da ação na próxima semana, transformando-se no capitalismo especulador. (DRUCKER, 1992, p.194)

A partir do processo de mudança destacado por Drucker (1992), as empresas, e conseqüentemente seus executivos, tornaram-se reféns dos resultados de curto prazo, uma vez que baixos resultados levam, muitas vezes, a respostas que envolvem troca de comando, até para que se alterem as expectativas do mercado sobre a capacidade de reação da empresa

quando está diante de um quadro negativo. Com isso, o aspecto consequencialista, já citado na metáfora do pensamento de Maquiavel com o processo de poder nas organizações, adquire um componente a mais: a concentração das ações na visão de curto prazo.

Nash (1994) aponta a ditadura de curto prazo como uma armadilha. Para a autora, o gestor preocupado com o caráter ético das suas decisões deve perguntar-se se é possível alargar os prazos para a tomada de decisões difíceis. Muitas condutas de caráter ético duvidoso são atribuídas ao tempo apertado e à pressa do mundo dos negócios. A política de metas impostas aos trabalhadores, com foco no resultado de curto prazo, pode, de fato, comprometer a ética das decisões corporativas.

Esse fato é apontado dentro do pólo de ética dos resultados do marco referencial proposto por Lozano (1999), pela sua intrínseca ligação com o processo de tomada de decisões. Os executivos que têm a responsabilidade de tomar decisões dentro da gestão das organizações acabam possuindo pouca margem de manobra, visto que a avaliação dos erros e acertos dessas decisões estará sendo medida através do impacto que irão causar no preço das ações ou no resultado do balanço. Não há dúvida de que, nesse sentido, o aspecto ético poderá estar sendo colocado em segundo plano.

Esse fenômeno tem sido comum nas grandes empresas que possuem ações negociadas em bolsa e acabam influenciando o mercado e as empresas que estão em um patamar inferior. Há um processo de encolhimento do prazo nas expectativas de lucro e do que seja considerada uma boa administração, o que inevitavelmente será refletido nos líderes empresariais, nas suas relações internas e na forma como se desenham as estratégias organizacionais.

Outro ponto que reforça essa atitude dos executivos das grandes corporações é a política de bônus, que é atrelada a esses resultados de curto prazo. Se a ditadura dos resultados de curto prazo já é um fenômeno presente no processo de gestão, isso é agravado quando se

acrescenta a recompensa financeira que está em jogo quando se tomam decisões que afetam os resultados.

Os caçadores de empresa estão, sem dúvida, certos quando afirmam que uma empresa deve ser dirigida para o desempenho e não para o benefício de sua gerência. Porém eles estão totalmente errados ao definir desempenho exclusivo em termos de ganhos imediatos, a curto prazo para os acionistas. Isso subordina todos os outros envolvidos - acima de tudo, os funcionários em posições técnicas e gerenciais - à gratificação imediata de pessoas cujo único interesse na empresa é o seu retorno a curto prazo. (DRUCKER, 1992, p.5)

Nesse sentido, o processo de reflexão ética estará diretamente em confronto com a preservação dos executivos no poder e eventuais perdas financeiras individuais que poderão estar implícitas em determinadas decisões que afetem os resultados de curto prazo. Isso não se apresenta como novidade pelo fato de que há muito se discute a questão da ética individual em confronto com a ética organizacional; no entanto a afirmação que se quer fazer neste ponto é como a própria dinâmica do modelo de funcionamento de mercado induz a um choque frontal dos interesses dos tomadores de decisão com os aspectos éticos que se deseja obter dentro do conceito do marco referencial da *Business Ethics*.

A reflexão proposta por este referencial teórico levará à constatação de que o modelo de BE proposto por Lozano, em conjunção com diversas teorias de pesquisadores ligados ao tema, constitui um processo amplo, com impactos sobre todas as esferas da organização e requer uma visão não apenas consequencialista, mas também de ética de humanidade e de ética geradora de moral, que muitas vezes exigirão uma construção de valores e perspectivas que nem sempre estarão gerando resultados financeiros no curto prazo. Se estes últimos estão em grau de importância superior aos primeiros, a criação dessa perspectiva ética poderá sequer sair da teoria para alcançar a vida prática das organizações.

A superação dessas limitações, portanto, será necessária, principalmente pelo fato de que a BE tem como um dos seus pressupostos a sua aplicabilidade no processo de tomada de decisão das organizações e, nesse sentido, parece ser necessário também um reconhecimento

da questão ética na perspectiva mais global, tanto dos agentes econômicos como do mercado, pois, ao contrário, haverá uma cisão entre o que as empresas deveriam ser dentro da visão da BE e da forma como são avaliadas e medidas no sistema econômico atual. Enfim a dimensão consequencialista tem que ser limitada por valores e por uma cultura organizacional que seja a expressão desses valores. Isoladamente, a visão baseada nos resultados da ação corporativa mostra-se insuficiente como fundamento norteador de uma ética empresarial.

2.2.1.5 A Responsabilidade Social Empresarial - RSE

A Responsabilidade Social Empresarial - RSE bem como a Teoria dos *Stakeholders* estão definidas como o momento prático e aplicado do vértice da Ética da Responsabilidade no marco referencial proposto por Lozano (1999) para BE. Segundo a sua formulação, a RSE representaria o aspecto em que a empresa buscaria o equilíbrio com o ambiente social a partir do qual a empresa se relaciona. O mapa dos *stakeholders* (GOODPASTER, 1991, p.57) daria a dimensão de quem seriam os beneficiários das ações definidas no processo de gestão. Esse trabalho considera como definitiva a afirmação de Clarkson (1994), em que a teoria dos *stakeholders* deve ser apropriada pela RSE, com vistas a operacionalizar ação da empresa perante os públicos com os quais ela se relaciona.

O destaque desses dois elementos no referencial teórico se deve ao fato da importância do seu entendimento para a evolução da BE, bem como a especificidade com que devem ser tratados para que se considere a importância exata dos seus conteúdos. A RSE já possui um caráter de disciplina acadêmica e seus tratados teóricos estão ainda encontrando o ponto exato de atuação, ora focando a atuação social, ora incorporando o conceito ético. Lozano (1999) alerta para o fato de que a correta acomodação da disciplina dentro da ciência é fundamental para que não ocorra uma expectativa excessiva para a sua ação e nem um reducionismo

indesejável à vista dos benefícios que ela naturalmente poderá contemplar. O mesmo ocorre com a teoria dos *stakeholders*. Sua fixação no contexto da BE tem por objetivo aumentar a sua importância e evitar que seja desviada para áreas em que o seu referencial teórico não possua elementos para abarcar.

Stoner e Freeman (1985) destacam que as ações sociais desenvolvidas por empresários têm sua origem atribuída aos movimentos filantrópicos do início do século XX. Nesse conceito, a atuação era realizada pelas pessoas dos grandes empresários da época, cuja motivação estava na contraposição às pressões da classe trabalhadora, e se caracterizava por um forte assistencialismo, benevolência dos filantropos adquirindo ares de benfeitoria, já que se acreditava que os assistidos eram incapazes de se organizarem de forma completa sem a ajuda dos empresários.

Para descrever as origens deste tema, temos que tomar o cuidado de não retroceder até a "Riqueza das Nações" de Adam Smith e o impacto do Calvinismo, à medida que estes contribuíram para a identificação da empresa com a maximização de benefícios (...). Ao contrário se podemos encontrar uma raiz para as bases da Responsabilidade Social, podemos nos remeter aos anos vinte, com o movimento chamado de filantropia empresarial. (LOZANO, 1999, p.82)

Frederick et al. (*apud* LOZANO, 1999) escrevem que os dois princípios, o de caridade e o de administração, foram o fundamento da Responsabilidade Social da Empresa. O princípio de caridade acontece quando as empresas fornecem ajuda direta a grupos sociais desafortunados ou necessitados. O princípio de administração afirma que os cargos das empresas são cargos de interesse público, o que significa que deveriam atuar de acordo com o interesse de todos os membros da sociedade que estiverem afetados pelas operações empresariais.

A partir dos anos 1950, o movimento ganha impulso com o aumento das pressões sociais por parte dos trabalhadores. No período de 1965 a 1970, consolida-se a visão de que as empresas é que deveriam ser responsáveis e não apenas os empresários. Os aspectos mais

importantes de onde se começaria a delinear a concepção da RSE são: a redução da empresa a sua função econômica, a atenção aos grupos incluídos na atividade empresarial e a implicação da empresa na solução dos problemas sociais (LOZANO, 1999).

Friedman (1962) é considerado a maior referência dentro da tentativa de redução da ação social pelas empresas, uma vez que contribuiu de forma significativa ao descrever, com rigor conceitual e metodológico, o conceito de que a única responsabilidade social que possui as empresas é obtenção de lucros. O seu ponto de vista age como um balanceador da discussão de responsabilidade social pelas empresas, fazendo que esta evolua para um patamar de rigorosidade científica ainda maior.

A seguir algumas de suas colocações:

Se os homens de empresas tem uma responsabilidade social que não seja a de obter o máximo de lucro para os acionistas, como é que eles podem decidir qual é esta responsabilidade ? Podem umas poucas pessoas decidir o que é interesse social ? Podem umas poucas pessoas, só por possuir cargos de direção, definir o quanto os acionistas devem contribuir para o serviço de interesse público? (FRIEDMAN, 1962)

Ele faz também colocações a respeito do papel dos administradores de empresa, os quais são funcionários de confiança dos acionistas e devem, sempre, defender os seus interesses e a maximização do retorno financeiro a eles. Outro ponto em Friedman é a sua vinculação da discussão da Responsabilidade Social com a questão ideológica. Quando chega a este ponto, Friedman afirma que a defesa do discurso de Responsabilidade Social atende à visão socialista de que é a política que determina a alocação de recursos escassos a usos alternativos e não aos mecanismos de mercado.

Friedman baseia sua discussão na questão das soluções dos problemas sociais como se fossem produzidos pelo conjunto da sociedade ou por omissão do governo e agora se colocaria a empresa no centro da solução desses problemas. Há que se dizer que essa consideração reduz a dimensão ampliada da Responsabilidade Social Empresarial. Existem

muitos aspectos da discussão da responsabilidade que não estão limitados à resolução dos problemas sociais atuais, ou seja, a discussão situa-se num plano mais abrangente que abarca, inclusive, a não criação de mais problemas além dos já existentes. A questão da responsabilidade é dinâmica, assim como o é a discussão organizacional, portanto há que se buscar a antecipação dos problemas, estabelecendo discussões de funcionamento do sistema e não simplesmente de forma corretiva.

A partir do reducionismo econômico proposto por Friedman, adentra-se no debate ao redor do reducionismo legal que possui analogia com o anterior. O que se trata aqui é de discorrer sobre os motivos pelos quais não se pode considerar a Responsabilidade Social como sendo apenas e tão somente o cumprimento das obrigações legais. Lozano (1999) destaca que as leis são especificadas dentro do conceito de definir o que não se pode fazer, o que estabelece uma pauta mínima de atuação dentro de determinado tema. O que se pensa em termos de uma reflexão ética mais ampla é que se obtenham aspectos que ampliem a consciência de forma a gerar uma atitude prévia e não uma ação ética limitada ao conjunto das leis que regem uma sociedade.

Outro argumento que descarta a possibilidade de se admitir a responsabilidade social como sendo uma atenção aos aspectos legais é que invariavelmente as leis não conseguem abarcar toda a expectativa da sociedade para todos os assuntos que envolvem a convivência humana. As leis, de forma geral, fixam regras e normas mínimas de comportamento, sempre indicando o que não é permitido. Todavia a sociedade vai mais além e discrimina certos comportamentos que, mesmo que não sejam proibidos, também não são eticamente corretos e, portanto, devem ser desincentivados.

Existe um grande número de questões quando se discute o tema da Responsabilidade Social, cuja diversidade e abrangência suscitam muitas interpretações às vezes controversas. Conforme Lozano (1999), os principais aspectos destacados pela teoria são: econômico,

gerencial (management), político, sócio-cultural e ético-moral. Dentro dessa perspectiva ele procura resumir os argumentos dos autores que se posicionam nos extremos de favorabilidade e contrariedade da Responsabilidade Social Empresarial em cada uma das dimensões citadas, as quais serão destacadas a seguir.

a) Argumentos econômicos³

Os argumentos **contrários** à responsabilidade social são os seguintes:

1. Utilizar recursos empresariais para assuntos sociais diminui a eficiência do sistema econômico e desvia recursos normalmente utilizados para produzir bens e serviços mais baratos e com maior qualidade;
2. Como é a sociedade quem paga esses custos, isso irá significar não apenas redução dos lucros dos acionistas mas também redução de salários dos trabalhadores e preços maiores para os consumidores;
3. A especialização de funções do sistema atual não admite que a empresa tome esta como sendo mais uma atribuição;
4. A mão invisível⁴ alcança indiretamente mais do que se pretende com a responsabilidade social;
5. A responsabilidade social reduz o lucro dos acionistas.

Já os argumentos **a favor** da responsabilidade social são os seguintes:

1. Aumenta a confiança do público;
2. Corrige parte dos problemas que as empresas causam para a sociedade;

³ Ver Boatright, 1993; Carrol, 1989; Donaldson, 1982, 1988; Frederick et al, 1988; E. Garcia, 1980; Steiner e Steiner, 1988; Walters, 1977.

⁴ Expressão do economista clássico Adam Smith para designar o processo de auto regulação da economia de mercado.

3. Aplica recursos que somente as empresas possuem (capacidades humanas, gerenciamento, etc);
4. É uma maneira de expressar e assumir que só a maximização dos lucros não garante a viabilidade da empresa;
5. É uma maneira de corrigir os desvios das empresas quando extrapolam a racionalidade social;
6. Uma vez que uma empresa socialmente responsável garante sua perenidade no longo prazo, a responsabilidade social também age em favor do acionista, pois assegura o retorno a longo prazo do capital investido.

b) Argumentos gerenciais (management)⁵

Os argumentos do tipo gerencial **contrários** à RSE são os seguintes:

1. Cria confusão interna nas empresas à medida que propõe objetivos conflitantes e muitas vezes excludentes entre si;
2. Há um despreparo dos profissionais das empresas para as ações sociais;
3. Mais importante do que responsabilidade social é a não geração de problemas sociais, isto sim pode ser um enfoque da discussão empresarial.

Os argumentos do *management* **favoráveis** a RSE são:

1. A capacidade de auto regulação é capaz de dar conta dos requisitos da RSE;
2. A capacidade de gestão que as empresas possuem não é encontrada no governo ou no capital e esta é a principal contribuição que pode oferecer as empresas no campo social;

⁵ Ver Carrol, 1989; Frederick et al, 1988; Goodpaster, 1983; Jones, 1980; Mintzberg, 1983; Stone, 1975; Walters, 1977.

3. Adotar uma postura de RSE implica uma postura pró-ativa, pois a reativa já considera o dano social;
4. Os dirigentes podem estar melhor preparados para esta discussão à medida que passa a ser um objetivo central da organização.

c) Argumentos políticos⁶

Os argumentos políticos **contrários** a RSE são:

1. Entrar na questão social confere muito poder para as organizações;
2. Há um temor de que a incursão das empresas pela questão social possa enfraquecer a classe política, levando a um risco de tirania empresarial;
3. A entrada das empresas neste campo abre espaço para novas regulamentações do governo que irão novamente reduzindo a participação das empresas;
4. A lei não permite que os dirigentes tomem as decisões de atuação, uma vez que estes são empregados como os demais, mas sim cabe apenas aos acionistas esta decisão.

Já os argumentos **a favor** são:

1. A atuação das empresas ajudará os governos a melhorarem as questões sociais, uma vez que se ocuparão de resolver parte dos problemas que hoje estão a cargo do governo;
2. A excessiva regulamentação governamental desestimula a ação das empresas e torna o socialismo mais atrativo;

⁶ Ver Boatright, 1993; Carroll, 1989; Donaldson, 1982; Frederick et al.,1988; E. Garcia, 1982; Jones, 1980; Mintzberg, 1983; Steiner & Steiner, 1988; Stone, 1975; Walters, 1977.

3. A RSE não pode se separar da política, pois a primeira abre as portas para a segunda;
4. A lei segue a sociedade e não se antecipa a ela, portanto não há como esperar que RSE seja um assunto legislativo.

d) Argumentos socioculturais⁷

Os argumentos socioculturais **contrários** à RSE são:

1. A ênfase na RSE suscita responsabilidades que as empresas não serão capazes de dar conta e acabarão se virando contra elas;
2. Os valores sociais não podem ser dirigidos pelas empresas, pois dariam a elas um caráter de dominação social, como o foram na antiguidade a igreja, os exércitos e a nobreza;
3. O discurso da RSE é meramente retórica com o objetivo de melhorar sua imagem;
4. Há uma confusão generalizada sobre o que é ser socialmente responsável ou não.

Os argumentos socioculturais **favoráveis** à RSE são:

1. A RSE responde às trocas sociais, aumentando e legitimando os que as empresas fazem com o que a sociedade espera delas;
2. Muitos dos problemas sociais foram causados pela industrialização e não há como haver uma dissociação disto com a realidade empresarial;
3. As empresas são, antes de mais nada, instituições sociais e devem corresponder aos anseios da sociedade.

⁷ Ver Carroll, 1989; Frederick et al., 1988; E. Garcia, 1982, Jones, 1980; Mintzberg, 1983; Steiner & Steiner, 1988.

e) Argumentos do tipo ético-moral⁸

Por último se relacionam os argumentos do tipo ético-moral **contrários** à RSE:

1. Reduz a responsabilidade dos indivíduos com as questões sociais atribuindo-as às empresas;
2. Não há consenso sobre as questões sociais que devem ser atacadas;
3. O que está em jogo é o exercício dos direitos e liberdades e a RSE pode violar os direitos de propriedade e associações.

Os argumentos do tipo ético-moral **favoráveis** à RSE são:

- 1 Há uma ampliação do sentido e dos interesses empresariais;
- 2 Os critérios éticos e morais são prioritários em relação aos critérios econômicos;
- 3 Os dirigentes são cidadãos e membros da sociedade e não podem renunciar à perspectiva de contribuir para o desenvolvimento humano;
- 4 As relações econômicas não podem se resumir ao direito de propriedade e de cumprimento de contratos;
5. A relação custo/benefício de qualquer atividade não pode ser calculada sem levar em consideração o conjunto da sociedade;
6. Mercado deve incluir valores mínimos sobre os quais estará assentada a prática econômica;

⁸ Ver Boatright, 1993; Frederick et al., 1982; Donaldson, 1982; E. Garcia, 1982; Mintzberg, 1983; Walter, 1977.

7. As empresas e os dirigentes não podem somente considerar os objetivos finais da organização, mas também os meios que se utilizam para a obtenção dos objetivos propostos.

O texto anterior demonstra de forma mais detalhada os argumentos contrários e favoráveis à RSE nos diversos níveis de atuação, o que nos ajuda a compreender a dificuldade de se conceituar RSE. Em meio a essa diversidade de visões e conceitos, parece mais apropriado atribuir à RSE simplesmente o que ela representa em termos de ação/intenção/objetivos, sem se tentar abarcar outras questões que podem e devem ser explicadas por outros campos de estudo.

2.2.1.6 O conceito de RSE na presente pesquisa

Segundo ASHLEY (2002, 2), o conceito de Responsabilidade Social Empresarial não está suficientemente consolidado e pode ser considerado em construção. A amplitude dos conceitos de RSE apresentados pela teoria variam por vários motivos, dentre eles o destino ou o espaço para o qual devem ser dirigidas as ações de Responsabilidade Social (o que se relaciona com a teoria dos *Stakeholders*), quais os elementos que deve contemplar (incluída a discussão ética), o momento de sua aplicação, se preventiva, reativa, etc (responsividade) e o grau de normatização que deve ser atribuído à RSE.

O mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar o seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. (ASHLEY, 2002, p.3)

Lozano (1999) afirma que há duas grandes concepções sobre RSE: a via negativa, que afirma a RSE como uma negação pelo fato de a mesma funcionar apenas por critérios

econômicos; e a via positiva, que afirma que a RSE deve ser estabelecida, por considerar o papel das empresas enquanto agente social e o poder de realização que elas possuem dentro dos grupos sociais. A perspectiva negativa surgiu com um forte componente de oposição às idéias neoliberais de Freedman, e aponta um caminho a ser trilhado, porém não define claramente de que forma se pode compatibilizar os lucros econômicos com os custos da participação em programas sociais.

A via positiva, ao contrário, parte do princípio de que as organizações não são entidades neutras que não possuem qualquer interação com a sociedade. Ao contrário, as empresas estão inseridas na sociedade e incidem sobre a mesma. Essa concepção tem como pressuposto o fato de as empresas possuírem um enorme poder sobre o conjunto da sociedade, tanto no que se refere às pessoas propriamente ditas - incluindo aí conceitos relativos a qualidade de vida no trabalho, etc - como no resultado direto de suas atividades empresariais.

Para este trabalho, portanto, assume-se a definição de Ashley, que é apresentada, inicialmente em termos gerais, assim:

A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. (ASHLEY, 2002. p.2)

Esse conceito foi expandido para uma visão ainda mais ampla e mais genérica: "é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade" (ASHLEY, 2002, p.7).

2.2.1.7 A BE engloba RSE ou RSE incorpora a BE?

A discussão entre Ética Empresarial (BE) e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) deve-se à importância de buscar uma compreensão do papel de cada uma como orientadora dos processos de decisão dentro das organizações. O que se observa dentro do debate a respeito de Responsabilidade Social das empresas é a tentativa de abarcar o conceito ético das organizações, vinculando a ética à existência das ações sociais. Essa diferenciação, se mal formulada, pode desvirtuar os propósitos de cada um dos campos de conhecimento e até provocar reducionismos e limitações na transcrição da teoria para a prática.

Não há qualquer dúvida de que esses conceitos estão muito próximos e que a sua associação é instintivamente direta. Também não há questionamento no fato da RSE incorporar o elemento ético na sua abordagem como expressão genérica da determinação de valores e princípios de reflexão. A pergunta acima (se a BE engloba ou é incorporada pela RSE) não se refere a esta questão, mas sim ao debate da RSE enquanto campo de conhecimento e à Business Ethics enquanto disciplina acadêmica. Ambas possuem definições, teorias, pesquisas de campo, evolução conceitual, cientistas que defendem suas posições, etc. É na tentativa de identificar os limites de cada teoria que a discussão, por vezes, confunde e eventualmente afasta a teoria do seu propósito inicial.

[...] não se pode falar plenamente de responsabilidade social da empresa sem reelaborar eticamente uma compreensão da empresa, uma de cujas dimensões fundamentais deverá ser a responsabilidade social. Por conseguinte, cremos que a responsabilidade social há de ser um elemento interno da ética das organizações e não simples critério de demarcação entre organizações. (LOZANO, 1999, p.112)

Para Lozano (1999), portanto, a RSE deve ser considerada dentro do marco referencial da BE no pólo de Ética de Responsabilidade, todavia integrando, de forma indissociável, os demais vértices, a ética da humanidade e a ética formadora de moral convencional. Da primeira, a RSE extrairia os valores e princípios universais inseparáveis de toda conduta humana; e, da segunda, a RSE colocaria sua aplicação em equilíbrio com a questão prática na

ação efetiva do indivíduo e na repetição dessas ações como elemento de perenização de sua aplicação.

Um dos argumentos utilizados por ele para fazer essa afirmação é o fato de que a RSE, da forma como se apresenta, possui grande valor na consideração da perspectiva pré-convencional e da perspectiva convencional; todavia elimina a possibilidade de adoção de um momento pós-convencional. Esse fato ocorre por ser a RSE ligada à expectativa da sociedade e, de certa forma, por oferecer respostas às pressões sociais impostas às organizações.

Outro ponto importante nesta discussão é o que Pena (2003) afirma como sendo a possibilidade de obtenção de um "crédito que se encontra socialmente valorizado, é abstrato e de difícil mensuração: a ética". Para ele o fato de a empresa desenvolver projetos sociais deve ser valorizado e incentivado devido à grande contribuição de empresas, fundações e institutos a ela vinculados, responsáveis por projetos de inclusão social, alfabetização de adultos, voluntariado, primeiro emprego e outros. Todavia não se pode resumir a Ética Empresarial às ações sociais, justamente pelo fato de que existem outros importantes elementos que devem ser observados no entendimento de uma empresa ética, que esteja dentro do contexto da BE.

A partir do momento que se busca vincular as ações sociais com a cultura organizacional da empresa e na perspectiva dos *stakeholders*, entende-se que a ética que subsidia a atuação socialmente responsável tenha impactos não somente na sociedade, mas também na própria organização e nos seus participantes. Trata-se de considerar, de acordo com Lozano (1999, 113), que:

neste ponto devemos caminhar um pouco mais e deixar de considerar a Responsabilidade Social das Empresas do ponto de vista meramente passivo, pois já não se trata de responder às questões subjacentes às empresas, mas sim de construir uma perspectiva de responsabilidade para a própria empresa, alcançando a construção de significado próprio e da perspectiva que tem o seu lugar no mundo. (LOZANO, 1999, p.113)

Mais dois argumentos podem ser utilizados para propor a RSE dentro da perspectiva da BE. Primeiro, a RSE não possui um marco referencial teórico que possa efetivamente suportar a sua sustentação como definidor de ética nas organizações; segundo, a RSE se despersonaliza quando pretende considerar um aspecto maior do que a sua fundamentação teórica consegue abarcar (PENA, 2003). Pena (2003) explica que, se a responsabilidade é social, tem relação com a sociedade, por isso que sua origem está ligada à filantropia. Uma empresa tida como socialmente responsável não significa que seja capaz de articular ética e negócios, pois a ação social pode estar sendo feita somente do ponto de vista externo à empresa (como é o caso das fundações sociais das empresas).

A associação de responsabilidade social à ética empresarial pode representar, por um lado, um esforço de ampliação do conceito, mas, por outro, pode ser usada como forma de legitimação de práticas organizacionais, por meio da abstração de que a empresa socialmente responsável é ética. (PENA, 2003)

Segundo Lozano (1999), a perspectiva da RSE é fundamental para diferenciar a questão social da questão econômica e propor que haja uma consideração tanto de uma como de outra dentro da formulação das estratégias das organizações. A RSE, portanto, é uma condição absolutamente necessária para a ética das organizações, todavia é insuficiente para englobar toda a questão ética no conceito da BE.

2.2.1.8 A teoria dos stakeholders⁹

Dentro do marco teórico da BE proposto por Lozano (1999), a teoria dos *Stakeholders* ocupa um papel de destaque na dimensão prática e aplicada do vértice da Ética da Responsabilidade. A partir da consideração do mapa dos *stakeholders*, a empresa define os

⁹ A tradução do termo *stakeholder* considera: stake significa marcar, delimitar com estacas, aposta, dinheiro apostado, risco, interesse, parte ação e holder significa ação de segurar, pegar, reter, possuir, ocupar. O significado literal, portanto, definiria aquele que retém, possui um interesse, aposta, tem influência.

beneficiários das ações e decisões éticas. Lozano (1999) afirma que a teoria dos *stakeholders* é importante à medida que consegue obter um consenso sobre a importância de se abrir a gestão para todos os envolvidos na atividade econômica, porém afirma que a definição de como será feita essa divisão e de que forma acontecerá é um atributo da ética.

A discussão a respeito dos *stakeholders* se iniciou a partir dos anos 80 em decorrência do amplo debate já iniciado a respeito da Responsabilidade Social Empresarial. Inicialmente, o enfoque somente considerava que os acionistas não eram o único grupo de interesse. A partir daí o debate teve várias fases. Primeiro se definia *stakeholder* como os grupos que faziam alguma aposta na empresa (em inglês, *stake* = aposta); depois se buscou uma visão mais consequencialista, que estabelecia os grupos afetados pelos objetivos das empresas. A seguir, incluiu-se não somente o fato de ser afetado, como o fato de afetar também os objetivos da empresa. O ponto de referência, no entanto, eram os objetivos da empresa, o que evoluiu para as ações, a conduta e as políticas organizacionais, ampliando ainda mais o leque de questões vinculado ao tema.

A dificuldade de definição conceitual e metodológica a respeito dos limites da atuação empresarial bem como dos seus beneficiários diretos deu o impulso inicial para a discussão dos *stakeholders*. Em 1984, Freeman (*apud* Lozano, 1999) definiu "*stakeholder*" como sendo "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais". Essa definição foi considerada genérica demais, o que dificultaria a operacionalização do estudo. Outras definições já mais restritas surgiram como forma de fornecer melhor orientação para o estudo e pesquisa do campo. Cavanagh e Mcgovern (*apud* PENA, 2003) distinguiram: *stakeholders* internos - diretores, trabalhadores e acionistas; e *stakeholders* externos - governantes, clientes, comunidade local, ambiente e comunidade internacional.

A partir daí o conceito de *stakeholders* passou a incorporar uma visão mais operacional, ou seja, além de definir quais seriam os *stakeholders* que deveriam ser atendidos,

se buscaria também uma definição de como se faria esse atendimento em vista dos diversos interesses que estariam em jogo. Nesse sentido, torna-se importante a consideração de Frederick et al. (*apud* PENA, 2003) que propõe a distinção entre *stakeholders* primários e secundários, cuja diferenciação se daria a partir do envolvimento direto ou indireto com as operações da empresa.

Dessa forma, trabalhadores, acionistas, credores, fornecedores, clientes, competidores e distribuidores estariam incluídos entre os *stakeholders* primários, uma vez que a sua relação com a operação da organização aconteceria de forma direta e imediata. Os *stakeholders* secundários seriam aqueles que teriam os impactos causados pela missão da empresa e pela função primária da empresa. Comunidades locais, governos, organizações sociais, meios de comunicação e público em geral seriam exemplos desse segundo tipo de *stakeholders*.

Dentro de um enfoque mais operacional, Frederick et al. (1988, *apud* LOZANO, 1999) avançam no sentido de fornecer subsídios para a construção de um modelo de *stakeholders* que sirva de orientação para os dirigentes das empresas no processo de gestão, procurando identificar quais os interesses e as influências que podem ser exercidas por cada grupo e o equilíbrio dos atendimentos ao longo do tempo. Define, portanto, seis passos para realizar a tarefa acima descrita:

1. Fazer um mapa dos *stakeholders*;
2. Fazer um mapa das coalizões dos *stakeholders*;
3. Analisar o tipo de interesse de cada *stakeholder*;
4. Analisar o poder de cada *stakeholder*;
5. Descrever as prioridades definidas para cada *stakeholder*;
6. Supervisionar as mudanças nas coalizões ao longo do tempo.

Fica clara, na proposta do autor, a tentativa de avançar além da simples descrição de quais são os *stakeholders* e quais são os seus interesses. Ao se buscar definir o poder de influência de cada grupo, por exemplo, ocorre uma tentativa de definir uma forma de tratamento que será dada para cada *stakeholder*, formando critérios que seriam usados para a gestão operacional dos diversos interesses e, por conseguinte, definindo quais decisões deveriam ser tomadas em benefício de um ou de outro grupo.

2.2.1.9 Benefícios? Para quem?

Partindo dessa visão de Frederick et al. (*apud* LOZANO, 1999), que é compartilhada por outros importantes autores relacionados ao tema, percebe-se uma extrapolação do conceito para uma definição da forma de gestão dos *stakeholders*, porém com uma certa fragilidade de conceituação teórica, que acaba levando a teoria dos *stakeholders* a uma utilização dos conceitos da teoria de empresa para sua operacionalização, não a diferenciando da discussão estratégica. A definição do tratamento dos *stakeholders* em função do poder de influência de cada grupo, por exemplo, é uma atitude que limita o propósito inicial da teoria dos *stakeholders*, o mesmo ocorrendo com a valorização da forma de coalizão dos *stakeholders* para definir ou priorizar os benefícios dos grupos afetados.

Lozano (1999), ao buscar uma análise mais aprofundada das relações desenvolvidas com os *stakeholders*, entende a preocupação de delimitar o espaço de análise dos *stakeholders*. Essa preocupação está assentada na importância de se definirem quantos são os *stakeholders* e o quanto eles são afetados pela empresa. A partir daí, no entanto, ele afirma que se deve iniciar o processo de definição ética da organização, caso contrário o assunto estaria sendo tratado pelas teorias de empresa (especialmente de gestão e estratégia), sem que se considerassem fatores de legitimidade social ou fatores de ordem ética.

O que está em jogo neste ponto é a importância de avançar além da simples análise dos *stakeholders*. É necessário também ter em conta os aspectos estratégicos e teóricos que envolvem o assunto. Com relação à parte teórica, constata-se que a visão dos *stakeholders* não é uma teoria das organizações, mas a mesma utiliza as diversas teorias aplicadas às organizações para resolver os seus dilemas e estabelecer formas de gestão que sejam normativas e operacionais.

Com relação à parte estratégica, Lozano (1999) esclarece que não se pode separar a discussão dos *stakeholders* da discussão estratégica, pois é dentro desta última que se estabelece a primeira. Essa questão estratégica, no entanto, não pode ser levada ao extremo, sob risco de se chegar a uma impessoalidade paralisadora e lembra que os dirigentes têm que zelar pela saúde da empresa, tentando equilibrar interesses conflitantes e às vezes até opostos. Por esse motivo, torna-se importante apresentar uma questão central da discussão dos *stakeholders*: A melhor decisão para quem? Pois existem tantas melhores decisões quantos forem os grupos de interesse e essa complexidade de possibilidades deve agregar o componente ético para se chegar a alguma conclusão (MARZAL, 1983, p.27, *apud* LOZANO, 1999, p.134).

Lozano (1999) conclui que, apesar de ser um aspecto extremamente importante para a Ética das Organizações, a teoria dos *stakeholders* não é suficiente para abarcar todos os elementos que envolvem a ética empresarial, pois se nutre muito mais de elementos de pressão e disputa de poder do que propriamente de critérios éticos. A partir dessa constatação, parte para situar os *stakeholders* dentro da ética das organizações.

2.2.1.10 A teoria dos stakeholders e a BE

Lozano (1999) critica diretamente a teoria dos *stakeholders* na sua tentativa de abarcar o conceito ético e explica o porquê de sua afirmação: A teoria dos *stakeholders* não se preocupa em qualificar os interesses em disputa, ou seja, considera os interesses que estão em jogo, porém sem preocupação com a qualidade (ou hierarquia) desses interesses; não define uma forma de priorização desses interesses; não especifica o significado de ser essencial ou ser vital para a sobrevivência da empresa; não considera que um problema se percebe de maneira diferente segundo o *stakeholder* que se toma como referência.

O que o debate dos *stakeholders* faz é mudar, de forma descritiva, o conceito de atendimento exclusivo aos acionistas e, nesse intuito, Lozano (1999) considera que tem um forte apelo e consegue ser convincente para grande parte dos teóricos. Ele não nega a importância da teoria e a sua ampla contribuição para a discussão da Responsabilidade Social e para a Ética nos Negócios, tanto que a considera com um papel de destaque dentro da BE. A sua afirmação, na verdade é que o debate a respeito dos *stakeholders* é uma condição necessária para uma discussão ética das organizações, todavia ela não se encerra em si mesma.

Entender a teoria dos *stakeholders* como um definidor da ética das organizações seria equivalente a assumir o caráter consequencialista como o único pólo do marco referencial da BE. Como se pode verificar até aqui, a integração dos outros dois pólos, a ética da humanidade e a ética geradora de moral convencional fornecem o equilíbrio necessário para uma ética das organizações e que iria, inclusive, melhorar a condição teórica do próprio debate a respeito do tratamento dos *stakeholders*.

Considerando-se a análise dos *stakeholders* dentro do marco referencial da BE, esta teria o reforço da legitimação social advinda da Responsabilidade Social Empresarial, adicionaria o elemento de ética de humanidade com os princípios éticos mais elevados, expressos pelo código de conduta da empresa e teria o assentamento na própria cultura organizacional, através da ética geradora de moral convencional. Com isso a teoria dos

stakeholders fugiria da tentativa reducionista de considerá-la uma mera componente do processo de gestão dos dirigentes ou apenas um dos fatores a serem tratados na definição da estratégia da organização.

2.2.1.11 O stakeholder público interno e o direito à participação nas decisões

Torna-se importante destacar o público interno neste referencial teórico pelo fato de que a pesquisa proposta para este trabalho irá focar como se dá o atendimento a este *stakeholder* específico. O reducionismo da teoria dos *stakeholders* acima descrita, ou seja, a consideração da mesma como somente uma parte da gestão estratégica da empresa, pode ter impacto direto na consideração do público interno. Além disso outro aspecto que pode interferir no tratamento do público interno é a questão da diferenciação entre "interesses" e "direitos".

Creemos que as limitações que temos assinalado no modelo dos *stakeholders* se manifestam quando constatamos que são uma minoria os que sinalizam que, quando se trata dos *stakeholders* é necessário distinguir se o que está em jogo são interesses ou se o que está em jogo são direitos (morais). Inclusive, nestes casos, a distinção não costuma ter uma aplicação prática: os interesses costumam a se impor como referência. (LOZANO, 1999, p.138)

A questão da participação nas decisões, por exemplo, é oportuna para se tratar nesta discussão, pois, se analisado como apenas interesse do público interno, a consideração é uma; se for considerada a participação como um direito, a abordagem tem uma mudança significativa. Dentro da perspectiva deste trabalho, a participação nas decisões que possam afetar diretamente esse grupo de interesse, é um direito moral e tem de ser considerado como tal. Percebe-se claramente aqui que há uma grande dificuldade de se aceitar esse direito do público interno, pelo simples fato de que muitas são as decisões que afetam os empregados e que são considerados prerrogativas indelegáveis do grupo dirigente. Isto acontece até pelo fato

de que em muitos casos esta discussão toma forma de conflito, pois os interesses podem estar em direções contrárias.

O que se propõe é uma situação de equilíbrio, pois não se pode deixar de assinalar que, em muitas situações, a defesa de determinados aspectos que terão impacto no público interno poderá representar um desequilíbrio do atendimento dos demais *stakeholders*. A história econômica recente traz exemplos de que o excesso de atendimento aos interesses dos empregados, comprometendo a saúde financeira da empresa, torna-se danosa para a própria classe de trabalhadores, pois, além de perda de postos de trabalho, ocorre um movimento de fuga do interesse de investidores em determinadas regiões onde essa cultura é exacerbada.

A antecipação do conflito, portanto, pode estar na forma como o grupo dirigente entende a questão da participação dos *stakeholders* nas decisões em que eles serão afetados. Exclui-se aqui a participação nas decisões que não tenham impacto naquele determinado grupo, caso contrário poderia confundir-se a própria função de gestão, que deve ser uma prerrogativa do grupo dirigente.

Em definitivo, desde nossa perspectiva, a ênfase que se quer pôr é no fato de que a atenção aos *stakeholders* toma em consideração os afetados pela atuação das organizações; e sua limitação - ou sua ambiguidade - é que, em geral, se limitam somente a este conceito de afetados. Porque, nas diversas aproximações que temos feito se tomamos as caracterizações que se faz ao definir um *stakeholder*, não podemos ter clareza se tratava-se - normativamente - de todos os afetados ou somente dos que também podem influir na empresa; se tratava-se dos que tinham interesse ou somente dos que tinham poder para fazer valer estes interesses; (...) se tratava-se de todos os interesses em jogo como equivalentes, ou se hierarquizava e dava prioridade de alguma maneira. E, definitivo por dizer em nossos termos: **os diversos tratamentos dos stakeholders facilmente os assumem como afetados, mas dificilmente como interlocutores..** (LOZANO, 1999, p.137)

A perspectiva de interlocução com o público interno incorpora uma dimensão temporal à medida que busca o entendimento dos impactos nos grupos de interesse antes que as decisões sejam tomadas. Esta é uma discussão com repercussões dentro do processo de gestão organizacional, pois a abertura para a perspectiva de participação deve levar em

consideração o reconhecimento efetivo da importância dos grupos de interesse, bem como a tentativa real de buscar o equilíbrio entre os diversos *stakeholders*.

Essa noção de participação, no entanto, nem sempre é assumida com essa visão de equilíbrio que se coloca como sendo fundamental. Isso ocorre não somente por parte dos dirigentes como também pelos próprios representantes do público interno ou de outra classe de *stakeholders*. É muito comum se observar a tentativa de buscar benefícios para um determinado grupo em detrimento de outro, o que, na prática, acaba por afetar a própria possibilidade de continuação da participação. Por esse motivo, torna-se necessário um marco teórico referencial para se administrar a perspectiva de participação, de forma que todos os grupos tenham em mente os atributos dessa participação.

Sem esse marco teórico fundamental, a análise e discussão sobre os interesses (ou direitos) dos *stakeholders* coloca-se em uma limitada esfera de avaliação, que ora se comporta na tentativa de centralizar excessivamente as decisões, ora, quando tenta descentralizar, o faz de forma paternalista, dispersa, sem conseguir resultados efetivos para a organização. Isso acontece porque, na ausência desse referencial, a discussão se realiza dentro de pressupostos de poder de influência, de possibilidade de organização dos grupos e não raramente acabam caindo em conflitos sérios que trazem prejuízo às organizações e aos próprios *stakeholders*.

2.2.1.12 *Atendimento ao público interno é um pressuposto?*

Esse referencial teórico necessário para o equilíbrio dos interesses e da participação dos *stakeholders* é o que Lozano (1999) propõe que seja o modelo da BE com os três vértices de ética teórica e aplicada, cuja integração teria elementos para equilibrar as ações voltadas para os *stakeholders*, sem perder de perspectiva a necessidade de manutenção da saúde financeira da organização. O equilíbrio do tratamento dos *stakeholders* é uma tarefa

extremamente difícil e delicada, pois envolve inúmeros interesses, exigências e expectativas, cuja atenção se dará sempre de forma diferenciada. E essa diferenciação terá que levar em consideração tanto os preceitos éticos universais (ética de humanidade), quanto as influências do contexto vivido (ética da responsabilidade) e a forma de efetivação e manutenção dessas relações no aspecto prático dos indivíduos e da organização (ética geradora de moral convencional).

Lozano (1999) insiste no fato de que, se uma organização pretende se considerar portadora do conceito de ética, não será apenas através de ações de RSE que ela poderá reivindicar esse direito. Da mesma forma que não será a simples identificação dos *stakeholders* que levará uma empresa para o contexto da BE. Há de se buscar a integração dos conceitos de ética do marco referencial, dentro de uma perspectiva pluralista e abrangente.

É dentro dessa perspectiva que se deve responder se o atendimento ao público interno é um pressuposto. Primeiro deve-se entender: **pressuposto do quê?** Essa definição pode modificar a perspectiva que se quer adotar. Se nos perguntarmos se é um pressuposto para a RSE, a resposta pode ser sim ou não. Eventualmente se a empresa estiver dentro dos padrões legais de atendimento do público interno e realizar ações de responsabilidade para com o público externo, ela pode não precisar ouvir o público interno ou incentivar a participação nas decisões para que seja considerada uma empresa com responsabilidade social.

Todavia, se a pergunta for feita buscando entender se o atendimento ao público interno é um pressuposto para que a empresa seja considerada ética, dentro do conceito de BE proposto por Lozano (1999), certamente, a resposta será positiva. A consideração do grau ético da organização está vinculada ao tratamento que a empresa destina ao *stakeholder* empregados, pois uma empresa ética dá o exemplo, começa a praticar os valores que afirma com seus participantes mais próximos.

O destaque para a consideração do *stakeholder* interno surge da observação de muitas empresas cuja ação de RSE está limitada à atuação de institutos e fundações cujo âmbito se situa fora da empresa, tanto na aplicação de recursos como na organização e manutenção de programas sociais. Não se trata de contrariar esse tipo de organização, nem negar a importância desse tipo de ação social pelas empresas, pelo contrário, são ações sociais que devem ser incentivadas e multiplicadas pela sua importância para a sociedade como um todo. O que se critica é a utilização desse tipo de ação como suposição da presença da ética no contexto da empresa. Para a ética nos negócios, o atendimento ao público interno é um pressuposto indissociável.

2.2.2 A dimensão deontológica: a ética afirmativa de humanidade

A Deontologia (do grego, deontos = dever, obrigação, logos = estudo) julga a conduta humana pelo princípio que orienta o fenômeno independentemente do resultado que venha a produzir. É conhecido por ser o estudo dos princípios fundamentais, para onde deriva o conceito universalista, estabelecendo leis, valores, conceitos, normas, que devem ser seguidas de forma rígida e inflexível, sem qualquer consideração com os efeitos que possam produzir no desenvolvimento da ação. Do ponto de vista comportamental, se traduz no estabelecimento de normas de conduta, nos procedimentos padrões para serem utilizados nas situações de vida em sociedade por grupos de interesse, classes profissionais e até pelo Direito. Os códigos de ética profissionais, os códigos de conduta das empresas e entidades de classe são exemplos de trabalhos com orientação deontológica.

Segundo Lozano (1999), a tradição deontológica confere à BE o caráter de universalidade da ética da humanidade ao conceber o estabelecimento de princípios e valores gerais que devem estar presentes na prática empresarial. A ética da humanidade reafirma os

valores fundamentais dos seres humanos e está relacionada com a qualidade de vida dos sujeitos e da vida organizacional.

O princípio de humanidade se coloca em jogo quando temos que estabelecer de maneira crítica e reflexiva questões que afetam diretamente a vida organizacional, como por exemplo, a qualidade do sujeito que promove, a qualidade de vida que ocorre internamente e externamente, qualidade dos processos de tomada de decisão, os critérios que operam no estabelecimento de suas finalidades e objetivos, a disposição a modificar as prioridades e a capacidade de adotar também uma perspectiva social. (LOZANO, 1999, p.33)

A ética de humanidade somente se justifica no momento em que se reconhece o outro como interlocutor válido na efetivação dos critérios, valores e finalidades empresariais. Nos códigos de ética é que estão retratados os princípios de humanidade que serão norteadores da ação efetiva. Devem-se observar os estágios de desenvolvimento cognitivo moral¹⁰ que se quer imprimir com o código e a relação entre o código e o efetivo processo de tomada de decisões em uma empresa. Lozano afirma que a ética de humanidade é uma condição indispensável para a BE, embora não seja suficiente se concebida de forma isolada. A ética de humanidade, pelo seu caráter normativo, pode assumir, de forma isolada, um caráter limitador, restritivo e distante da realidade organizacional.

Essa possibilidade pode não somente acontecer como decorrência de uma visão restrita da BE, mas ser objeto de uma ação intencional por parte das organizações, em que a ética passa a ser utilizada como mecanismo de controle por parte dos dirigentes e constituindo uma mera aplicação de regras de conduta e fixação de normas de comportamento que se consideram desejáveis na conduta diária dos indivíduos dentro de uma organização. É exatamente essa a preocupação que Lozano traz ao conceber a ética de humanidade somente de forma integrada com os demais pólos da BE, sendo tanto atento às conseqüências das ações, como levando em consideração os aspectos da cultura organizacional na formação da reflexão ética.

A ética afirmativa de humanidade, em sua dimensão deontológica, pode buscar fundamentos filosóficos nos pensamentos de Platão e Kant, como será tratado a seguir.

2.2.2.1 *Ética normativa de Platão*

A principal prerrogativa das idéias de Platão na formulação de aspectos morais diz respeito ao fato de que o princípio ético se impõe à conduta de forma normativa, independentemente dos resultados que possa provocar (PENA, 1999). Essa avaliação da melhor conduta a ser adotada em cada situação baseia-se em princípios universais. É bem verdade que Platão confiava que tanto a idéia de bem como a idéia de moralidade advinda da prática do bem mantinham estreita relação com a harmonia do todo, incluindo aspectos sociais, individuais e até da natureza. Abaixo uma citação de Durant (2000) relativa às idéias de Platão:

A moralidade (conforme Platão) começa com a associação, interdependência e organização; a vida em sociedade requer a concessão de parte da soberania do indivíduo à ordem comum; e a norma de conduta acaba se tornando o bem-estar do grupo. A natureza assim o quer, e o seu julgamento é sempre definitivo; um grupo sobrevive, em concorrência ou conflito com um grupo, segundo sua unidade e seu poder, segundo a capacidade de seus membros de cooperarem para fins comuns. (DURANT, 2000, p.61)

A consideração, portanto, da vida em sociedade, da harmonia dos grupos coloca a conduta individual em conformidade com a ordem social e, dessa forma, apresenta o seu caráter normativo, pois os indivíduos deveriam submeter-se ao que seria considerado o bem comum, que para Platão era um princípio que deveria ser aplicado a todos indistintamente. O resultado da ação se submete à conformidade dos valores éticos, o que de certa forma adquire certa rigidez, mesmo que se considerem questões que possam ser prejudiciais ao indivíduo que toma a decisão. Essa formulação, portanto, pode estar vinculada a sacrifícios pessoais,

¹⁰ A expressão “estágio de desenvolvimento cognitivo moral” será tratada no capítulo 2.2.2.4 deste trabalho.

perdas e prejuízos, visto que a determinação firme e segura de seguimento a preceitos éticos deve acontecer de forma obrigatória e sempre que a ação assim o exigir.

As críticas que se fazem a respeito da ética normativa de Platão se concentram na dificuldade de se aplicar um conjunto de normas universais a todos os indivíduos sem considerar as questões individuais e, principalmente, as conseqüências das ações. Ainda assim, o espaço de suas formulações no marco referencial proposto por Lozano diz respeito àqueles princípios de humanidade que são comuns a todos e que têm como ponto crucial o reconhecimento do ser humano como um referencial de conduta dentro do processo relacional. Mesmo que a empresa, estrategicamente, esteja voltada para a obtenção de resultados, ela deve ter princípios norteadores que limitam a sua busca por resultados. Tais princípios devem ser afirmados no Código de Ética ou missão da empresa, e baseiam-se na afirmação da pessoa humana e da humanidade.

2.2.2.2 Kant e o imperativo categórico do dever

Immanuel Kant é um dos mais importantes filósofos de toda a história da humanidade e referência obrigatória quando se pretende estudar os pressupostos éticos e suas relações com as ações morais dos indivíduos. Assim como as de Platão, suas formulações situam-se no eixo da tradição deontológica e estudam, de forma profunda e definitiva, a visão universalista e normativa dos princípios de conduta dos indivíduos. Importante também foi sua contribuição para o estudo da Metafísica, pois foi responsável por uma verdadeira revolução no pensamento da filosofia ao apresentar uma nova visão do conhecimento científico, invertendo a lógica epistemológica da observação do objeto para o sujeito.

É no estudo do comportamento e na definição da conduta humana, no entanto, que serão abordadas suas idéias neste trabalho. Na teoria de Kant, o princípio moral de qualquer

ação dos indivíduos deve ser baseado no dever, sejam quais forem as conseqüências dessa ação. Esses princípios são universais, o que significa que todos os indivíduos estarão sujeitos à mesma regra e é seu dever moral a estrita observação desses valores e a sua incorporação efetiva no comportamento cotidiano.

Kant denominou de imperativo categórico tudo o que age em conformidade com o que possa se tornar uma lei universal. Para ele o dever é um imperativo categórico, ordenativo e normativo e está ligado com as leis morais universais que possuem intrínseca relação com os aspectos interiores do indivíduo. Esse imperativo categórico existe dentro de cada ser, é incondicional e age de acordo a nossa vontade de que se torne uma lei universal.

(Segundo Kant) uma ação é boa não porque traz bons resultados, ou porque é sábia, mas porque é feita em obediência este senso íntimo do dever, essa lei moral que não vem de nossa consciência pessoal, mas legisla imperiosamente e a priori para todo o nosso comportamento, passado, presente e futuro. (DURANT, 2000, p.264)

Chauí (1995, p.346) afirma que Kant define três máximas morais que exprimem a incondicionalidade dos atos realizados por dever: primeiro, "age como se a máxima de tua ação devesse ser erigida por tua vontade em lei universal da natureza"; segundo, "age de tal maneira que trates a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de outrem, sempre como um fim e nunca como um meio; terceiro, "age como se a máxima de tua ação devesse servir de lei universal para todos os seres racionais".

A primeira máxima afirma a universalidade da conduta ética, isto é, aquilo que todo ser humano racional deve fazer como se fosse inquestionável, válida para todos em todo tempo e lugar. A ação por dever é uma lei moral para o agente. A segunda máxima afirma a dignidade dos seres humanos como pessoas e, portanto, a exigência de que sejam tratados como fim da ação e jamais como meio ou como instrumentos para nossos interesses. A terceira máxima afirma que a vontade que age por dever institui um reino humano de seres morais porque racionais e, portanto, dotados de uma vontade legisladora livre ou autônoma.

Essa terceira máxima exprime a diferença entre a ordem natural das causas e a ordem humana dos fins.

Em sua formulação, Kant não abre nenhuma concessão para a conduta ética no sentido de se desviar das características normativas, universais e imperativas, tal como havia formulado Platão de forma mais genérica; desconsidera o resultado das ações como definidor do dever e da moral e reafirma a necessidade de reconhecer no outro o princípio de humanidade que deve ser respeitado. É importante que ele também não define o conteúdo particular das ações, mas as leis gerais das ações morais. Nesse sentido, apresenta-se como fator de reflexão ética, definindo as grandes diretrizes que devem estar presentes sempre que seja necessário se impor o dever de conduta. Essa obediência, no entanto, não tem como fato gerador ações ou elementos externos ao indivíduo, mas, ao contrário, é oriundo de um desejo interior de fazer o bem e de praticar ações morais.

A forma de inserção das considerações teóricas desse pólo dentro das organizações se dá nos códigos de ética. Segundo Pena (1994):

O esforço de universalizar os princípios subjetivos da ação, válido somente para os que a propõem (KANT, KpV¹¹, p. 35) presentes nos códigos de ética empresariais, nos levaria à formulação dos imperativos categóricos, princípios práticos objetivos e válidos para todos (Kant, KpV, pg 37). Assim o critério deontológico para a reflexão normativa da atuação empresarial poderia ser formulado aos moldes do imperativo categórico de Kant. Em outras palavras os códigos corporativos (empresariais) são um lugar idôneo para inserir imperativos ao menos com a pretensão de serem universais, com o qual pode ser o lugar de expressar exigências normativas em termos kantianos. No âmbito da empresa aqueles valores afirmados no código empresarial têm validade universal (para todos os participantes e stakeholders) e necessária, pois se trata de uma afirmação livre de direção, que deve orientar as condutas e decisões dentro da empresa. O código empresarial deve, pois, orientar a dimensão do dever da empresa e na empresa (Francés, Borrego y Velagos, 2003). Na busca de resultados econômicos, um dos objetivos da empresa, encontrará, nos códigos de ética, seus limites de realização. Os códigos definem os limites da ambição corporativa. Se não for desta forma, eles tendem a ser figuras decorativas. (PENA, 2004)

¹¹ KpV é a sigla do livro *Crítica da Razão Prática* de Kant.

Do ponto de vista aplicado, portanto, cabe refletir sobre os códigos de ética e conduta empresariais.

2.2.2.3 Os códigos de ética como expressão da ética de humanidade

A integração entre a reflexão proposta por Platão e Kant com a ética normativa e a criação dos códigos de ética empresariais segue a linha de pensamento que Lozano (1999) propôs para a BE, em que se considera um momento teórico juntamente com um momento de aplicação prática nas organizações para cada pólo do marco referencial. Essa utilização dos códigos de ética, no entanto, tem de ser observada com cuidado pelo fato de que, a depender da forma como ocorre sua formulação e implantação, muitas vezes os códigos de ética não conseguem expressar de forma correta a ética de humanidade e acabam sendo meras ferramentas de controle à disposição dos dirigentes empresariais.

Os códigos de ética empresariais têm a sua origem e inspiração nos códigos de ética profissionais que foram criados para regulamentar e dirigir o exercício de determinada profissão (STEVENS, 1994, p.64). Toda a análise que se possa fazer em relação a esses últimos poderá ser aplicada aos primeiros, já que a dinâmica que existe por detrás de sua criação e implementação é muito coincidente e está assentada no processo relacional entre o indivíduo e o sistema e, no caso das empresas, entre indivíduo, sociedade e organização (LOZANO, 1999, p.141).

Historicamente o fato que desencadeou um crescimento do interesse e da importância dos códigos de ética, foi justamente um fato negativo, que provocou uma forte crise de desconfiança em toda a classe empresarial: o caso Watergate. Isso, inclusive, é o que se tenta evitar na concepção da BE: preocupação ética como uma reação posterior aos acontecimentos negativos.

Brooks (1989) descreve cinco fatores coincidentes para o desenvolvimento dos códigos de ética nas empresas:

- 1 Crise de confiança na atividade profissional;
- 2 Busca por qualidade de vida pelas pessoas;
- 3 Aceitação de penas severas para dirigentes inescrupulosos;
- 4 Poder crescente dos grupos de interesse;
- 5 Mudança de perspectiva de curto para longo prazo;

Já começam a surgir alguns elementos não reativos a comportamentos inadequados, como a preocupação com qualidade de vida ou mudança de perspectiva de curto para longo prazo. Observa-se aqui uma evolução na perspectiva dos códigos de ética das empresas, ressaltando-se o fato de que, mesmo que no início haja uma tendência generalizada do código reativo, não se deve perder a perspectiva de que no momento seguinte ele já deve incorporar questões afirmativas.

A respeito das pesquisas sobre os códigos de ética, Lozano (1999) assinala que praticamente todas as pesquisas realizadas são de caráter quantitativo, demonstrando pouco interesse ou dificuldade metodológica para entrar na questão da implantação dos códigos e seu acompanhamento posterior. Esse fato leva a uma certa desconfiança nas respostas das empresas quando afirmam que os códigos são respeitados e vivenciados dentro das empresas, pois é difícil acreditar que as empresas iriam declarar que não respeitam os códigos. Há também uma concentração na análise textual dos códigos de ética existentes.

Quanto aos tipos de códigos relacionados por diversos autores, Lozano (1999) faz uma revisão das principais concepções: J. Donaldson (1999) divide os tipos de códigos de ética empresariais em Técnicos, Prudenciais e Morais; Stevens (1994) descreve os Códigos Éticos Empresariais, Profissionais e Missões; Brooks (1989) classifica os tipos de código segundo

sua referência aos *stakeholders*, à política estratégica ou à missão empresarial; Raiborn e Paine (1990) consideram os tipos: Teórico, Prático, Normal e Básico; e, finalmente, Weber (1993) divide os códigos em: Obrigações Constituintes, Responsabilidade Profissional e de Missão Corporativa.

Além das definições de tipos de código de ética apresentados por diversos autores, Lozano (1999) apresenta também as diferentes análises de conteúdo desenvolvidas pelos teóricos. O que chama a atenção nas análises de conteúdo dos códigos de ética é a coincidência entre os assuntos que quase sempre estão presentes e assuntos que quase nunca estão presentes.

White e Montgomery (1980), citados por Lozano (1999), afirmam que os aspectos mais regulados são: cumprimento da lei pelos trabalhadores; conflitos de interesse entre trabalhadores e empresa; e uso dos bens da empresa. E os menos regulados são: práticas de corrupção e contribuições políticas. Cressey e Moore (1983) e Benson (1989) destacam também a desproporção entre os regulamentos que têm como base as ações contra a empresa e os regulamentos que focam ações da empresa contra consumidores, trabalhadores e a sociedade em geral (por exemplo: condições de trabalho pouco seguras, produtos pouco seguros, etc). Weaver (1993, p.54) afirma que os temas que se referem a questões internas da empresa merecem mais atenção do que as relacionadas com o externo.

Em resumo, os assuntos que mais se destacam por estarem presentes nos códigos são aqueles voltados para os conflitos de interesses entre trabalhadores e empresa, às leis trabalhistas e o uso de bens da empresa. Os assuntos menos presentes nos códigos de ética são os ligados à atuação da empresa, como atos de corrupção, responsabilidade social, condições de trabalho, qualidade e segurança nos produtos e serviços ofertados, etc. Esse fato ocorre, segundo Lozano (1999), em razão de que os códigos de ética são elaborados exclusivamente pelos dirigentes das empresas. Por um lado, isso é positivo no que se refere a conferir

legitimidade interna ao código; por outro, há a preocupação de que esses códigos reflitam somente o pensamento da classe dirigente, a qual pode acreditar que a sua visão é a que deve ser levada em conta em detrimento da visão do conjunto da sociedade.

Esta intervenção explícita da alta direção, sem dúvida é uma condição indispensável para a efetividade de qualquer código ético profissional, já que somente a sua implicação transmite e toda a companhia que o código e o que se propõe nele é uma referência que deve levar em consideração. Sem dúvida, esta implicação pode se traduzir no predomínio dos pontos de vista da alta direção, predomínio que se estende a quase tudo o que faz referência aos códigos éticos empresariais. (LOZANO, 1999, p.158)

Ainda dentro da visão descritiva dos códigos de ética, consideram-se os benefícios e os inconvenientes que se pode ter em relação aos códigos de ética empresariais, pois, de uma forma geral, os mesmos apresentam uma diversidade e uma ambigüidade muito acentuada. Eles tanto podem representar um excelente ponto de convergência de uma visão moderna da ética de uma determinada empresa, como representar o que há de mais retrógrado e indesejável em uma organização. Por esse motivo é que se afirma que a simples existência do código não é suficiente para se caracterizar a presença da ética. É necessário analisar os conteúdos dos códigos e, principalmente, sua aplicação e manutenção ao longo do tempo em todas as situações cotidianas da empresa.

Assim sendo, os benefícios dos códigos de ética são:

- a) Evitar que a interpretação dos princípios e valores dependa da subjetividade de cada indivíduo;
- b) Explicitar as expectativas e referências de todos os que estão vinculados à empresa e reforçar a idéia de que ética é um assunto empresarial;
- c) Estabelecer um mínimo de referências para administrar conflitos de valores e evitar comportamentos indesejados;
- d) Instrumentar os indivíduos que queiram resistir às propostas imorais de superiores;

- e) Ajudar a evitar conduta arbitrária dos dirigentes ajustando a responsabilidade social da empresa aos interesses dos diversos *stakeholders*;
- f) Melhorar a atmosfera moral da empresa;
- g) Catalisar as mudanças empresariais;
- h) Ajudar a compreender as ações da empresa;
- i) Refletir e reforçar os critérios de comunicação e formação internas, seleção de pessoal e transmissão de valores empresariais;
- j) Ajudar a integrar valores e práticas nas fusões e aquisições;
- k) Proteger a empresa de eventuais processos trabalhistas;

Na mesma linha de raciocínio, os inconvenientes dos códigos de ética são:

- a) Ser genérico e superficial;
- b) Poder gerar conflitos com os códigos profissionais;
- c) Haver omissão quando houver contradição entre o código e o interesse da empresa;
- d) Não considerar o equilíbrio entre motivação e pressão dos indivíduos;
- f) Usar como relações públicas fatores negativos aos trabalhadores;
- g) Desconsiderar a sensibilidade moral dos trabalhadores;
- h) Fazer crer que somente o que está no código é ético;
- i) Retirar a responsabilidade individual;
- j) Servir de referência para coibir condutas em desacordo com a visão dos dirigentes;
- k) Deixar-se confundir com as normas legais;
- l) Permitir uma submissão aos valores econômicos da empresa;
- m) Dirigir-se a todos os trabalhadores, mas mantendo a perspectiva hierárquica;
- n) Confundir valores com código disciplinar/normas;

A ambivalência a que se chega neste momento da análise revela uma inquietação com as diferentes formas de utilização dos códigos de ética, os quais podem assumir posições

diametralmente opostas. Por esse motivo procura-se descrever, por um lado, as utilizações corretas que se devem fazer dos códigos e, por outro, as limitações decorrentes de uma utilização inadequada. Toda essa questão da definição dos códigos de ética é importante na medida em que se devem ter critérios bem definidos ao se buscar a construção de um código e, nesse sentido, somente se consegue obter um bom resultado com uma reflexão detalhada e baseada em conceitos éticos.

É bem verdade que, por mais bem concebido que seja um código, ele poderá não coibir atitudes consideradas contrárias à ética, pois esse tipo de decisão não está a cargo do código e sim das pessoas que estão ligadas a ele. O importante, todavia, é que, ao se definir de forma mais significativa os elementos que devem estar contidos em um código de ética, há uma inibição dessa ambivalência e uma tentativa de dificultar o uso inadequado, mesmo que de forma parcial.

2.2.2.4 Os estágios de desenvolvimento cognitivo moral na construção do código de ética

Um importante aspecto citado por Lozano (1999) na sua proposição de utilização dos códigos de ética empresariais para o momento aplicado da ética de humanidade seria a afirmação de que, de uma forma geral, os códigos de conduta são obtidos a partir de uma perspectiva pré-convencional e que a essa dimensão eles deveriam sugerir atitudes convencionais e orientar a uma postura pós-convencional para o público interno das organizações.

Essa afirmação constitui uma aproximação da formulação dos códigos de ética com os estágios de desenvolvimento cognitivo moral dos indivíduos segundo o modelo definido por Kolbergh, 1983 (*apud FERRELL et al., 2001, p.95-97*). Para ele as pessoas tomam decisões diferentes em situações éticas semelhantes porque se encontram em estágios diferentes de

desenvolvimento cognitivo moral. Kolbergh definiu seis estágios com dois níveis cada um, mas podem ser reduzidos a três estágios diferentes de preocupação ética.

Inicialmente, o indivíduo preocupa-se com seus interesses imediatos e com recompensas e castigos externos (*pré-convencional*). No segundo define o certo como a conformação às expectativas de parte da sociedade mais ampla ou de algum grupo de referência importante (*convencional*). Finalmente no terceiro, ou nível dos princípios, ele estende a vista para além de normas leis, autoridade de grupos ou pessoas (*pós-convencional*). O modelo de Kolbergh implica que o nível de desenvolvimento moral do indivíduo influencia a sua maneira de interpretar e de reagir à questão ética. (FERREL, 2001, p. 95-97, grifo nosso)

- ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO COGNITIVO MORAL -

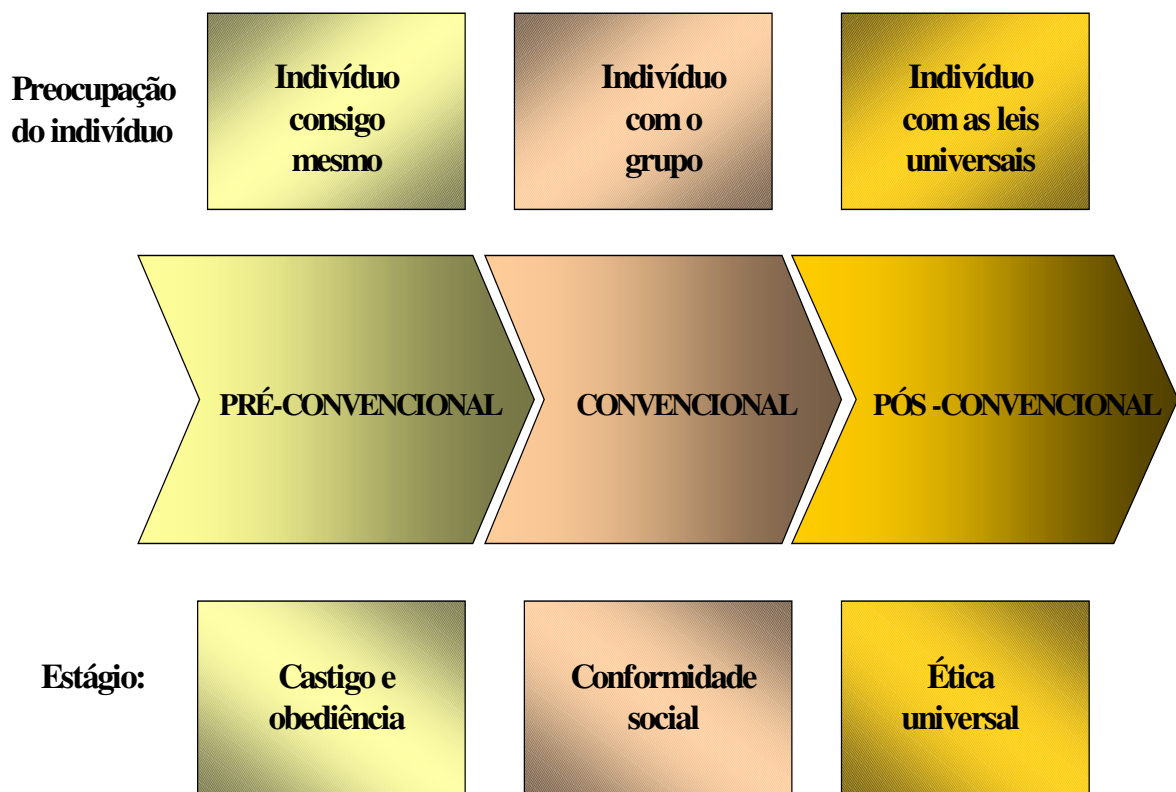


Figura 2 Estágios de desenvolvimento cognitivo moral, segundo Kolbergh (1983).
FONTE: Elaborado pelo autor.

Kolbergh divide o nível **pré-convencional** nos estágios 1 e 2: O primeiro seria o *Estágio de Castigo e Obediência*, em que indivíduo segue uma orientação externa que é entendida como a obediência literal a normas de autoridade. Nesse estágio, o referencial para a tomada de decisão do indivíduo é completamente definido pela pessoa que dispõe do poder ou a autoridade dentro do ambiente vivido. Portanto, as suas decisões em situações de conflito ético serão orientadas para evitar a obtenção de castigos decorrentes de qualquer transgressão. Essa sujeição às normas, entretanto, levará em consideração não somente a norma em si, mas também a possibilidade de controle e fiscalização em caso de alguma atitude contrária. Nesse estágio o indivíduo pode flexibilizar a conduta ética se perceber que não será descoberto pela autoridade dominante.

Ainda dentro do nível **pré-convencional**, Kolbergh define o estágio 2, que é o Estágio de finalidade e troca instrumental da pessoa. Nesse caso, a conduta ética é orientada para se conseguir o melhor resultado possível para si mesmo, envolvendo a obtenção de recompensas e ganhos. Nesse estágio, o indivíduo avança para um pouco além das normas definidas pela autoridade e toma decisões éticas considerando algum benefício que possa visualizar para si mesmo.

Dentro do estágio **convencional**, o modelo de Kolbergh estabelece os estágios 3 e 4. O estágio 3 é o estágio de expectativas, relacionamentos e conformidade interpessoais mútuas. Nesse estágio o indivíduo define a melhor decisão a partir do impacto que vai causar nas pessoas envolvidas na ação. Além de obedecer às normas e de ter uma preocupação com seu bem-estar, ele levará em consideração também o bem-estar das pessoas que participam do seu grupo social. O estágio 4 é o estágio de manutenção do sistema social e da consciência, em que “o indivíduo determina o que é certo, levando em conta o seu dever para com a sociedade, e não apenas para com as outras pessoas. O dever, o respeito pela autoridade e a manutenção da ordem social tornam-se pontos mais importantes” (FERRELL et al., 2001, p.97).

Por último, no nível **pós-convencional**, Kolbergh estabelece os estágios 5 e 6. O estágio 5 é o estágio de direitos mais importantes, contrato social ou utilidade, em que o indivíduo vai além das normas e leis existentes, supera os benefícios pessoais e os benefícios para o grupo em que atua e se preocupa em defender os direitos fundamentais, os valores e os contratos legais da sociedade. No estágio 6, que é o estágio de princípios éticos universais, as decisões éticas do indivíduo incorporam os princípios universais. Nesse estágio, “esses direitos, leis ou acordos sociais são válidos não só porque vigem em uma determinada sociedade mas porque repousam sobre a premissa da universalidade. Justiça e igualdade são exemplos de princípios considerados de natureza universal” (FERRELL et al., 2001, p.97).

O que se pretende com essa reflexão é permitir que os códigos assumam essas três dimensões de estágios cognitivos morais, mesmo que o processo de decisão esteja sujeito ao nível próprio do indivíduo, pois esta consideração terá um efeito impulsionador do estágio cognitivo do inicial para o mais desenvolvido.

Do mesmo modo que antes nos perguntávamos se um código ético empresarial se orienta predominantemente a regular os comportamentos pré-convencionais, a afirmar as exigências e as identidades convencionais e a desenvolver uma capacidade pós-convencional na vida das organizações, agora temos que citar, desde a nossa perspectiva, que pode realizar estas três dimensões e que as deve realizar (LOZANO, 1999, p.166).

Os códigos de ética empresariais bem como a própria postura ética das empresas devem considerar que as decisões e ações dos indivíduos não somente reflitam as perspectivas individuais e tenham como referência os agentes externos ao indivíduo (pré-convencionais), como também incorporem a perspectiva do grupo ao qual a organização está inserida (convencionais), e ainda possam permitir que se avance além das leis e normas estabelecidas e se incorporem princípios éticos universais (pós-convencional), cujo referencial já estaria inserido no próprio indivíduo e não apenas nas normas e regras estabelecidas pela autoridade.

2.2.2.5 A utilização dos Códigos de ética

Até aqui se discutiram os aspectos ligados à formulação dos códigos de ética empresariais: elementos que se devem levar em consideração, tipo de abordagem que eles podem ter, conteúdos mais comuns de serem encontrados nos códigos das empresas, benefícios e limitações que eles possuem, etc. No entanto, é de suma importância avançar além das questões ligadas à sua descrição, discutindo os fatores ligados à implementação dentro das organizações e à utilização interna como ferramenta de apoio nos processos de decisão.

Lozano (1999) afirma que os códigos são normalmente reativos à ocorrência de comportamentos negativos e se fixam em descrever normas de conduta necessárias para se evitar que voltem a acontecer. Essa afirmação é análoga à que se fez anteriormente sobre o momento histórico da evolução dos códigos empresariais terem ocorrido após um fato negativo de grande relevância. Por essa razão, os códigos acabam dirigindo-se ao objetivo de controlar os comportamentos, definir normas de conduta, estabelecer padrões de comportamento, que invariavelmente tentam conter as possibilidades de ocorrências de ações contrárias ao que se considera lesivo à empresa.

Essa utilização dos códigos de ética como instrumento de controle tem maior probabilidade de acontecer pelo fato de que, na maioria dos casos, ele assume a perspectiva dos dirigentes e não da sociedade como um todo como seria o desejável. Uma forma de neutralizar essa possibilidade seria ampliar a perspectiva do código para os preceitos éticos mais amplos e universais. Nesse sentido, Lozano (1999) retoma o conceito de ética cívica para definir como deveria ser a perspectiva da construção de código de ética sob a ótica do marco referencial da BE.

O que encontramos como uma constante nos diversos estudos sobre códigos éticos empresariais e sua colocação em prática é um problema que já se havia revelado como fundamental na análise dos códigos de ética profissionais: o perigo de que contribuam pra fechar a organização em si mesma; o perigo de que somente sejam um mecanismo de controle interno, a princípio impermeável a qualquer consideração que não seja funcional ao que está estabelecido dentro da organização. (LOZANO, 1999, p.165)

Uma outra forma de tornar os códigos de ética mais voltados para o estabelecimento de valores universais é considerar a empresa como um organismo aberto, que se relaciona com a sociedade de forma constante e fazer deste relacionamento um exemplo de conduta ética empresarial. Ao entender a BE como um elo de ligação entre a empresa e os públicos externos, no que se refere aos anseios por justiça e verdade, a empresa promove o crescimento ético da sociedade a partir da sua própria conduta interna.

É importante destacar aqui o que Pena (2002) denominou de condição esotérica e a postura fechada da empresa. A condição esotérica parte do pressuposto de que o início da construção ética se dá a partir de dentro da organização para depois se projetar para a comunidade. O autor afirma que, ao compreender-se a condição esotérica como elemento constituinte da BE, pode-se adotá-la como diferencial entre uma ética estruturadora de todo o processo organizacional e uma estratégia que leve em conta somente as exigências do ambiente externo. A ética vista de dentro para fora ilumina cada uma das dimensões organizacionais que se tornam estratégicas para servir ao ideal da construção de práticas organizadoras corretas (PENA, 2002).

Lozano chama a atenção sobre o perigo de não haver uma integração da perspectiva dos códigos com a teoria dos *stakeholders*, fator que guarda analogia direta com os pólos de ética de humanidade e ética de responsabilidade, definidos anteriormente como fatores fundamentais da BE. Essa não integração, portanto, é responsável pelos conteúdos meramente normativos e de controle dos códigos empresariais, conjuntamente com a visão limitada relativa aos interesses dos *stakeholders*. Essa necessidade de integração não é somente teórica,

mas também prática, pois o perigo de uma concentração na perspectiva deontológica, em detrimento dos outros dois pólos do marco teórico, são os responsáveis pelo caráter limitado dos códigos empresariais e sua característica pré-convencional, normativa e de controle.

Moreira (2002) ressalta que somente a presença dos Códigos de Ética não garante a efetivação da ética na organização. São necessários outros elementos como a gestão do código, a forma de comunicação do seu conteúdo com o seu público interno, o processo criado para administrar os conflitos e situações adversas, por exemplo, a criação de uma comissão de ética e a forma de atualização dos itens do código. A partir desses pressupostos de operacionalização, se a formulação dos códigos de ética levar em consideração os estágios de desenvolvimento cognitivo moral, estiver atenta às expectativas e à participação dos *stakeholders* e estiver assentada na cultura organização, então os códigos de ética cumprirão o seu papel de expressar os valores afirmados pela organização.

2.2.3 A dimensão aretológica: a ética geradora de moral convencional

Embora a palavra *areté* seja enormemente traduzida como virtude, para os gregos a palavra possuía um conceito de excelência do ser humano, ou seja, aquilo que tornaria o homem excelente em suas diversas formas. Portanto a tradição aretológica possui um contexto de aplicação ao ser humano, cuja orientação para as ações estaria ligada ao sentido de torná-lo o mais excelente o quanto possível. Lozano situa a dimensão aretológica no terceiro vértice do marco ético referencial, determinando a ética da virtude ou a Ética Geradora de Moral Convencional. O momento teórico/filosófico desse pólo está assentado na concepção de Aristóteles sobre o que significa a virtude, a sua ligação com as ações práticas e como o hábito atua como elemento integrado da virtude. Essa reflexão significa entender qual o papel do

indivíduo como agente formulador da ética empresarial e qual o papel da cultura organizacional nesse mister.

A cultura organizacional configura a oportunidade de se reconhecerem os valores éticos transformados em um *ethos* corporativo em que se reconheceria o sujeito como um elemento fundamental de toda a discussão ética (LOZANO, 1999). Na cultura da empresa, estaria enraizada a ação dos indivíduos, as decisões da alta direção e as ações corporativas, de forma que a repetição dessas práticas reforçaria os valores éticos e, ao mesmo tempo, os valores éticos reforçariam a forma de conduta presente na organização.

2.2.3.1 *Aristóteles e a ética da virtude*

Aristóteles discriminava o saber teórico do saber prático. O saber teórico diz respeito a tudo aquilo que existe e age de forma independente da nossa vontade, portanto não sofre qualquer intervenção da ação humana. Os assuntos ligados à natureza e suas manifestações são relativos ao saber teórico. Já o saber prático possui uma ligação direta com aquilo que a ação humana pode interferir ou modificar. Nesse sentido, Aristóteles afirma que a ética é um saber prático e isto traz na sua essência uma relação de interdependência entre a prática e o saber prático o que foi denominado de práxis (CHAUÍ, 1995, p.341).

Chauí (1995) afirma que, na práxis, o agente, a ação e a finalidade do agir são inseparáveis. Na práxis ética, somos aquilo que fazemos e o que fazemos é a finalidade boa ou virtuosa. Isso significa que não existe a ética para o agente, se as suas ações não são éticas e se a finalidade dessas ações não estiverem assentadas em valores éticos. A tradução dessa afirmação aristotélica para a BE é que não se pode conceber a ética nas empresas sem considerar as ações éticas dos indivíduos, nem desconsiderar a intenção virtuosa que define essas ações.

Nesse sentido, a virtude possui uma relação direta com a formação do hábito no indivíduo, que por sua vez é obtida com a repetição das ações éticas. Se as ações refletem de forma constante e permanente uma qualidade de virtude, há a configuração do eixo hábito-costume no sentido ético, e o processo se auto-alimenta no eixo agente moral-ação virtuosa-atitude ética.

A excelência (ou virtude para Aristóteles) é uma arte obtida com o treinamento e o hábito: não agimos corretamente porque temos virtude ou excelência, mas a temos porque agimos corretamente (...) nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes. A excelência (ou virtude), então, não é um ato, mas um hábito. (DURANT, 2000, p.91, grifo nosso)

Esse conceito da tradição aristotélica fica ainda mais evidente ao se acrescentar à virtude a questão da deliberação, decisão ou da escolha que deve sempre ser exercida pelo agente moral. Isso significa observar os aspectos sobre os quais se pode ter inferência, separando aquilo que é possível ter numa ação modificadora daquilo que não se tem em qualquer possibilidade de deliberação. Para Aristóteles a vontade submetida aos critérios e definições da razão é um elemento fundamental e indissociável da vida ética (CHAUÍ, 1995, p.341).

A esses conceitos Aristóteles acrescenta a questão da prudência ou sabedoria prática, que seria a qualidade do agente moral em reconhecer qual a melhor escolha, a mais virtuosa e a mais adequada, para todas as situações em que tivesse deliberação ou inferência. A delimitação do campo de atuação ética é importante para que não haja uma preocupação do indivíduo com aspectos que estão totalmente fora do seu controle, mas, ao contrário, se sinta comprometido a agir naquilo que tem conhecimento da importância da sua ação.

Não deliberamos sobre as estações do ano, o movimento dos astros, a forma dos minerais ou dos vegetais. Não deliberamos e nem decidimos sobre aquilo que é regido pela natureza, isto é pela necessidade. Mas deliberamos e decidimos sobre tudo aquilo que, para poder acontecer, depende da nossa vontade e ação (CHAUÍ, 1995, p.341).

O indivíduo virtuoso, portanto, é aquele que possui a força interior do caráter, age segundo a consciência do bem e na conduta definida pela vontade guiada pela razão, sabe o que está e o que não está sob seu poder realizar (referindo-se ao que é possível para os seres humanos) e não se deixa arrastar pelas circunstâncias, nem pelos instintos (comuns a todos os seres humanos), nem por uma vontade externa à sua, mas, ao contrário, orienta sua conduta segundo um sentido de independência e capacidade de autocontrole.

2.2.3.2 *Cultura organizacional e a tradição aristotélica*

A partir da reflexão sobre a ética da virtude, Lozano (1999) propõe a consideração da Cultura Organizacional como o ponto focal da realização da Ética Geradora de Moral Convencional, pelo fato de ser a cultura o espaço para a consideração da ação do indivíduo dentro da organização, ao mesmo tempo em que se constitui no momento da criação do *Ethos* Corporativo.

A participação da visão aristotélica dentro da BE é descrita na forma em que deve ocorrer para que se alcance o objetivo desejado. Primeiramente, indica que a porta de entrada é a cultura organizacional; em seguida, afirma a necessidade de se considerar o indivíduo dentro do contexto organizacional, pois do contrário não se poderia chamar de "*Business Ethics*". Afirma que o diálogo da visão da cultura organizacional com a tradição aristotélica é algo que ainda está em processo de desenvolvimento e lança até uma crítica às abordagens de BE que deixaram de lado a consideração aristotélica, afirmando que essa ausência na BE é sintoma de falta de sensibilidade pela configuração do sujeito moral.

Esse esforço de se considerar o indivíduo dentro da organização, em pleno exercício de suas funções, é fundamental para a visão de ética aplicada que se propõe para a BE. O indivíduo fora da organização está sujeito a todos os fatores de influência do comportamento

que há tempos são estudados pela psicologia, sociologia, antropologia e outras ciências afins. Seria um esforço de pouca utilidade prática e com grande risco de haver uma perda de foco, caso a BE decidisse avançar na questão do comportamento individual sem considerar especificamente o exercício efetivo da função organizacional, com todas as suas características de influência, como trabalho em grupo, pressões por resultado, questões de hierarquia, influência da liderança e problemas de estrutura organizacional.

2.2.3.3 A relação entre ética e cultura organizacional

Há um destaque significativo na proposição de Lozano (1999) a respeito da relação entre ética e cultura organizacional, primeiramente pela ambiguidade observada na discussão a respeito da cultura organizacional que ora se comporta de forma expansionista dos propósitos éticos, ora se colocando no extremo oposto, atuando como elemento limitador da autonomia e expressão humana nas empresas. Além disso, há a preocupação com a possibilidade de se confundir ética com cultura organizacional, o que se torna ainda mais preocupante do ponto de vista da proposição do marco referencial da BE a que se refere até este momento.

Para adentrar-se nesta discussão, é importante observar a discussão proposta por Morgan (1986), na qual ele faz alusão aos aspectos intrínsecos da cultura organizacional e aos elementos de que ela se utiliza para se estabelecer dentro das empresas. Ele utiliza o termo "metáfora da cultura", cuja denominação por si só já remete à idéia proposta de que a cultura é um conjunto de símbolos, sinais, hábitos, atitudes repetidas, etc, que emprestam significância ao comportamento das pessoas nas suas mais diversas atividades cotidianas.

Um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico ou mesmo "mágico" da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional (...) Uma segunda importante força da metáfora da cultura nasce do fato de mostrar a organização repousa em sistemas de significados comuns e, portanto em esquemas interpretativos que criam e recriam aquele sentido, oferecendo um novo foco e uma via de acesso para a criação da ação organizacional. (MORGAN, 1986, p.139-140)

Morgan (1986), na conceituação de cultura organizacional, utiliza o termo "amalgama normativo" para descrever o entusiasmo pela idéia de administrar a cultura, uma vez que esta se orienta para a direção de outros meios, criando atividade organizada pela influência do linguajar, normas, folclore, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam as ideologias-chave, valores e crenças que dirigem a ação. Ele afirma ainda que os resultados da pesquisa sobre cultura corporativa mostram como essa forma de administração simbólica pode ser usada para delinear a realidade da vida organizacional de forma a aumentar a possibilidade de ação coordenada e orientar a tomada de decisões.

A criação de significados compartilhados nada mais é do que a tentativa de compatibilização dos objetivos da empresa com os objetivos individuais, buscando das pessoas o seu máximo empenho, uma vez que estariam atuando em benefício da empresa e de si mesmas de forma simultânea. Sem dúvida, foi uma grande descoberta da administração recente, cujo ponto de disseminação e aprofundamento foi a própria teoria de liderança, pois consegue atingir patamares ainda mais elevados de produtividade, empenho e esforço pessoal.

Lozano (1999) explica que isso somente é possível devido ao fato de que existem alguns pressupostos nas pessoas que são utilizados para essa integração de valores e objetivos, que são: gostamos de nos ver como vencedores; nossa parte esquerda do cérebro, imaginativa e simbólica, é tão importante quanto a parte direita, racional e dedutiva; somos sensíveis a estímulos externos como recompensas e castigos; as obras são mais importantes que as

palavras; necessitamos dar um sentido a nossas vidas e nos sacrificamos pela instituição que conseguir nos fazer entender dessa forma.

O problema dessa abordagem é saber até que ponto esses valores compartilhados realmente são resultantes da livre aspiração por parte dos indivíduos ou se são obtidos através de processos extremamente articulados de coação psicológica em nível inconsciente, cuja pedra filosofal está assentada sob a questão da excelência e da sensação de participar de um processo vencedor, ou "bem sucedido". O sucesso, da forma como propagado pelas empresas, é constantemente recriado e reinventado, ganhando novas formas, novas denominações, para que sempre sejam altamente atraentes, mas permanece com o único interesse de atingir os objetivos do negócio a que se propõe.

Embora muitos gerentes abordem essa tarefa baseados no pressuposto de que aquilo que é bom para a empresa será inevitavelmente do interesse dos seus empregados, os críticos sentem que essa tendência é potencialmente perigosa, desenvolvendo a arte da administração como um processo de controle ideológico.(...) a cultura controla em lugar de expressar o caráter humano, a metáfora pode, então, comprovar-se bastante manipuladora e totalitária na sua influência. (MORGAN, 1986, p.143)

Essa preocupação faz total sentido quando se analisa que, para se chegar a esse sucesso, muitas vezes, os profissionais são submetidos a jornadas exaustivas, altos níveis de pressão por resultados, elevados níveis de angústia para se alcançar determinado estágio de excelência, em que existe um claro desvio da autonomia individual e um forte desequilíbrio nos demais aspectos da vida do profissional. O sacrifício normalmente inibe o processo de auto desenvolvimento, induz ao sedentarismo, à diminuição do convívio familiar, do lazer, etc. Todos esses resultados para o indivíduo parecem colocar em cheque o real sentido do termo "sucesso".

Desta maneira, a adesão aos valores compartilhados passa a ser contemplada no marco de uma intenção de gerir mediante uma estimulação da mente e da imaginação, já que, em definitivo, os valores e a cultura da empresa, o que ao final facilitam - ao menos tendencialmente - é uma fusão entre sentido da vida e sentido do trabalho no seio de um projeto de empresa que reconcilia os interesses e os objetivos pessoais com os empresariais. O que se trata, portanto, é averiguar se esta capacidade

de dar sentido se orienta na direção da humanização ou na direção de uma nova forma de submissão, infantilizante e cultivadora do narcisismo, onde a gestão do âmbito imaginário não faz mais do que fomentar a enfermidade da ideologia da excelência. (LOZANO, 1999, p.190-191)

A crítica de Lozano (1999) não se refere à importância da cultura organizacional mas à centralidade atribuída a ela, encerrando-a em si mesma e subvertendo os valores organizacionais acima da autonomia individual. De forma subliminar, reforça a necessidade da questão ética, pois acaba tornando-se a mediadora entre a criação de valores compartilhados e os anseios individuais, sem o risco da manipulação do legítimo desejo por busca de sentido de vida pelas pessoas. Há, portanto, o perigo de se confundir cultura organizacional com ética empresarial, pois a existência da primeira não implica dizer que, necessariamente, a outra estaria presente. Lozano (1999, p.182) chamou esse fenômeno de apologia da excelência, afirmando que "o dilema implícito entre afirmação de valores empresariais e manipulação das pessoas tem marcado intensamente a apologia da excelência que tem caracterizado a linguagem empresarial nos últimos anos".

A despeito das críticas acima, há a necessidade de se entender como é que a cultura organizacional se insere no contexto da *Business Ethics* e como se relaciona com os demais pólos do marco referencial, pois, ao representar o princípio de formação de sujeitos, a cultura passa a ser não apenas um elemento de estudo, mas também um fator de sucesso e de fracasso do estabelecimento de uma ética organizacional. Será, portanto, um aspecto de que deverá ser enfrentado na tentativa de conhecer o seu funcionamento e de conhecer como modificar sua estrutura.

Lozano (1999) dá algumas pistas de como se pode superar essa ambigüidade presente no discurso da cultura organizacional: primeiro, como já citado anteriormente, há que se evitar a confusão entre ética e cultura organizacional, pois essa não distinção abre espaço para a utilização da cultura como instrumento de controle e manipulação; depois é necessário afirmar

a necessidade de constituir o que ele chama de "momento interno pós-convencional" sem o qual não se consegue garantir o estabelecimento dos perigos acima destacados; deve-se garantir que haja um processo interno, ao mesmo tempo integrativo, e a autonomia das pessoas. Nesse aspecto, há a necessidade de reforçar a idéia de que integração não significa uniformidade e que visão compartilhada não significa submissão e manipulação. É importante considerarem-se as diversidades e delas se extrair um sentido mais amplo de convergência dos objetivos, adequação dos comportamentos e desenvolvimento das compreensões individuais.

Por último, Lozano (1999) reforça a necessidade de integração da cultura organizacional com os demais pólos do marco referencial da BE, pois, através da ética de humanidade, ocorre uma ampliação da visão ética, fornecendo à cultura organizacional antídotos contra a possibilidade de manipulação e controle, elementos que estariam assentados no código de conduta concebido nos moldes descritos no capítulo anterior. Da mesma forma, a ética da responsabilidade forneceria, através da análise dos *stakeholders*, a possibilidade de entendimento e participação de todos os setores ligados à organização, aumentando a legitimidade e a transparência dos reais objetivos a que estaria conectado o processo de gestão.

2.2.3.4 O papel da liderança na construção da BE

A ponte que se faz entre a Ética Geradora de Moral Convencional - terceiro vértice do marco referencial da BE - e a questão da liderança está assentada primeiramente no fato de que o ethos corporativo deve estar presente nas ações dos indivíduos e, através da repetição das ações e dos exemplos de conduta, sejam incorporados à práxis organizacional no sentido aristotélico. Entretanto, antes dessa ética chegar a todos os indivíduos da organização, ela irá

passar, inevitavelmente, pela liderança e, conseqüentemente, pelo indivíduo que exerce esse papel nas empresas.

A liderança ocupa um papel de destaque no processo de construção da BE, pois está presente em todos os momentos práticos do seu desenvolvimento como ética aplicada. A influência e a atuação dos líderes nos grupos, a importância da liderança no processo de comunicação e disseminação da visão da gestão empresarial, seu contexto dentro da formação da cultura organizacional, o poder dos exemplos na construção da práxis empresarial, são apenas alguns dos aspectos que podem reafirmar a importância do papel da liderança na defesa e na consolidação de uma ética nos negócios.

Os executivos de empresas são, inevitavelmente, líderes em suas organizações, percebidos e julgados como tal. O que os executivos fazem, aquilo em que acreditam e que valorizam, o que premiam e quem, é observado, visto e minuciosamente interpretado por toda a organização. E nada é percebido mais depressa - e considerado mais significativo - que uma discrepância entre aquilo que os executivos pregam e aquilo que esperam que seus associados pratiquem. (DRUCKER, 1992, p.73)

Os estudos e as pesquisas sobre a liderança têm sido sempre uma preocupação dos campos de conhecimento ligados ao tema, especialmente a psicologia organizacional, as teorias de *management*, a cultura organizacional e o comportamento corporativo. A evolução do conceito acontece de forma significativamente concomitante com as mudanças no conceito de gestão e no próprio conceito de empresa. Esse fato ocorre por ser o líder o porta-voz oficial da crença organizacional dominante, a qual nunca pode ser deixada de fora se o objetivo é promover uma mudança no pensamento das pessoas que fazem parte das organizações.

Para o intuito deste trabalho, buscou-se a conceituação de liderança que aproxima todo o objetivo do líder com a criação de significados compartilhados através de símbolos, visão, valores, crenças e principalmente através de exemplos, para influenciar o comportamento e a atitude dos liderados. Toda essa capacidade de mobilização de pessoas é colocada a serviço

dos propósitos empresariais que, em grande parte dos casos, está direcionada para a obtenção dos resultados a que se propõe uma organização.

Lemos e ouvimos tanto sobre informações que tendemos a desprezar a importância do significado. Na verdade, quanto mais bombardeada de informações uma sociedade ou organização, quanto mais cheia de fatos e imagens, maior será sua sede de significado. Os líderes somam fatos, conceitos e casos para produzir um significado para o público. (BENNIS, 1996, p.81)

Kouzes e Posner (1997) também defendem a ação dos líderes com o estabelecimento de uma visão compartilhada, definindo, inclusive, outros aspectos que devem estar presentes na ação de liderança. Para esses autores, o líder eficaz busca sempre:

- desafiar o estabelecido através da busca de novas oportunidades;
- inspirar uma visão compartilhada através da tentativa de antecipar o futuro e envolver as pessoas em propósitos comuns;
- permitir que os outros ajam, incentivando a colaboração e fortalecimento das pessoas;
- apontar o caminho através do exemplo e do alcance de pequenas vitórias;
- encorajar o coração das pessoas através do reconhecimento e da celebração das realizações.

Para este trabalho, o enfoque principal é a orientação que a liderança se utiliza para definir a sua atuação, ou seja, de que forma as habilidades e o poder de mobilização são utilizados para a gestão ética das empresas e para o benefício da estratégia. Trata-se de entender de que forma a liderança reproduz o pensamento da alta organização e se essa reprodução está alinhada com os preceitos da BE, ou se está alinhada com uma visão mais restrita somente orientada para os resultados de curto prazo.

2.2.3.5 A incorporação da ética como princípio norteador da liderança

A importância da discussão a respeito dos princípios norteadores da liderança assenta-se no fato de ser esta a direção de onde se definirão as ações e as influências dos líderes. Qualquer falha na definição da direção a ser trilhada pode colocar todos os atributos do líder e suas técnicas avançadas de comunicação de valores e estabelecimento de visões compartilhadas a serviço da reprodução de modelos obsoletos de gestão e de formas de condutas diversificadas dos preceitos éticos propostos.

Lozano (1999) aponta dois princípios norteadores que podem inviabilizar o estabelecimento de uma ética empresarial efetiva e perene: o poder e a ditadura da excelência. Conforme mostra a FIG. 3, dentre os diversos aspectos ligados à liderança, ferramentas de liderança, atributos, ação efetiva, resultado no comportamento do grupo, é nos princípios norteadores que se estabelece a direção que a liderança irá seguir, e esta poderá ser tanto mediada por valores éticos como por valores de interesse pessoal e corporativo.

No que se refere ao poder, existe a preocupação em destacar a importância do poder dentro das organizações e o poder das organizações dentro da sociedade como um todo, sem se preocupar, no entanto, em estabelecer como esse fato acontece e de que forma ele interfere na concepção ética da empresa. Há ainda a questão da irracionalidade do poder e a sua inevitável existência, justamente pelo fato de serem as organizações sistemas eminentemente políticos. Outro destaque ocorre pela questão da administração de conflitos, incluindo os extremos de haver excesso de conflitos e ausência deles, bem como o perigo de se ter o poder como objetivo principal dos dirigentes das organizações.

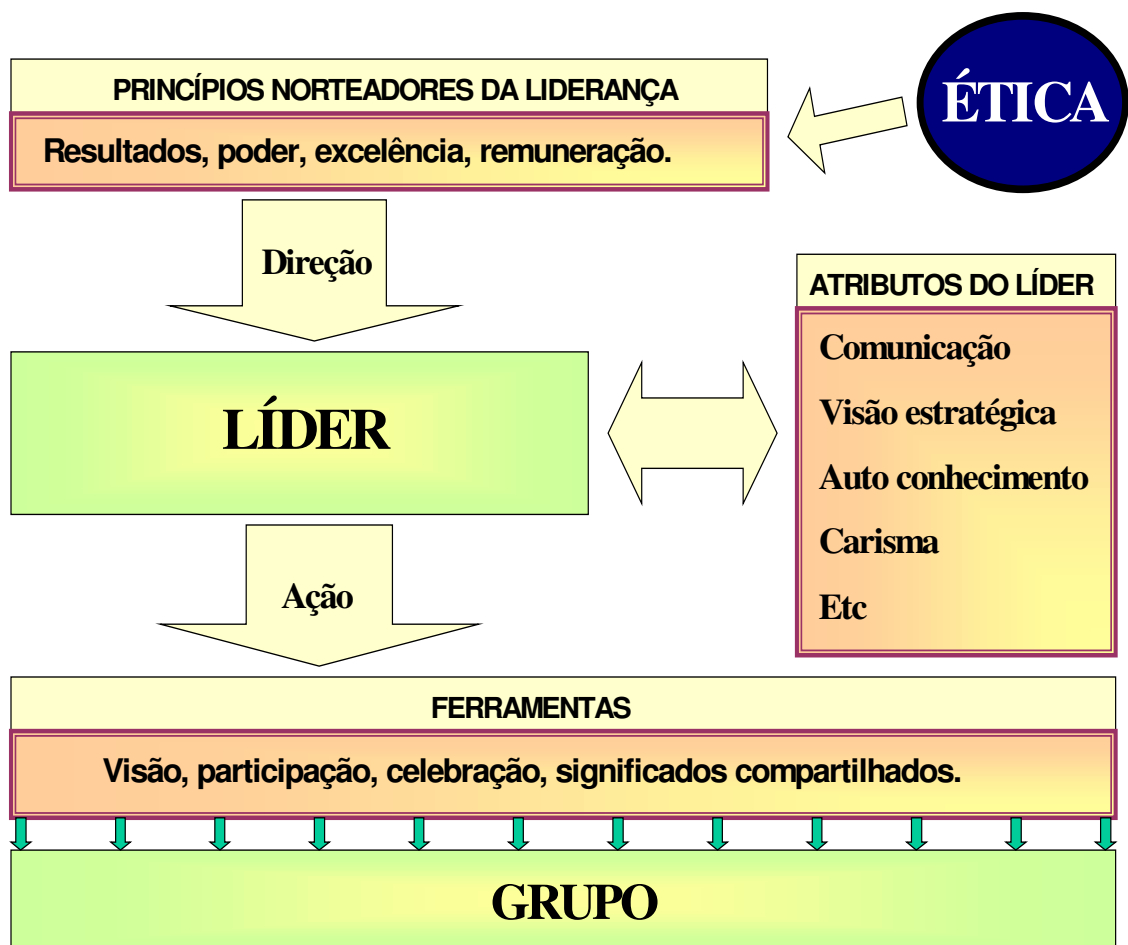


Figura 3: A ética e os princípios norteadores da liderança
 Fonte: elaborado pelo autor desta dissertação

O ponto de maior destaque, no entanto, refere-se à afirmação de que a questão da responsabilidade nas organizações não pode ser vista do ângulo meramente consequencialista, ou seja, onde as decisões são tomadas sempre em função dos resultados ou conseqüências que irão advir daquela decisão. É necessário observar que a questão do poder pode modificar essa ordem de coisas, levando a ações sem qualquer compromisso com a sua conseqüência intrínseca e obedecendo apenas à questão de prestígio e poder do agente responsável pela decisão.

No que se refere à ditadura da excelência, Lozano (1999) alerta para o fato de que boa parte das estratégias de gestão esteve, nos últimos anos, assentada no paradigma da

excelência, cuja efetivação se apresenta com uma ambigüidade em que é necessária uma reflexão ética. Esse alerta baseia-se no fato de que, através do discurso da excelência, as teorias de gestão estiveram impondo aos indivíduos das organizações uma tensão que se contrapõe aos aspectos individuais, residindo exatamente aí o seu aspecto ambivalente.

O que se trata, portanto, é averiguar se esta capacidade de dar sentido se orienta através da humanização ou através de uma nova forma de submissão, infantilizante e cultivadora de narcisismo, na qual a gestão do âmbito imaginário não faz mais do que fomentar a enfermidade da ideologia da excelência; com a justificativa da excelência a organização propõe aos indivíduos mediante uma sobrecarga de trabalho, um sistema de defesa contra a angústia, angústia que ela contribui para gerar permanentemente. (AUBER; GAUJELAC, 1991., *apud* LOZANO, 1999, p.190)

A liderança, portanto, pode utilizar-se de seu ferramental analítico para promover essa cultura da excelência, porém com o objetivo de alcance dos resultados empresariais, com menor preocupação com outros aspectos de crescimento e desenvolvimento dos indivíduos. A ambigüidade situa-se no fato de que a busca da excelência é um fator importante tanto para a cultura organizacional, como para o desenvolvimento individual; todavia ela não pode ser tomada como um objetivo que deve ser buscado a qualquer custo.

Não há, portanto, o estabelecimento da BE sem uma atuação dos líderes como agentes moralizadores e éticos. É necessário que a criação de significados compartilhados incorporem a ética como seu elemento estruturador; que a inspiração no estabelecimento e comunicação da visão esteja alicerçada em valores éticos; que a atuação dos líderes com os liderados agreguem o sentido de respeito à individualidade e à autonomia das pessoas; e que, acima de tudo, os líderes se afirmem através do exemplo da atitude ética, cujo resultado será sentido no comportamento e na atitude de toda a organização.

2.2.4 A integração dos três vértices do marco referencial da BE

A integração entre a Ética de Responsabilidade, atenta às conseqüências das ações e decisões empresariais, a Ética de Humanidade, consciente dos valores e princípios universais e a Ética Geradora de Moral Convencional, preocupada com a formação do *ethos* corporativo através da práxis individual, é uma condição absolutamente necessária para a existência da BE, sem a qual o máximo que se pode obter são ações isoladas sem constituir um processo estruturado conforme a principal proposta deste referencial teórico.

Lozano (1999) enfatiza a questão da integração como o grande diferencial entre a ação verdadeiramente de ética empresarial e a de ações isoladas que acrescentam o elemento ético. Conforme descrito detalhadamente em cada consideração dos vértices do marco referencial, as limitações de cada pólo, se obtidas de forma isolada, encontram o seu complemento nos outros dois pólos, formando um todo que, de forma holística, se torna muito maior do que a soma das partes.

A ética da responsabilidade, por exemplo, segundo Lozano, de forma separada, pode levar a um conseqüencialismo exacerbado, em que todas as ações e decisões serão tomadas visando a algum fim, o qual irá justificar qualquer decisão tomada. Apesar de Lozano destacar a teoria dos *stakeholders* como um pólo moderno de discussão relativo a esse assunto, a base filosófica, que é o utilitarismo, é usada também em outras concepções, contrárias à teoria dos *stakeholders*, como a chamada visão dos *shareholders*.

Boatright (*apud* Campos, 2002) e até o próprio Friedman (1970), teóricos que defendem a não inclusão das empresas em assuntos de responsabilidade social, utilizam a base de pensamento utilitarista para consolidar suas teorias em que a real responsabilidade da empresas é com os seus acionistas, portanto gerar lucros econômicos. Maquiavel também descreveu que determinadas ações, mesmo consideradas ruins, podem ser necessárias em um determinado contexto, dependendo dos objetivos a que se propõe. Lozano (1999) destaca que a ética da responsabilidade deve considerar os sujeitos envolvidos nas ações, bem como

englobar os princípios de humanidade comuns a todos os seres humanos, o que acaba retornando à discussão para a integração dos três vértices.

A elaboração de um mapa dos *stakeholders* bem como a atuação da organização dentro dos preceitos de Responsabilidade Social Empresarial são ações necessárias porém insuficientes para uma afirmação do princípio da BE. Necessárias porque permitem construir e compreender reflexivamente as responsabilidades da organização e os impactos que serão lançados aos diversos *stakeholders* e nos grupos sociais relacionados. Insuficientes porque necessitam de um marco de referência crítico para a consideração dos interesses que permita desenvolver internamente, contextualizar e legitimar socialmente as finalidades que os canalizam e os orientam como tais.

Dentro da Ética de Humanidade, do reducionismo que surge com sua consideração isolada, os princípios de humanidade não podem ser afirmados em termos abstratos, insensíveis ao contexto, indiferentes às conseqüências e ignorantes dos sujeitos concretos. Acabam por prevalecer os aspectos negativos sobre os positivos. Por esse motivo é que se deve reconhecer o outro como interlocutor dos processos de criação de valores, critérios e princípios. Deve estabelecer-se um processo de auto-regulação responsável para fugir da rigidez e da inflexibilidade da fixação das regras.

A articulação entre os comportamentos pré-convencionais com a afirmação de valores convencionais e o desenvolvimento de uma capacidade pós-convencional é uma condição fundamental para a BE. O momento reflexivo-normativo também é condição necessária, porém insuficiente. Necessária porque é o que contribui para o princípio de humanidade. Insuficiente porque não considera a perspectiva dos *stakeholders*, os impactos no entorno social, nem os sujeitos que devem assumi-lo como prática cotidiana.

Por último, a Ética geradora de moral convencional, de forma isolada, teria como reducionismo os valores convencionais reduzidos a uma identidade cultural fechada em si

mesma, impermeável à crítica, sem considerar suas responsabilidades. Toda ação organizacional é uma ação orientada e essa orientação é suscetível de ser interpretada em termos de valores. A consideração das culturas organizacionais é também uma condição necessária, porém insuficiente. Necessária porque permite conhecer as práticas organizacionais e o seu alcance e porque permite dar a importância à força moral do sujeito. Insuficiente porque as culturas empresariais afirmam valores sem afirmar responsabilidades, sem considerar os *stakeholders* e porque não reconhecem os sujeitos e sua autonomia.

2.3 Norma social accountability 8000 (SA8000)

A crescente discussão sobre a Responsabilidade Social das Empresas, Ética nos Negócios e formas de atendimento aos Stakeholders trouxe, de forma derivada, a preocupação com a forma de quantificação dessas práticas dentro das empresas, a maneira de se tornarem transparentes essas ações para o mercado e até de se obter uma padronização das análises relativas ao tema. Não existe ainda um ou mais mecanismos de avaliação social que sejam de inclusão obrigatória pelas empresas, como acontece com os sistemas contábeis. O que prevalece na sociedade são mecanismos auto-regulatórios de adesão espontânea, criados por centros de excelência na questão de ética e responsabilidade social, como centros de pesquisa, institutos, organizações não governamentais e organismos internacionais.

Os mecanismos existentes atualmente são

bastante diferentes entre si. Alguns são genéricos e abrangentes; outros são direcionados para setores específicos; alguns limitam-se a orientar processos, outros oferecem um instrumento ou padrão pré-determinado a ser seguido. Todos tornam patente o gradual desenvolvimento e consolidação de um conjunto de normas auditáveis, algumas das quais chegam a integrar processos de certificação relativos às dimensões éticas e sociais das organizações (KREITLON; QUINTELLA, 2001)

Como exemplos desses mecanismos de auto-regulação, podem-se citar: *Sustainability Report Guidelines* (Global Reporting Initiative - GRI, EUA); *Guidelines for Multinational Enterprises* (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE); Norma SA8000 (Council on Economic Priorities Accreditation Agency - EUA); Diretrizes AA1000 (Accountability - Institute of Social and Ethical Accountability - Reino Unido); Indicadores Ethos (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – Brasil); Balanço Social (Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômica - IBASE, Brasil).

A importância desses mecanismos de auto-regulação pode variar de intensidade à medida que se defina o objetivo para o qual se adota um ou outro mecanismo. Como uma

ferramenta de transparência e informações para o mercado, por exemplo, um determinado mecanismo poderá ter uma melhor aplicação; já para uma utilização como objeto de reflexão interna sobre as ações implementadas pela empresa no campo da Ética e da Responsabilidade Social, outro mecanismo diferente do primeiro poderá ser mais indicado. Se ainda o objetivo for uma padronização das ações entre várias afiliadas de uma empresa multilateral, a escolha poderá recair em outro modelo de auto-regulação.

Para o objetivo deste trabalho, o importante é a participação do mecanismo de auto-regulação no processo de implantação e manutenção de uma postura ética nos negócios, a partir do seu público interno. Dessa forma, os aspectos principais seriam aqueles ligados ao processo de gestão dos requisitos do mecanismo, à forma de comunicação com o público interno, às estratégias de manutenção das ações ao longo do tempo e aos métodos de verificação da eficácia das ações implementadas. Dentre os vários mecanismos de auto-regulação, o foco desta pesquisa será concentrado na Norma SA8000, a qual possui forte aproximação com os objetivos acima apresentados.

2.3.1 Origem e conteúdo da norma SA8000

A Norma Social Accountability 8000 - SA8000 foi lançada em 1997 pela Council of Economic Priorities Accreditation Agency - CEPAA, atualmente chamada de Social Accountability International - SAI, organização não-governamental norte-americana dedicada ao desenvolvimento, implementação e supervisão de normas de responsabilidade social comprováveis e voluntárias. Tendo como referência os padrões de gestão da qualidade ISO9000 e gestão ambiental ISO14000, a SA8000 possui uma estrutura que enfatiza a importância dos sistemas de gestão para a melhoria contínua.

Já na sua origem, a norma foi desenvolvida e testada em campo por outra entidade sem fins lucrativos, o Conselho de Prioridades Econômicas (Council on Economic Priorities – CEP), o qual teve o apoio e o auxílio de um conselho consultivo internacional, incluindo representantes de empresas multinacionais proeminentes, de organizações internacionais de direitos humanos, de profissionais das áreas ligadas aos processos de certificação, do meio acadêmico e dos trabalhadores em geral.

A orientação normativa da Certificação SA8000 é baseada em alguns dos mais importantes instrumentos internacionais de declaração de princípios universais como: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, Convenção das Nações Unidas para Eliminar Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres e Organização Internacional do Trabalho - OIT. Em relação à essa última, a norma destaca as seguintes convenções: 29 e 105 (Trabalho forçado e trabalho escravo), 87 (Liberdade de Associação), 98 (Direito de Negociação Coletiva), 100 e 111 (Remuneração Equivalente para Trabalhadores Masculinos e Femininos), 135 (Convenção dos Representantes dos Trabalhadores), 138 (Idade Mínima e Recomendação), 155 (Saúde e Segurança Ocupacional), 159 (Reabilitação Vocacional e Emprego para Pessoas com Deficiência), 177 (Trabalho Doméstico) e 182 (As Piores Formas de Trabalho Infantil).

A Norma SA8000, portanto, reúne dois grandes aspectos na sua origem, que é a experiência operacional e normatizadora dos processos de certificação de qualidade, com os princípios e valores universais das Convenções e Declarações acima citados. O primeiro aspecto é útil por já trazer uma certa familiaridade para as empresas que já trabalhavam com processos de qualidade, ao mesmo tempo que possui uma característica normativa importante para o estabelecimento de procedimentos e de formas de conduta a serem seguidos por toda a empresa. O segundo aspecto é fundamental por elevar a conduta interna da empresa para

padrões universais de valores e princípios, ou seja, atua como um elemento de abertura da empresa para as aspirações mais amplas da sociedade.

Conforme Tenório (2004, p. 167):

A SA8000 combina as convenções da OIT com a metodologia ISO. O casamento da entre OIT e ISO facilita a implementação de auditorias sociais e da própria SA8000 para empresas já certificadas em qualidade do produto e meio ambiente. Em outras palavras trata-se de um sistema de auditoria similar à ISO9000 e à ISO14000 e reconhecido no mundo inteiro como um sistema efetivo de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho, constituindo-se num padrão social auditável.

O processo de certificação deve ser feito por uma das empresas de consultoria independente, credenciadas pelo SAI, as quais possuem uma metodologia padrão que deverá ser seguida para a realização das auditorias. Antes, porém, da auditoria de certificação, a empresa pode fazer uma consultoria prévia para análise do estágio de comprometimento com os requisitos da norma, o que dará oportunidade à empresa de promover ações de adequação e enquadramento. Após a certificação, a empresa deve ter um cronograma periódico de auditorias de manutenção da certificação, que devem ser feitas, no mínimo anualmente, porém com a recomendação de que sejam realizadas a cada seis meses.

Em todos os casos de auditoria, a empresa se compromete a fornecer todas as documentações solicitadas pelos auditores, a não interferir no processo de busca de informações internas e a permitir a realização de reuniões com a gerência da empresa, funcionários, terceiros e fornecedores sem a participação dos executivos da empresa. Ao mesmo tempo, a empresa deve comprometer-se a realizar as ações corretivas preconizadas nos processos de auditoria, sob pena de perder a certificação por não atendimento aos requerimentos solicitados.

A seguir destacam-se os requisitos¹² que compõem a norma SA8000 e um resumo das suas determinações.¹³

a) Trabalho Infantil

- 1) A empresa não deve envolver-se com ou apoiar a utilização de trabalho infantil.
- 2) A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e os procedimentos para reparação de crianças que forem encontradas trabalhando em situações que se enquadrem na definição de trabalho infantil e deve fornecer apoio adequado para possibilitar que tais crianças freqüentem e permaneçam na escola até passar a idade de criança, conforme definido acima.
- 3) A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e procedimentos para promoção da educação para crianças cobertas pela Recomendação 146 da OIT e trabalhadores jovens que estejam sujeitos às lei obrigatórias locais de educação ou que estejam freqüentando escola, incluindo-se meios para assegurar que tal criança ou trabalhador jovem não esteja empregado durante o horário escolar e que as horas combinadas de transporte diário(de e para a escola e trabalho), período escolar e horário de trabalho não excedam a 10 horas por dia.
- 4) A empresa não deve expor crianças ou trabalhadores jovens a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou insalubres.

¹² Os requisitos são condições imprescindíveis para a certificação da Norma SA8000.

¹³ Material da Internet, QSP - Centro da Qualidade, Segurança, Produtividade para o Brasil e America Latina. Disponível em <www.qsp.com.br>.

b) Trabalho Forçado

A empresa não deve envolver-se com ou apoiar a utilização de trabalho forçado.

c) Saúde e Segurança

- 1) A empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde que ocorram no curso do trabalho.
- 2) A empresa deve nomear um representante da alta direção responsável pela saúde e segurança de todos os funcionários e responsável pela implementação dos elementos de Saúde e Segurança desta norma.
- 3) A empresa deve assegurar que todos os funcionários recebam treinamento registrado sobre saúde e segurança.
- 4) A empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários.
- 5) A empresa deve fornecer, para uso de todos os funcionários, banheiros limpos, acesso à água potável e, se apropriado, acesso a instalações higiênicas para armazenamento de alimentos.
- 6) A empresa deve assegurar que, caso sejam fornecidas para os funcionários, as instalações de dormitório sejam limpas, seguras e atendam às necessidades básicas dos funcionários.

d) Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva

- 1) A empresa deve respeitar o direito de todos os funcionários de formarem e associarem-se a sindicatos de trabalhadores de sua escolha.

2) A empresa deve facilitar meios paralelos de associação livre e independente e de negociação para todos esses funcionários.

3) A empresa deve assegurar que os representantes de tais funcionários não sejam sujeitos à discriminação e que tais representantes tenham acesso aos membros de seu sindicato no local de trabalho.

e) Discriminação

1) A empresa não deve envolver-se ou apoiar a discriminação na contratação, na remuneração, no acesso a treinamento, na promoção, no encerramento de contrato ou na aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política, ou idade.

2) A empresa não deve interferir com o exercício dos direitos dos funcionários em observar preceitos ou práticas, ou em atender às necessidades relativas a raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política.

3) A empresa não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contato físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo.

f) Práticas Disciplinares

A empresa não deve envolver-se com ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal.

g). Horário de Trabalho

1) A semana de trabalho normal não deve regularmente exceder a 48 horas. Aos empregados deve ser garantido, pelo menos, um dia de folga a cada período de sete

dias. Todo trabalho extra deve ser remunerado em base especial e, em nenhuma circunstância, deve exceder a 12 horas por empregado por semana.

2) De outra forma além do permitido no item 3 (abaixo), o trabalho extra deve ser voluntário.

3) Quando a empresa fizer parte de um acordo de negociação coletiva, livremente negociado com as organizações de trabalhadores (conforme definido pela OIT), representando uma porção significativa de sua força de trabalho, ela pode requerer trabalho em horas extras, de acordo com tal acordo, para atender demandas de curto prazo. Tais acordos devem estar em conformidade com os requisitos do item 1 (acima).

h) Remuneração

1) A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer a pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra.

2) A empresa deve assegurar que as deduções dos salários não sejam feitas por razões disciplinares, e deve assegurar que a composição de salários e benefícios seja detalhada clara e regularmente para os trabalhadores.

3) A empresa deve assegurar que os arranjos de contrato apenas por trabalho executado e esquemas de falso aprendizado não sejam realizados, numa tentativa de evitar o cumprimento de suas obrigações para com os funcionários sob as condições legais aplicáveis e associadas às legislações e regulamentações trabalhistas e de seguridade social.

i) Sistemas de Gestão Política

1) A alta direção deve definir a política da empresa quanto à responsabilidade social e as condições para assegurar que ela inclua um comprometimento para estar em conformidade com todos os requisitos desta norma; um comprometimento com as leis nacionais e outras leis aplicáveis, com outros requisitos aos quais a empresa subscrever, e com o respeito aos instrumentos internacionais e suas interpretações; um comprometimento com a melhoria contínua; que seja efetivamente documentada, implementada, mantida, comunicada e seja acessível de forma abrangente para todos os funcionários, incluindo-se diretores, executivos, gerências, supervisores e a administração, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma forma representando a empresa; que esteja publicamente disponível.

2) A alta direção periodicamente deve analisar criticamente a adequação, aplicabilidade e contínua eficácia da política da empresa, dos procedimentos e dos resultados de desempenho, em particular em relação aos requisitos desta norma e a outros requisitos aos quais a empresa subscrever.

3) A empresa deve nomear um representante da alta direção, o qual, independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos.

4) A empresa deve proporcionar condições para que funcionários sem função gerencial escolham um representante de seu próprio grupo para facilitar a comunicação com a alta direção sobre assuntos relacionados com esta norma.

5) A empresa deve assegurar que os requisitos desta norma sejam entendidos e implementados em todos os níveis da organização; os métodos devem incluir, mas não estão limitados à clara definição de papéis, responsabilidades e autoridade; aos treinamentos de empregados novos e/ou temporários quando da contratação; ao

treinamento periódico e programas de conscientização para os empregados existentes; e à monitoração contínua das atividades e resultados para demonstrar a eficácia dos sistemas implementados, visando atender à política da empresa e aos requisitos desta norma.

6) A empresa deve estabelecer e manter procedimentos apropriados para avaliar e selecionar fornecedores/subcontratados (e, quando apropriado, sub-fornecedores), com base em sua capacidade de atender os requisitos desta norma.

7) A empresa deve manter registros apropriados do comprometimento de fornecedores/subcontratados (e, quando apropriado, subfornecedores) para com a responsabilidade social.

8) A empresa deve manter evidência razoável de que os requisitos desta norma estejam sendo atendidos pelos fornecedores e sub-fornecedores.

9) Além dos requisitos dos itens 6 e 7 acima, quando a empresa receber, manusear ou promover bens e/ou serviços de fornecedores/subcontratados ou subfornecedores que sejam classificados como trabalhadores em domicílio, a empresa deve tomar medidas especiais para assegurar que a tais trabalhadores em domicílio seja proporcionado um nível similar de proteção ao que seria proporcionado aos funcionários empregados diretamente, sob os requisitos desta norma.

10) A empresa deve investigar, tratar e responder às preocupações de empregados e outras partes interessadas, com respeito à conformidades/não conformidades frente à política da empresa e/ou frente aos requisitos desta norma.

11) A empresa deve implementar ação de reparação e ação corretiva e alocar os recursos necessários apropriados à natureza e severidade de qualquer não conformidade identificada contra a política da empresa e/ou contra os requisitos desta norma.

12) A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas dados e outras informações relativos ao desempenho frente aos requisitos deste documento, incluindo, mas não limitando-se a, os resultados das análises críticas pela alta direção e das atividades de monitoração.

13) Quando requerido em contrato, a empresa deve oferecer informações razoáveis e acesso às partes interessadas.

14) A empresa deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos desta norma.

2.3.2 Relação entre a norma SA8000 e o Modelo de Lozano

A norma SA8000 é um mecanismo de auto-regulação idealizado nos moldes dos modelos de certificação de qualidade voltados para a Responsabilidade Social. Sua proposta é prática, oferecendo às empresas a oportunidade de sistematização da ação ética dentro da organização, enfatizando a ação junto ao público interno, seguindo uma orientação em princípios e valores universais e oferecendo um sistema de gestão para a monitoração e o aperfeiçoamento constante. O marco ético referencial da BE, proposto por Lozano (1999), é um modelo teórico, cuja proposta fundamental é oferecer uma referência para a reflexão ética no contexto das organizações que pretendam assumir uma postura ética e de responsabilidade social.

Ao analisar-se a relação entre as duas proposições, observa-se que a SA8000 possui elementos de coincidência com os pólos de ética propostos no marco referencial da BE, embora não com a mesma abrangência, mas ainda assim integrando os três pólos. Lozano aborda todos os *stakeholders* no vértice da ética da responsabilidade. Aqui, faz-se um corte metodológico e trata-se apenas o *stakeholder* público interno. Alia-se a isso o fato da SA8000

possuir uma característica mais ligada à prática, e o modelo do Lozano ser essencialmente teórico, podendo-se inferir uma complementariedade das duas propostas. Poder-se-ia dizer que a norma encontra respaldo teórico no modelo de Lozano (1999), ainda que, provavelmente, não se tenha baseado nele. Essa hipótese pode ser considerada inovadora e constitui-se em importante contribuição teórica para o campo da BE. O esquema apresentado a seguir procura demonstrar a correlação entre esses dois modelos nas suas linhas mestras:



Figura 4 - Relação entre SA8000 e o Modelo da BE por Lozano (1999)
Fonte: elaborado pelo autor desta dissertação

A primeira relação que surge da análise conjunta das duas teorias está ligada ao pólo de Ética de Responsabilidade proposto por Lozano (1999). Conforme já discutido na seção

dedicada a este vértice do marco referencial, a RSE e a teoria dos *stakeholders* são os elementos estruturais do momento consequencialista da ética aplicada aos negócios. A SA8000 possui também um eixo consequencialista que está assentado na Responsabilidade Social Empresarial aplicada ao público interno das empresas. No que se refere aos *stakeholders*, a SA8000 expande as ações para os fornecedores, buscando um efeito multiplicador na cadeia produtiva.

Uma limitação da SA8000 em relação a esse pólo de ética está ligado à ação social dirigida ao público externo, aspecto que o modelo do Lozano (1999) contempla com profundidade. Outros públicos, como os consumidores, acionistas, governos, estão citados na SA8000 mais no sentido de cumprimento das obrigações legais. Para essa análise e para a proposta de pesquisa, no entanto, o foco será efetivamente o público interno no mesmo sentido da condição esotérica proposta por Pena (2003), em que a Responsabilidade Social sedimentada de dentro para fora possui um caráter de autenticidade para as ações com os demais públicos.

Dentro do pólo de Ética de Humanidade, a SA8000 possui dois aspectos distintos. O primeiro está ligado à orientação básica da formulação dos requisitos, a qual está assentada em Declarações de Princípios Universais e Convenções Internacionais. Essa fundamentação da norma SA8000 está alinhada com a proposta oferecida por Lozano (1999) de que toda e qualquer ação de ética empresarial tem de estar orientada por princípios e valores de humanidade. O segundo aspecto da SA8000, ligado ao pólo de ética de humanidade, refere-se à normatização proposta para o conteúdo da norma, com a exigência da documentação em todas as fases do processo, desde a implantação, passando pela manutenção, auditorias, recomendações de correção e requerimentos feitos pelos funcionários. Esses dois aspectos da SA8000 a colocam em forte convergência com o modelo teórico proposto por Lozano.

No pólo de ética geradora de moral convencional, a atenção volta-se para as ações e comportamentos que buscam o assentamento da ética dentro da Cultura Organizacional, traduzindo-se na repetição das ações pelos indivíduos da empresa. A SA8000 apresenta uma série de ações nesse sentido dentro do item chamado de "Sistema de Gestão". A exigência da participação ativa da liderança da empresa, seja através da nomeação de representantes da alta direção e dos empregados, ou através dos relatórios da alta administração, são elementos que atuam diretamente na Cultura Organizacional. Da mesma forma, as determinações de comunicação constante dos requisitos da norma SA8000 procuram promover uma disseminação do seu conteúdo para que haja uma repetição das ações por todos os setores da empresa. Os treinamentos, as palestras e os seminários de atualização bem como a orientação para a melhoria contínua através do monitoramento periódico também são elementos que colocam a SA8000 em proximidade com a proposta oferecida dentro do marco ético referencial proposto por Lozano (1999).

3 METODOLOGIA

3.1 Problema de pesquisa

Para se iniciar a discussão sobre o problema de pesquisa, deve-se primeiro partir de alguns pressupostos teóricos, os quais servem de orientação para a compreensão do encadeamento racional que irá orientar a pesquisa. O primeiro desses pressupostos é o fato de que a BE deve sempre procurar ser uma teoria aplicada, que alcance os agentes da parcela "*Business*". Sem esse envolvimento prático com o *Business*, a BE perde um dos pontos de sustentação da sua formulação e incorre em um movimento de retorno aos estudos da ética tradicional, que é a parcela "*Ethics*". Trevino e Weaver (1994, 124) discutem a divisão dessas duas teorias perguntando se se trata de um ou dois campos de estudo. Para eles a separação entre a abordagem normativa (que é teórica e originária da Filosofia) e a abordagem empírica (que é prática e derivada do *Management*) pode levar a uma disfunção no processo de crescimento da Business Ethics, um dos maiores desafios a ser enfrentado pelos teóricos desse campo do conhecimento.

A partir desse caráter aplicativo da BE (não se pode esquecer que se trata de uma ética aplicada), ocorre uma associação com o segundo pressuposto importante para o estabelecimento preciso do problema de pesquisa deste trabalho: o campo principal de estudo e desenvolvimento da BE é a empresa (LOZANO, 1999; PENA, 2004), uma vez que é nas organizações que ocorre a efetivação dos negócios e sua inter-relação com a sociedade. Sem alcançar a empresa, a BE deixa de ser uma ética aplicada, mantendo-se como um conjunto de teorias que, apesar de possuir uma complexidade e um aprofundamento importante, esbarra na dificuldade de transpor os limites do factível e do executável no mundo empresarial.

Esses dois pressupostos - a BE deve ser uma ética aplicada e, para ser exeqüível, ela deve estabelecer raízes nas empresas - irão desembocar no funcionamento das organizações e na forma como a teoria ética irá se transformar em realidade no dia-a-dia corporativo, participando efetivamente do processo de decisões gerenciais através dos indivíduos que desempenham seus papéis organizacionais. Lozano (1999) preocupa-se com o posicionamento da ética na organização e discorda de que ela seja apenas um elemento da gestão empresarial, afirmando que a ética deve ser um princípio orientador e não um mero elemento a mais dentro de outras características dentro do processo de gestão.

Apesar desse alerta feito por Lozano, as empresas são organismos dinâmicos, cujos interesses e princípios orientadores sofrem um movimento constante de deslocamento à medida que as atividades vão-se desenvolvendo. É por esse motivo que as empresas utilizam-se de métodos e processos de trabalho para fixar o "modus operandi" para um mínimo de organização e manutenção da ordem nas atividades práticas. Portanto, o terceiro pressuposto está ligado à necessidade das empresas de possuírem métodos e processos de trabalho para a fixação dos seus objetivos periódicos.

A comprovação desse fato está na crescente busca por adesão aos mecanismos de auto-regulação disponíveis atualmente na sociedade. As ações de organismos não governamentais, como o Council on Economic Priorities Accreditation Agency - EUA (Norma SA8000), o Institute of Social and Ethical Accountability - Reino Unido (diretrizes AA1000), o Instituto Ethos (Indicadores Ethos) ou a própria ONU com o Global Compact, caminham na direção da criação de mecanismos de estabelecimento de condições éticas e de responsabilidade social das empresas, oferecendo a possibilidade de uma sistematização das ações empresariais para o aperfeiçoamento dos valores e princípios organizacionais. Mesmo que alguns desses mecanismos, como os Indicadores Ethos, por exemplo, recusem a idéia de certificação e normatização, oferecendo-se como um elemento de reflexão ética, ainda assim, há uma

intenção de organizar a discussão em torno de pressupostos, requerimentos, itens de avaliação para se aproximar da questão prática.

Como exemplo desses mecanismos, podem citar-se os movimentos ligados à qualidade, os quais tiveram um forte desenvolvimento nas últimas três décadas. A qualidade é um conceito e dessa forma é que o movimento se iniciou. Em uma segunda etapa, houve um processo de tradução do conceito de qualidade para a criação de métodos e processos que pudessem ser desenvolvidos pelas empresas. Atualmente a qualidade é um conceito enraizado nas organizações, cujo estágio avançou de um diferencial competitivo para um pré-requisito para a operação de qualquer organização.

A BE parece estar passando dessa fase inicial de formação de conceitos, estabelecimento de valores e princípios para as organizações, para uma fase mais funcional, em que as empresas, apesar de já estarem fixando os conceitos éticos, ainda sentem a dificuldade de transformar esses conceitos em ação concreta. O movimento de adesão voluntária aos mecanismos de auto-regulação, a despeito de que parte desse interesse possa estar somente na questão metodológica, demonstra um crescimento da tentativa de internalizar a ética para o mundo da prática organizacional. O interesse crescente das empresas pelos mecanismos de auto-regulação, portanto, é o quarto pressuposto necessário para a formulação do problema de pesquisa.

Se de um lado a BE é uma ética aplicada, por outro, as empresas querem absorver a ética nos negócios e para isto estão lançando mão dos mecanismos de auto-regulação. Resta saber, portanto, se esse movimento de adesão voluntária a esses mecanismos são um caminho metodológico para que as empresas atinjam a profundidade teórica de que dispõe a BE. Caso contrário, é possível que esses mecanismos estejam de fato oferecendo um efeito paliativo, atribuindo o título de "empresas éticas" sem que efetivamente isso seja uma realidade à luz de um referencial teórico consistente e orientador.

O referencial teórico assumido por este trabalho é o modelo proposto por Lozano (1999), cuja abrangência de formulação está assentada em três pilares da ética, a ética de responsabilidade, a ética de humanidade e a ética geradora de moral convencional. Esses pólos de ética estão fundamentados em escolas de pensamento filosóficos, garantindo a profundidade da reflexão proposta. A concepção de uma empresa ética, portanto, está ligada à efetivação desses três vértices de ética dentro da organização, onde a ação responsável teria uma complementação nos princípios e valores éticos universais e teriam como ponto de apoio o indivíduo organizacional através da repetição das ações éticas nos processos de decisão e do desenvolvimento das atividades cotidianas.

A formulação do problema de pesquisa, portanto, pode ser estabelecido através da seguinte pergunta:

De que maneira efetiva uma empresa de grande porte no Brasil realiza a gestão da ética empresarial e se relaciona com o seu stakeholder público interno do ponto de vista da ética de negócios e dos indicadores de responsabilidade social?

Ou seja, a proposição desta pesquisa situa-se no local de encontro dos dois pressupostos em relação à BE com os dois pressupostos em relação à empresa. Se a BE deve ser uma teoria prática e o seu local de efetivação é a empresa e, por outro lado, a empresa precisa de métodos e processos de trabalho, e isso as têm levado para a adoção de mecanismos de auto-regulação, a efetivação da BE dentro da empresa somente ocorrerá a partir de uma forma de gerenciamento da questão ética. Por isso torna-se relevante pesquisar como isso se verifica de forma efetiva em uma organização de mercado com resultados econômicos reconhecidos.

3.2 Objetivos

De um ângulo macro, o primeiro objetivo da pesquisa é analisar a prática empresarial à luz do modelo teórico proposto por Lozano, observando os três pólos de ética descritos no referencial e sua correlação com as ações efetivas da empresa pesquisada. A prática, no entanto, está ligada à efetivação de um mecanismo de auto-regulação, neste caso a SA8000, o que implica analisar, ao mesmo tempo, o relacionamento da SA8000 com o modelo do Lozano, sem perder de vista as ações efetivas da empresa para se chegar aos elementos da norma e aos preceitos do marco referencial.

Cabe ressaltar, no entanto, que, no pólo de ética de responsabilidade, o modelo do Lozano faz referência ao mapa de *stakeholders*, indicando a efetiva atenção a todos os grupos afetados. O foco dessa pesquisa, no entanto, estará centrado no público interno, cujo corte se faz necessário a fim de obter a consistência de análise e evitar um excesso de abrangência sem a possibilidade de comprovação dos demais *stakeholders* da empresa. Portanto, os requisitos da norma SA8000 serão cruzados com os pilares conceituais do modelo de Lozano (ética de responsabilidade, ética de humanidade e ética geradora de moral convencional), sempre do ponto de vista do público interno. Abaixo uma representação do corte acima citado:

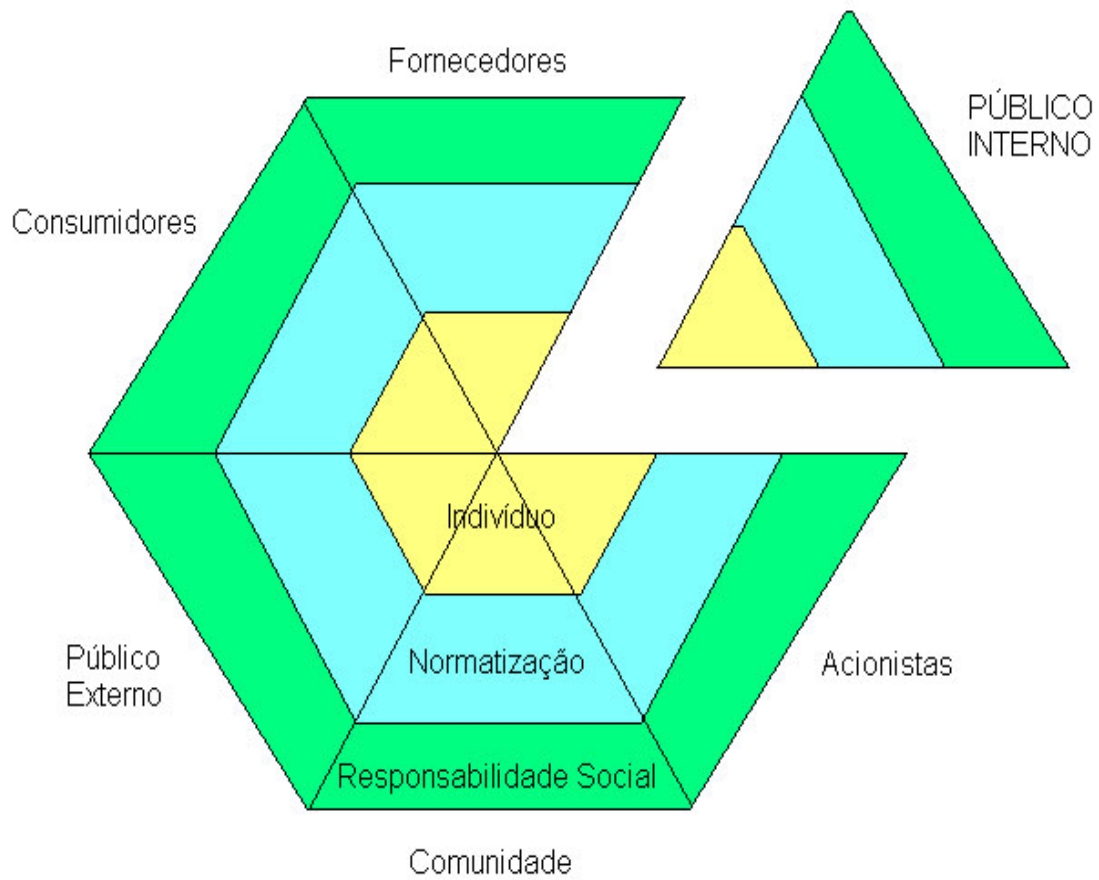


Figura 5 - Foco da realização da pesquisa
 Fonte: elaborado pelo autor desta dissertação.

Resumindo o objetivo de pesquisa, portanto, pode-se apontar:

Analisar a prática empresarial à luz do modelo referencial da BE proposto por Lozano no que se refere ao público interno, tomando como variáveis os requisitos dispostos na norma SA8000.

3.3 Método de pesquisa

A escolha do método de pesquisa tem íntima ligação com o objetivo que se quer atingir com a pesquisa, o que define não somente o método, mas também o tipo de pesquisa, a estratégia de pesquisa, a unidade a ser pesquisada, os instrumentos que serão utilizados para coleta de dados e os procedimentos para a análise dos dados (CASTRO, 2002). A presente pesquisa, pelas características do tema apresentado, bem como pela complexidade das variáveis estudadas, está definida como uma pesquisa Exploratória, Qualitativa, cujo método de pesquisa será o Estudo de Caso Simples.

A pesquisa exploratória busca a familiarização com o fenômeno pesquisado para conseguir uma compreensão deste, seja para a formulação de uma resposta para um problema de pesquisa ou para a sugestão de novas pesquisas para o avanço da compreensão do campo de conhecimento. A pesquisa descritiva já parte de maiores definições fornecidas por pesquisas exploratórias e dedica-se a demonstrar as características do fenômeno, incluindo a verificação de frequência de ocorrência e o inter-relacionamento entre variáveis. A pesquisa explicativa já é o tipo de pesquisa que possui maior profundidade do fenômeno e consegue explicá-lo a partir das descrições já feitas por pesquisas descritivas anteriores.

A Ética Empresarial ou Business Ethics é um tema com relativa brevidade, principalmente no que se refere à pesquisa empírica. Estudos teóricos e aproximações com a Filosofia já são mais antigos, até porque a Ética é um dos ramos da filosofia que já existe desde os clássicos gregos, tendo agora uma nova dimensão a partir da sua ligação com a realidade empresarial. A pesquisa científica, portanto, tem crescido nos últimos anos, embora ainda possa ser considerada em estágio inicial. Por esse motivo a escolha recaiu na pesquisa exploratória.

A escolha do método de pesquisa pelo Estudo de Caso está ligada às características do objeto a ser estudado. Segundo Trivinos (1987), "o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente". Além da profundidade, o estudo de caso é o método de pesquisa mais indicado para estudar fenômenos sociais complexos, uma vez que existe a preservação das características globais da unidade de pesquisa e se consegue a generalização não somente a partir de fatos isolados como em outros métodos de pesquisa. Gil (2002) descreve um estudo de caso como sendo "um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

As principais críticas que se fazem às limitações do estudo de caso são o fato de que existe a dificuldade de generalização das conclusões da observação empírica por se tratar de um único caso e o fato de que não existe a consideração do aspecto dinâmico do processo, visto que o estudo de caso visa à extração de um retrato do momento da pesquisa. As limitações estão de fato presentes no método de estudo de caso e, a despeito das vantagens já citadas anteriormente, há que se procurar uma forma de minimizá-las evitando-se a redução da sua importância para a contribuição científica.

A redução dessa limitação deverá ocorrer em um momento posterior, à medida que a ocorrência de novos estudos propiciar uma ampliação da amostra e possibilitar a generalização dos conceitos obtidos. Ao lançar uma conclusão de pesquisa, pretende-se despertar o pensamento de outros pesquisadores para a possibilidade de uma linha de investigação que possa ampliar o campo de conhecimento. Nesse caso a suposição de uma relação entre a SA8000 com o marco ético referencial proposto por Lozano pode fornecer uma abertura para novas pesquisas com os demais mecanismos de auto-regulação em outras empresas com ações desse tipo, podendo-se chegar a sugestões de aperfeiçoamento desses

mecanismos e até a criação de um novo, mais completo e mais próximo do referencial teórico proposto.

A pesquisa qualitativa compreende as diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979a, p. 520, *apud* NEVES, 1996). Em sua maioria, os estudos qualitativos são feitos no local de origem dos dados; não impedem o pesquisador de empregar a lógica do empirismo científico, mas partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva de análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambigüidade. A escolha do método qualitativo deste trabalho, portanto, observa a questão relacional de dois modelos preconcebidos (um teórico e outro prático) bem como a sua observação empírica na unidade pesquisada.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos que serão utilizados para a realização da pesquisa são quatro:

- a) Análise documental dos instrumentos formais da organização, incluindo eventuais mecanismos de comunicação interna como: informativos, *folders* e jornais internos;
- b) Entrevistas semi-estruturadas;
- c) Observação sistemática do ambiente interno da empresa.
- d) Observação participante (depoimentos)

A Análise de Conteúdo dos instrumentos formais da organização seguirá o roteiro definido por Bardin (*apud* PIRES 2003). Segundo esse autor, a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando obter, por procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. O roteiro proposto para a realização dessa tarefa inicia-se com a pré-análise, que é a fase de organização e decomposição das idéias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final.

A partir daí ocorre a exploração do material a partir da codificação dos dados brutos do material coletado, com vistas ao entendimento do texto. Por último, acontece o tratamento dos resultados a partir da interpretação. Nessa fase, os dados brutos são submetidos a operações estatísticas a fim de serem validados. Os resultados obtidos, aliados ao confronto sistemático com o material e às inferências alcançadas, podem servir a outras análises baseadas em novas dimensões teóricas ou em técnicas diferentes. Para esta pesquisa os itens previamente escolhidos são:

- código de ética da empresa;
- SA8000;
- políticas internas de RH;
- declaração de missão, objetivos e compromisso da empresa.

A entrevista é uma técnica em que o pesquisador interage diretamente com o participante da pesquisa, formulando-lhe perguntas cujo objetivo é a obtenção de dados para a investigação. Segundo Moura, Ferreira e Paine (*apud* PIRES 2003), a entrevista semi-estruturada já apresenta vantagens em relação à aplicação simples do questionário pelo fato de acrescentar mais informações dentro do contexto da entrevista e também pela possibilidade de

esclarecimento aos pontos de menor entendimento. O momento da entrevista torna-se um elemento a mais na retratação das idéias do entrevistado justamente pelo fato de trazer a liberdade de se acrescentarem questões não definidas inicialmente pelo roteiro de perguntas preparado anteriormente.

Importante ressaltar que esse instrumento de pesquisa possui limitações que, segundo Moura, Ferreira e Paine (*apud* PIRES 2003), podem interferir no resultado da pesquisa. A condição descrita por esses autores é a desejabilidade social, ou seja, a possibilidade de que as respostas não representem a opinião dos entrevistados e sim o que se entende por aceito pelas convenções sociais e normas de conduta. No caso de uma empresa específica, esse risco é ainda maior devido ao vínculo empregatício existente na relação contratual, o que pode inibir a correta expressão das idéias do entrevistado. Além desse aspecto, esses autores observam o fato de que os questionários, por já terem as questões previamente descritas, inibiriam a livre expressão das opiniões individuais.

Para fugir a essas limitações, pretende-se confrontar os resultados obtidos nas entrevistas com as informações obtidas com os outros instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho, que são a Observação Sistemática, a Observação Participante e a Análise Documental. No caso da SA8000, por exemplo, a análise dos relatórios emitidos durante as auditorias de certificação oferece uma importante possibilidade de confrontação pelo fato de que os mesmos foram executados e elaborados por auditores independentes, os quais seguem normas de verificação supervisionadas por uma entidade internacional de certificação (Social Accountability International - SAI).

Para a entrevista semi-estruturada foi montado um questionário específico, o qual serviu apenas de referência para a discussão, uma vez que a quantidade de informações passadas foi muito além do que estava descrito no questionário. As perguntas definidas são as que seguem:

- 1) Como acontece a montagem do plano de implementação da norma SA8000 no que se refere ao agente certificador?
- 2) Existe a interação da empresa certificadora diretamente com os funcionários ?
- 3) Quais as dificuldades observadas no processo de implantação da norma ?
- 4) Do ponto de vista dos funcionários como se pode entender a forma de influência da norma na cultura organizacional ?
- 5) Quais são as evidências de que a norma de SA8000 é efetivamente um referencial para a alta administração ?
- 6) De que maneira se percebe que a norma atinge efetivamente os funcionários ?
- 7) Qual a percepção dos funcionários em relação à postura ética e à visão de responsabilidade social da Avon ?
- 8) Qual a ligação que se pode fazer entre o envolvimento dos funcionários na implantação da norma e os ganhos de produtividade ?

Foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas na empresa, embora somente uma delas foi utilizada efetivamente como dados de pesquisa (a que foi feita junto à coordenadora de SA8000, que utilizou o questionário acima). A entrevista que foi descartada tratava exclusivamente das ações da Avon em relação ao stakeholder público externo, o qual ficou de fora do foco da pesquisa que se centrou no público interno.

O terceiro instrumento de pesquisa a ser utilizado é a Observação Sistemática, que, no caso desta pesquisa, será realizada para obter informações a respeito do tratamento oferecido ao público interno. De acordo com Rudio (1991), a observação sistemática é a observação planejada, estruturada e controlada. É a que se realiza em condições controladas para responder aos propósitos que foram anteriormente definidos. Devem-se observar os seguintes

pontos: o planejamento e o registro da observação, os objetivos, os instrumentos a utilizar, o campo da observação e o observador. A observação deve referir-se apenas aos fatos existentes na realidade empírica e exige que o observador seja competente para observar e obter os dados com imparcialidade, sem contaminá-los com juízo de valor. Pode também incluir a leitura de jornais, publicações e informativos diversos que tenham como objeto o mesmo a que se refere a observação.

Segundo Moura, Ferreira e Paine (*apud* Pires 2003), a observação é um instrumento válido para se integrar aos demais instrumentos de pesquisa pelo fato de confirmarem os aspectos levantados durante as entrevistas, destacando a realidade efetiva do ambiente pesquisado sem qualquer interferência entre o observador e o objeto.

Para esta pesquisa os itens que serão observados são:

- condições de segurança no trabalho: uso de equipamentos de segurança, painéis indicativos, instalações, extintores, brigada de incêndio, etc;
- condições de saúde e higiene no trabalho: limpeza geral, conservação, iluminação, adequação ergonômica, controle de ruídos, ambulatório médico e odontológico;
- comunicação: murais explicativos, notícias, boletins periódicos;
- lazer: associação de funcionários, quadras esportivas, sala de jogos, lanchonetes, etc;
- outros itens: clima organizacional, ginástica laboral, salas de descanso para atividades intensivas, espaço cultural e outros.

O último instrumento de coleta de dados da pesquisa foi a observação participante. A observação participante pode ser definida como (...) *um processo no qual a presença do*

observador, em uma situação social é mantida para fins de investigação científica (...) (Haguette 1982, p. 62). Segundo Lakatos e Marconi (1991) a observação participante está diretamente relacionada com a participação real do investigador com a comunidade ou grupo. Trata-se de um método de coleta de dados onde o pesquisador interage de forma participante junto com o grupo pesquisado e passa a colher impressões sobre o fenômeno pesquisado à medida que elas são expressadas durante o evento. Estes eventos podem ser visitas periódicas, participação em reuniões, treinamentos e outros tipos de ações coletivas.

A principal vantagem deste método é a informalidade a que é submetida os membros do grupo, uma vez que este fato estimula uma descrição real do fenômeno. Difere de outras técnicas qualitativas de coleta de dados por ser menos estruturada. Não se faz uso de nenhum instrumento específico para direcionar a observação, como ocorre com o questionário ou com roteiros de entrevista. O observador deve ser treinado para desenvolver sua sensibilidade a fim de poder identificar o que é relevante para ser observado (Haguette, 1982). O que está em jogo é a observação dos sinais de comunicação não-verbal como expressões faciais, gestos e posturas, e verbal, como brincadeiras, anedotas e comentários sobre o tema pesquisado.

Da mesma forma que a entrevista, a Observação Participante está sujeita à interferência de fatores de contaminação tais como, o viés sociocultural do observador, o viés profissional/ideológico do observador e o viés emocional do observador.

Para o nosso trabalho consideramos os depoimentos colhidos durante as visitas de observação à empresa pesquisada onde foram realizadas interações com diversos membros da organização em situações reais de vivência profissional. Ao todo foram colhidos onze depoimentos de funcionários de diversos setores, terceirizados, estagiários e efetivos, dos quais foram aproveitados sete para a análise dos dados. Estes depoimentos estão especificados

nos itens observados durante a pesquisa, os quais estão descritos na parte relativa à análise dos dados.

3.5 Procedimentos para a análise dos dados

Para a análise dos dados obtidos na pesquisa, serão levados em consideração: os requisitos da Norma SA8000, os três vértices do marco referencial teórico da BE proposto por Lozano e o encontro desses itens com a realidade prática da empresa pesquisada. Portanto a superposição desses três elementos de análise (SA8000, modelo do Lozano e a empresa) pode ser representada por uma matriz como segue:

QUADRO 1
Matriz da Integração – Requisitos da SA8000 – Dimensões do Modelo Lozano

SA8000/Modelo do Lozano	Ética de Responsabilidade	Ética de Humanidade	Ética Geradora de Moral Convencional
Trabalho infantil	Ausência de trabalho infantil na força de trabalho interna	Citação do compromisso nos instrumentos formais da organização	Compromisso da liderança Comunicação à empresa
Trabalho forçado	Ausência de trabalho forçado na força de trabalho interna	Citação do compromisso nos instrumentos formais da organização	Compromisso da liderança Comunicação à toda empresa
Saúde e segurança	Condições oferecidas ao público interno	Presença de regulamentações relativas a saúde e segurança no trabalho	Educação interna Treinamento e monitoração
Liberdade de associação	Item não avaliado	Menção à liberdade de associação nos códigos de conduta	Item não avaliado
Discriminação	Presença de diversidade no público interno	Citação do compromisso nos instrumentos formais da organização	Compromisso da liderança Comunicação à toda empresa
Práticas disciplinares	Ausência de abusos na disciplina	Explicitação da proibição dos abusos com os trabalhadores internos	Educação interna Treinamento e monitoração
Horário de trabalho	Adequação da jornada de trabalho interna	Compromisso formal com jornada não abusiva	Educação interna Treinamento e monitoração
Remuneração	Avaliação parcial	Citação do compromisso nos instrumentos formais.	Avaliação parcial
Sistemas de gestão	Presença de uma forma de gestão da ética para o público interno	Documentação dos aspectos éticos e da gestão do público interno	Melhoria contínua Participação efetiva da liderança Comunicação interna Planejamento e implementação

A partir do quadro acima, portanto, é que será estruturada a análise de dados da pesquisa de campo, em que cada quadro representa um aspecto a ser investigado na empresa pesquisada. Observa-se que, na coluna referente à ética de responsabilidade, todos os itens são relativos ao público interno, conforme a delimitação do foco da pesquisa anteriormente citado. Na coluna referente à ética de humanidade, o objetivo é analisar cada requisito da SA8000 sob o ponto de vista dos documentos formais da organização, e na coluna da ética geradora de moral convencional destacam-se os aspectos analíticos das ações que são realizadas pela empresa para incorporar a ética dentro da cultura organizacional, como comunicação, treinamento, palestras e o comprometimento observado pelas lideranças.

Além da observação de cada item da Norma SA8000 sob a ótica dos três pólos de ética do referencial teórico, a análise dos dados se valeu também de uma avaliação comparativa com um estudo de caso, publicado no livro "Responsabilidade Social Empresarial - Teoria e Prática", Editora FGV, 2004, organizado por Fernando Guilherme Tenório. Nesse estudo de caso, a SA8000 foi utilizada como metodologia de pesquisa para a avaliação da Responsabilidade Social de duas empresas bem como para verificação da reprodução da presença de ações de RSE nas duas empresas que são da mesma cadeia produtiva.

3.6 A empresa pesquisada

A empresa que será pesquisada é a Avon Brasil subsidiária da Avon Global com sede nos EUA, que se dedica à produção de cosméticos e produtos de higiene pessoal. A Avon está sediada na cidade de São Paulo, embora mantenha outras três unidades de distribuição em locais diferentes, uma na cidade de Osasco (grande São Paulo) e outras duas na região Nordeste do Brasil (Ceará e Bahia). A Avon possui identificação com o modelo de venda

direta, cuja comercialização é efetuada por pessoas com dedicação não exclusiva (a maioria mulheres), através de pedidos feitos à distância após a escolha dos produtos nas revistas mensais distribuídas entre as revendedoras. A Avon Brasil é signatária do Global Compact¹⁴ e afiliada do Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

3.6.1 Aspectos da indústria de cosméticos no Brasil

A indústria de cosméticos¹⁵ no Brasil em 2003 faturou cerca de R\$ 11 bilhões, o que representou um crescimento considerável em relação aos números de 1998, cuja receita foi de R\$ 5,9 bilhões (80% de crescimento) (GAZETA MERCANTIL 2 jun.2004). Uma das características mais importantes da indústria de cosméticos no Brasil no período recente é o seu elevado dinamismo, já que a produção brasileira de cosméticos vem crescendo de forma acelerada. Tomando o período de 1996 a 2002, o setor apresentou um crescimento médio real (deflacionado) da ordem de 9% ao ano, o que supera as taxas de crescimento do mercado (GARCIA et al., 1993).

No Brasil, assim como no mercado internacional, pode-se observar uma multiplicidade de estratégias e de formas de atuação. Tem-se a presença das grandes empresas transnacionais tanto de ação diversificada como de ação concentrada. As empresas que produzem mercadorias de uso mais difundido, como produtos de higiene pessoal, geralmente possuem unidades produtoras no Brasil. Já as empresas que atuam em segmentos de consumo mais sofisticados abastecem o mercado doméstico por meio de importações (GARCIA et al., 2003). Além disso, há também um grande número de empresas de capital nacional, as quais são, em sua maioria, de pequeno e médio porte. Calcula-se que são cerca de 1 123 empresas no

¹⁴ Protocolo das Nações Unidas para convocar as empresas à uma atuação responsável junto ao público interno.

mercado nacional, com faturamento de R\$ 11 bilhões em 2003, um crescimento expressivo ano a ano. Entretanto apenas 15 empresas atingem faturamento acima de R\$ 100 milhões ao ano, o que representa 15% do faturamento total. O mercado brasileiro é o sexto no *ranking* internacional, com uma participação de aproximadamente 4% do mercado mundial (OESP, 2004).

As vendas da Avon representam R\$ 3 bilhões dos R\$ 11 bilhões observados no setor em 2003. Outras duas empresas importantes do setor são a Natura com vendas na ordem de R\$ 1,9 bilhões e o Boticário chegando a R\$ 1,5 bilhões em 2003. A Avon utiliza-se do sistema de venda direta, com cerca de 800 mil revendedoras em todo Brasil, e a Natura adota o mesmo sistema de comercialização, porém com um número menor de revendedoras, 375 mil revendedoras. Já o Boticário comercializa seus produtos por meio de 2 240 lojas próprias e franqueadas.

3.6.2 Histórico da Avon¹⁶

3.6.2.1 *Avon Global*

A história da Avon Global (como é conhecida a Avon mundial) inicia-se em 1886, quando seu fundador David McConnel vendia livros em domicílio na cidade de Nova Iorque e oferecia um perfume como brinde. Com o passar do tempo, ele passou a vender somente perfumes, o que levou à fundação da Companhia de Perfumes Califórnia em junho de 1886. O nome Avon foi adotado em 1939, inspirado na cidade natal de William Shakespeare: Stratford

¹⁵ “A indústria de cosméticos é um segmento da indústria química, cujas atividades se vinculam com a manipulação de fórmulas destinadas à elaboração de produtos de aplicação no corpo humano, para limpeza, embelezamento ou para alterar sua aparência sem afetar sua estrutura ou funções” (Garcia et al., 2003, 4).

¹⁶ Textos baseados no material institucional fornecido pela Avon e pelo material contido na Internet. Disponível em <www.avon.com.br>.

on Avon. Na década de 1950, resolveu expandir seus negócios pelos cinco continentes nas décadas seguintes.

Na mesma trajetória de outras grandes companhias internacionais, nos últimos anos, a Avon tornou-se uma organização global. A sede da empresa, nos Estados Unidos, funciona hoje como um centro de negócios e as filiais agrupadas atuam como divisões autônomas. Todas operam com produtos testados pela matriz, seguindo as exigências de cada mercado. Baseadas nesse conceito, as unidades realizam pesquisas técnicas e mercadológicas, além de trocar informações e comercializar entre si matérias-primas e produtos acabados. Avon conta atualmente com 3,4 milhões de revendedoras, atuando em 140 países. Com sede em Nova York, EUA, a Avon Products Inc. - que tem 18 fábricas instaladas em 15 países - apresenta um faturamento líquido de aproximadamente US\$ 5,7 bilhões ao ano. Essa participação no mercado da beleza coloca a Avon entre as primeiras no *ranking* das empresas mundiais no segmento.

3.6.2.2 Avon Brasil

A história da Avon no Brasil iniciou-se em 6 de agosto de 1959, no bairro de Santo Amaro, em São Paulo. Em 1970, a unidade da Avon em Interlagos foi inaugurada, consolidando sua presença no território nacional. Com o crescimento do número de revendedoras fora do eixo Rio-São Paulo, houve a necessidade de criar uma estrutura específica para a distribuição dos produtos. Em 1995 foi inaugurado o Centro de Distribuição de Osasco, em 1997 o Centro de Distribuição do Ceará e em 2003 o Centro de Distribuição da Bahia.

Atualmente a Avon Cosméticos no Brasil é líder em venda direta e a segunda unidade da corporação em vendas, com 4 300 funcionários, sendo 60% mulheres. A força de vendas -

representada por 800 mil revendedoras autônomas - pode ser revelada pelos números do seu faturamento bruto: R\$ 2,6 bilhão no ano de 2002. A Avon Cosméticos no Brasil é parte integrante da unidade de negócios Latin América South, que engloba ainda países como a Argentina, Chile, Peru, Bolívia e Uruguai.

A Avon fabrica perfumes, desodorantes, cremes de beleza, loções, maquiagem, produtos para o cabelo, pele e cuidados diários, entre outros itens, em linhas que atendem tanto o público feminino, como o público masculino, incluindo linhas exclusivas para crianças. Através de seu canal de distribuição, a Avon também comercializa produtos de terceiros - moda, utilidades domésticas, bijuterias - através do folheto Shopping Mais. Além deste existe também o folheto Avon Bem Natural que leva sugestões e dicas de produtos voltados ao bem-estar, com uma tiragem de 1,7 milhão de exemplares e distribui produtos de terceiros como CDs para relaxamento, produtos de aromaterapia, acessórios para ginástica e produtos naturais como cápsulas de guaraná, entre outros. A Avon imprime, todos os anos, mais de 600 milhões de folhetos de venda em mais de 12 idiomas.

A Avon sempre teve como forma de atuação a venda direta, cujo poder de penetração e capilaridade se torna uma vantagem competitiva em um mercado de dimensões continentais como o Brasil. A definição desse sistema seria a comercialização de produtos e serviços, por meio do contato direto com o consumidor em questão, dispensando a necessidade de se ter um ponto de venda permanente. São aproximadamente 700 mil revendedoras autônomas, 600 gerentes de setor para atender cerca de 19 milhões de clientes.

3.6.3 Aspectos da estrutura organizacional

A Avon no Brasil é liderada por um presidente nacional cuja atribuição engloba também a operação da América Latina. O departamento de Recursos Humanos – RH ocupa

um papel de destaque dentro da estrutura organizacional, uma vez que possui uma cadeira no Conselho Diretor Executivo – CDE, através de uma vice-presidência, que é o primeiro escalão na hierarquia da empresa. Esse posicionamento do setor de RH na empresa é fundamental para o estabelecimento dos programas de gestão interna da empresa, apoiados pela norma SA8000.

As outras vice-presidências são: vice-presidência de marketing e planejamento estratégico, a vice-presidência de vendas, vice-presidência da cadeia de suprimentos, vice-presidência de finanças, controles internos e assuntos jurídicos e vice-presidência de programas estratégicos. Existe uma linha de diretoria que engloba diversas áreas da empresa como diretoria de sistemas, diretoria jurídica e diretoria de tesouraria. Na média gerência existem, entre outras, a gerência de comunicação corporativa, as gerências de vendas e a gerência de desenvolvimento organizacional, que é responsável pela implantação e acompanhamento da norma de SA8000.

A área de RH da Avon está organizada em forma de consultorias, as quais dividem a responsabilidade de atuação nas diversas áreas da empresa. Seja através de processos específicos ou através de consultoria permanente a uma determinada área, essa equipe de consultorias de RH atua junto às áreas de operação da Avon, que vão desde setores de expedição e embalagem, setores de produção industrial, armazenagem, distribuição, até áreas de finanças, controladoria, vendas e marketing. Anteriormente à criação do Instituto Avon, a área de RH coordenava também as ações sociais da empresa.

3.6.3.1 *Instituto Avon*

O Instituto Avon foi criado em março de 2003 com o objetivo de direcionar e administrar as ações sociais da Avon. Seu trabalho é potencializar as ações da Avon, voltadas

à saúde integral da mulher, com foco especial no combate ao câncer de mama. O Instituto Avon assume no Brasil o compromisso mundial da Avon de acabar com a mortalidade por câncer de mama. Para isso apóia instituições que promovam o diagnóstico precoce e o tratamento da doença.

Como organização sem fins lucrativos, o Instituto Avon está aberto para a participação da sociedade. Pessoas ou empresas podem se tornar membros contribuintes, doando mensalmente quantias de R\$ 10,00 (para pessoas físicas) e R\$ 100,00 para pessoas jurídicas. A maior parte dos recursos para financiamento dos programas, no entanto, vem da própria Avon, seja através de financiamento direto de programas específicos (como o Programa Saúde Integral da Mulher), como através da venda de produtos, cuja verba é destinada para as campanhas desenvolvidas e mantidas pelo Instituto Avon, como a Campanha Um Beijo Pela Vida (que será mais bem explicada na seqüência), além de recursos obtidos com eventos específicos como Avon Running - Corrida e Caminhada Contra o Câncer de Mama.

Para cumprir sua missão a instituição desenvolve programas de apoio técnico e financeiro a projetos operados por terceiros, como hospitais e organizações da sociedade civil que já possuam conhecimentos específicos sobre a causa apoiada. Entidades apoiadas devem apresentar projetos com requisitos que possibilitem a eficácia e o prolongamento dos recursos repassados pelo Instituto Avon. São eles: potencial de impacto a longo prazo; benefícios sociais mensuráveis; realização de parcerias; ser sustentável e replicável.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Seguindo a estratégia de análise dos dados, foi buscada, na Avon Brasil, a presença de elementos de cada um dos quadrantes da intersecção dos requisitos da norma SA8000 com os pólos de ética do modelo proposto por Lozano, através dos instrumentos de pesquisa (análise documental, entrevista, observação sistemática e observação participante, que inclui os depoimentos colhidos durante as visitas). Dessa forma, cada item da norma SA8000 será analisado dentro das três dimensões do modelo referencial, ética de responsabilidade, ética de humanidade e ética geradora de moral convencional, contando ainda com a visão comparativa do estudo de caso realizado em 2004 e publicado no livro "Responsabilidade Social Empresarial - Teoria e Prática" de Fernando Guilherme Tenório..

Para o trabalho de análise documental, a Avon forneceu os seguintes documentos: Código de conduta e ética, Declaração de Visão e Missão da Avon, Declaração de Visão e Missão da Área de RH, Declaração de Princípios e Valores, Política de Responsabilidade Social da Avon, e informações sobre os Relatórios de Auditoria da Norma SA8000. A íntegra dos documentos relativos à SA8000, apesar de terem sido solicitados para compor a documentação da pesquisa, não foram fornecidos pela direção da empresa. A entrevista semi-estruturada foi feita com a Coordenadora do Processo de Implantação e Manutenção da norma SA8000 na Avon Brasil. Todos os contatos com a empresa ocorreram na sede da Av. Interlagos, cidade de São Paulo - SP

A observação sistemática foi feita em três etapas, através de visitas diretas às dependências da Avon. Os locais examinados incluíram desde a fábrica e as áreas de produção, passando pelas áreas administrativas, áreas de lazer, refeitório, creche interna, posto de saúde e todas os demais locais da empresa. A análise incluiu também vídeos utilizados para

palestras com funcionários, *folders* explicativos, informativos internos, *banners*, organização visual para orientação de segurança e áreas de circulação interna e depoimentos obtidos durante as visitas. Em todos os momentos das visitas, houve o acompanhamento de profissionais da empresa designados especificamente para demonstrar o funcionamento e as características dos setores visitados. Nestas mesmas visitas foi feito a coleta de depoimentos através da observação participante. A entrevista semi estruturada foi realizada com a coordenadora da Norma SA8000 da Avon.

Os conteúdos dos dados obtidos através dos instrumentos de pesquisa serão explicitados à medida que forem sendo analisados os pontos de intersecção entre as variáveis de análise (requisitos da SA8000) com as três dimensões do marco ético referencial do Lozano (1999), sempre que forem relevantes para se verificar o encontro dos itens teóricos com a prática empresarial da Avon.

4.1 Trabalho infantil e trabalho forçado

Para verificar a ausência de trabalho infantil e trabalho forçado dentro da força de trabalho da Avon, primeiramente a pesquisa se valeu da observação sistemática dentro da principal unidade da empresa, cuja oportunidade de visita e observação abrangeu todos os setores produtivos, administrativos e operacionais. Não foi encontrado indícios de exploração de mão-de-obra (infantil ou escrava) nas três visitas realizadas durante a pesquisa, exceto no que se refere à existência do programa Jovem Cidadão, em que menores permanecem nas dependências da empresa para o convívio com a realidade empresarial, visando ao seu aprendizado. Não foi possível uma verificação direta com os funcionários para a constatação de desvios dessa política, porém a informação fornecida pela empresa indica o cumprimento da lei que rege o programa incentivado pelo Governo do Estado de São Paulo, no que se refere

à idade (a idade mínima é de 16 anos), à circulação em áreas de risco e outras determinações. Esse programa atendeu, até o final de 2004, a 253 jovens, e o mesmo foi auditado durante a certificação SA8000 e constatada a sua conformidade.

Considerou-se como comprovação da não existência de trabalho infantil e trabalho forçado a efetivação da certificação da Norma SA8000, cujas auditorias de certificação não apontaram eventual não conformidade desses dois itens. Para essa conclusão, os auditores valeram-se das verificações *in loco* bem como das reuniões diretas com os funcionários e entrevistas com o objetivo de confirmar a não existência desses dois tipos de transgressões aos conteúdos da norma.

No que se refere à ética de humanidade, ambos os itens são afirmados nos instrumentos formais da organização. Juntamente com a citação da norma SA8000, o código de conduta engloba o compromisso da Avon com a inexistência de trabalho infantil e trabalho escravo dentro das unidades da empresa. Para o trabalho infantil existe também uma divulgação dentro do *site* da empresa na Internet¹⁷, no texto sobre a Política de Responsabilidade Social da Avon, uma descrição sobre a política de reparação caso seja constatado o descumprimento dessa proibição.

Essa declaração formal de reparação dos casos de trabalho infantil que porventura existam dentro da empresa afirma que:

caso seja constatada a existência de trabalho infantil em suas unidades, será adotado o seguinte procedimento: 1) Emissão de solicitação de ação corretiva; 2) Definição de ações reparadoras de apoio adequado para manter a criança na escola; 3) Identificação de meios para garantir que a renda familiar seja preservada, seja por meio da contratação de um dos familiares da criança, seja pela concessão de uma bolsa ou qualquer outro meio que assegure o valor correspondente ao seu trabalho. (AVON, on line)

¹⁷Disponível em: <www.avon.com.br>

Ainda para os casos de presença de jovens aprendizes, o texto afirma a proibição de acesso aos locais de risco.

Dentro da ótica da ética geradora de moral convencional, buscou-se observar a prática dentro da organização no que se refere aos itens relativos ao trabalho infantil e trabalho forçado. Um dos aspectos presentes residiu no processo de comunicação dos requisitos da Norma SA8000 no momento da sua implantação. Conforme afirmação da coordenadora de SA8000 da Avon, para a realização da comunicação dos requisitos da norma SA8000, foi feita uma campanha de endomarketing com a utilização de vídeos explicativos, *banners*, folhetos, palestras, treinamentos e divulgação nos jornais internos da empresa (a pesquisa teve acesso a esses materiais).

A respeito dos itens acima, foi obtida a seguinte afirmação durante a entrevista com a Coordenadora de SA8000 da Avon:

tivemos a preocupação em repassar o conteúdo da norma não somente para os funcionários efetivos, mas também para todos os prestadores de serviços internos, já que os auditores escolham as pessoas para a verificação de forma aleatória sem qualquer envolvimento da empresa. Então nos utilizamos, por exemplo, um banner com uma criança carregando uma pedra, simbolizando o trabalho infantil, explicando qual a posição da Avon referente a este requisito. Este banner nós deixamos no restaurante uma semana, assim com os relativos aos outros requisitos. Na semana seguinte fizemos a mesma coisa em relação ao trabalho forçado..

Esse fato sugere a preocupação com a disseminação do compromisso com a força de trabalho interna da empresa.

Dentro desse mesmo tema, pode-se comparar os dados da Avon com os obtidos em pesquisa divulgada por Tenório (2004), na qual houve a constatação da presença de trabalho infantil fruto de uma utilização equivocada da política de trabalho voltada para o menor aprendiz nas empresas denominadas empresa A e empresa C. A empresa A é considerada o elo forte da cadeia produtiva, enquanto a empresa C é fornecedora de produtos para a empresa A. Nessa pesquisa o objetivo foi verificar se a Responsabilidade Social Empresarial em uma

empresa líder de uma cadeia produtiva se repete em outras empresas dessa mesma cadeia, utilizando como metodologia de análise a Norma SA8000.

Nessas empresas, A e C, foram encontrados menores entre 14 e 16 anos realizando jornadas de 8 horas diárias e estudando à noite. Apesar dessas presenças terem sido encontradas somente em áreas administrativas, havia a circulação desses menores nas dependências de risco das empresas. Durante a realização da pesquisa, ambas as empresas tomaram providências para eliminar os casos existentes. Não foram encontrados indícios de trabalho forçado nas duas empresas pesquisadas, pois os trabalhadores são livres para se demitir e para recusar trabalho em horas extras. Na Avon a existência de canais de comunicação para reclamações por parte dos funcionários indica a possibilidade de denúncia de qualquer abuso em relação ao trabalho forçado ou aos outros requisitos da Norma SA8000. Conforme a Coordenadora da Norma SA8000 da Avon os canais de comunicação são um dos aspectos mais importantes para a transparência do processo de certificação da Norma SA8000, melhorando a credibilidade, a aceitação e o envolvimento dos funcionários na implantação e na manutenção do programa.

Segundo sua afirmação na entrevista:

Nós temos os Canais de Comunicação, temos um ramal 8000 que garante o sigilo da pessoa reclamante [...] temos um representante dos funcionários que é um canal importante para servir de ponte entre os funcionários e a administração da empresa [...] e temos um endereço eletrônico que foi criado especificamente para a Norma SA8000, SA8000.brasil@avon.com, que é mais utilizado pelas empresas da cadeia produtiva que tem interesse em implantar o sistema de SA8000, internamente nós temos alguns funcionários que utilizam para repassar alguma sugestão ou colaborar com alguma situação.

A conclusão que se pode obter das constatações da pesquisa é de que, para os itens Trabalho Infantil e Trabalho Forçado, a política interna da Avon apresenta conformidade com os três pólos de ética do modelo teórico referencial proposto por Lozano (1999). Foi observada a preocupação com a Responsabilidade Social para o *stakeholder* público interno

referente a estes dois itens (Ética de Responsabilidade). Existe a formalização deste compromisso nos instrumentos formais da organização, incluindo o compromisso público de reparação dos casos de trabalho infantil (Ética de Humanidade). A prática na organização contempla a preocupação com a não existência destas duas formas de descumprimento da normas internacionais de Direitos Humanos através do processo de comunicação das intenções da empresa diretamente para os funcionários bem como através da manutenção de canais específicos para a denúncia de abusos que porventura possam ocorrer.

4.2 Saúde e segurança

Durante a visita foi constatada a presença dos seguintes itens relativos à saúde e segurança dos trabalhadores internos da empresa:

a) Segurança

Uso de equipamentos de proteção individual (EPI) como máscaras, protetores auriculares, luvas e botas; sinalização de áreas de escape; localização de extintores com controle de código de barras, faixas de movimentação de pessoas e de veículos de transporte interno; quadros informativos de condições de segurança e procedimentos a serem seguidos pelos funcionários.

b) Saúde

Utilização de uniformes, tocas e outros itens ligados à higiene no local de produção; limpeza das instalações de produção e ausência de materiais descartados, não utilizáveis ou detritos; asseio dos banheiros, refeitórios e áreas administrativas; painéis com demonstração de exercícios de alongamento; presença de ginástica laboral

coordenada por uma empresa terceirizada (a empresa possui uma sede dentro do setor de produção); consultório médico com as especialidades de fisioterapia, clínica geral, ginecologia, incluindo a realização de audiometrias; e consultório odontológico.

Conforme depoimento do responsável pela empresa que organiza a ginástica laboral dentro da empresa “ é um trabalho feito diariamente de forma sistemática e organizada e inclui todos os setores da Avon”. Segundo ele “a participação é algo que já faz parte da rotina diária dos trabalhadores”. Outro depoimento colhido durante as visitas na Avon foi da enfermeira responsável pelo consultório médico, a qual afirmou a importância de se prestar este tipo de atendimento na empresa “muitos problemas são detectados e solucionados inteiramente aqui no ambulatório”.

Na primeira auditoria de certificação da Norma SA8000, realizada em maio de 2002, foram encontradas três não conformidades relativas a esse item. O principal motivo dessas não conformidades estão ligadas à forma de documentação dos manuais de segurança, à divulgação das normas aos funcionários e ao treinamento específico, os quais, apesar de já existirem antes da norma, precisaram ser readequados para atender aos requisitos da SA8000. Na auditoria realizada em março de 2004, os itens de avaliação desse requisito se encontravam em adequação à prescrição da norma.

Embora boa parte dos itens acima esteja dentro das exigências da legislação trabalhista, foram encontrados outros itens relativos à saúde no trabalho que não fazem parte do requerimento legal, cuja presença pode reforçar a idéia de responsabilidade com o público interno:

- a sala de ginástica, que oferece aos funcionários a possibilidade de utilização gratuita (neste caso fora do horário de expediente);

- a massagem expressa, que serve para relaxamento da tensão muscular, e o profissional de massagem utiliza-se de uma cadeira especial para o atendimento aos funcionários nos intervalos do horário de trabalho (durante as visitas foram observadas as pessoas no momento de utilização);
- a sala de descompressão, que se refere a um espaço específico para os funcionários de produção utilizarem como local de relaxamento;
- por último, o Clube do Shiatzu, que se refere a um centro de terapias alternativas, que oferece opções de terapias como massoterapia, shiatzu, florais, aromaterapia e outros.

Dentro do conceito de Ética de Humanidade, as condições de Saúde e Segurança oferecidas para o *stakeholder* público interno são citadas no código de conduta da empresa no item relativo às Relações com os Funcionários. O mesmo ocorre no *site* institucional da empresa, em que se reafirma a garantia das condições de saúde e segurança oferecidas aos funcionários e contratados da empresa. Em ambos os casos as afirmações a respeito do cumprimento dessas duas exigências estão vinculadas ao estabelecido na Norma SA8000 (e, por consequência, aos regulamentos da Organização Internacional do Trabalho) e nas determinações legais do Ministério do Trabalho. A empresa documenta os procedimentos de segurança e os mantém em manuais específicos, abordando aspectos de prevenção de acidentes, controle dos riscos da atividade produtiva, comportamentos em situação de emergência e demais regras relativas a esse item.

Dentro do conceito da Ética Geradora de Moral Convencional, eixo do marco referencial proposto por Lozano (1999), ligado às ações práticas dentro da organização e sua manutenção ao longo do tempo, essa prática dentro da Avon está ligada à comunicação com os funcionários em via de mão dupla (da administração para os funcionários e dos funcionários para a administração, através dos canais de comunicação da SA8000), ao

comprometimento da liderança, aos treinamentos, aos cursos e às palestras. Na entrevista com a Coordenadora de SA8000 da Avon, foi destacada a importância de unificação de práticas anteriores, que se mantinham de forma dispersa, dentro da Norma SA8000:

por exemplo, treinamento de segurança, quando começamos a trabalhar com este item, deparamos com diversos procedimentos da área de segurança, cujos treinamentos eram feitos de forma separada. Nós agrupamos todos estes procedimentos e documentamos dentro da Norma SA8000.

Seguem algumas ações internas no que se refere à saúde e à segurança:

- redução da velocidade das empilhadeiras para 10 km/h (dezembro/2002);
- programa "Plantando Segurança" (setembro/2002);
- implantação de um sistema de código de barras para controle e localização de extintores de incêndio (julho/2003);
- campanha "Conscientização do Uso de EPI - Equipamentos de proteção individual - (junho/2003);
- reforma nos banheiros da área de manufatura e da área administrativa (fevereiro/2003);
- colocação de ar-condicionado na área de montagem de kits (fevereiro/2003);
- palestra sobre postura no trabalho (março/2003);
- inclusão de Assistência Médica para dependentes (fevereiro/2003);
- Semana da Qualidade de Vida na Avon (abril/2004); treinamento sobre dependência química (abril/2004);
- curso de gestantes (abril/2004);
- vacinação contra gripe (abril/2004);
- exame Papanicolau gratuito (abril/2004).

O programa para atendimento e orientação à dependência química, segundo informou a Coordenadora de SA8000 da Avon, "já existe há 23 anos". Esse fato aponta para uma continuidade das ações ao longo do tempo, o que é uma das condições para o estabelecimento do compromisso ético dentro da cultura organizacional, conforme observado na discussão sobre o referencial teórico.

O que se observou durante a pesquisa é que já existiam ações relativas à qualidade de vida no trabalho antes do processo de implantação da Norma SA8000. O "Programa Avon de Qualidade de Vida" foi desenvolvido com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos funcionários por meio da promoção da saúde e do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. São ações voltadas para a prevenção, a educação, a conscientização e a integração dos funcionários. O foco desse programa supera os objetivos da certificação SA8000 pelo fato de que, enquanto a norma é voltada mais especificamente para as condições de trabalho, o programa de qualidade de vida enfoca o indivíduo como um todo, incluindo a preocupação com o equilíbrio emocional, físico e psicológico de forma integrada.

O berçário é um exemplo de ação voltada para a qualidade de vida no trabalho. Está em funcionamento há 24 anos e realiza o atendimento dos filhos das funcionárias de até 2 anos de idade durante o horário de expediente sem custos para as funcionárias. O berçário tem um pediatra, uma nutricionista para supervisão da alimentação para os casos em que já se encerrou o período de amamentação e funcionárias para cuidar efetivamente das crianças. Em um depoimento de uma mãe que tem um filho no berçário a satisfação, neste caso, é algo de difícil mensuração: *"me sinto totalmente segura e satisfeita com o tratamento que minha filha recebe no berçário"*. Na entrevista com a Coordenadora de SA8000, foi citado o impacto do berçário dentro do clima organizacional:

algumas coisas você não mensura, se você for pensar em termos de berçário; por exemplo, eu mensuro o número de crianças, o número de mamadeiras, o número de recreações que foram realizadas, o atendimento da pediatra; mas você não mensura, por exemplo, a funcionária traz a criança para a empresa, ela tem a oportunidade de acompanhar o crescimento desta criança, do seu filho, ela está aqui, ela sabe que qualquer coisa que aconteça as pessoas que estão cuidando vão chamá-la, você pode levá-la para o hospital se acontecer alguma coisa, que ela está sendo cuidada, que ela está sendo bem alimentada, que tem uma pediatra aqui 2 vezes por semana, você sabe que você pode dar continuidade ao aleitamento materno, que o grande objetivo do berçário é este, o incentivo ao aleitamento materno, porque por lei você tem até 6 meses, então a criança estando aqui a Avon tem uma liberalidade de até um ano. Então se a criança mamar até um ano ela continua amamentando a criança. E tem esta parte de, na hora do almoço ela vai lá pega o seu bebê passeia, dá uma volta; se ela começou a engatinhar, ela já sabe, ela acompanha; são coisas que você não mensura, você percebe que está super bem e isto reflete no clima da empresa.

Existem ações dentro do programa de qualidade de vida que estão ligadas à prática de esportes e exercícios físicos. A ginástica laboral, a academia de ginástica Avon Vida, o clube da caminhada e o grupo de fisioterapia também são ações voltadas para o desenvolvimento de atividades físicas complementares. Os mesmo ocorre com a prática de esportes, pois a unidade de Interlagos possui quadra poliesportiva, campo de futebol de grama e quadra de tênis.

O "Clube do Shiatzu". foi visitado durante a pesquisa, e, no depoimento da pessoa responsável pelo Clube do Shiatzu, pode-se encontrar parte da postura que a empresa adota em relação a essa forma de tratamento alternativo para problemas ligados ao stress: "a quantidade de atendimentos vem crescendo há vários meses". Em julho de 2004, o número de atendimentos foi de 528 atendimentos. Quando se perguntou se existe uma restrição de horário para os atendimentos, a resposta foi que não existe qualquer dificuldade por parte dos gestores, tanto que o atendimento é feito durante todo o dia. "É claro que existe um controle para evitar abusos, mas isso é algo que praticamente não existe por parte dos funcionários". A adesão é significativa pois, no momento da visita, não havia horário disponível para as duas semanas seguintes.

Nas questões ligadas ao acompanhamento psicológico, além do já citado "Programa de Recuperação do Dependente Químico e Apoio à Família", existe também o programa de

qualidade de vida sem fumo, e o curso de gestantes também atua na esfera psicológica, buscando a eliminação da tensão gerada pela não informação durante o período de gravidez. O Espaço Avon é outra ação pró-qualidade de vida no trabalho. A proposta está vinculada ao relaxamento das tensões geradas pelo trabalho ao mesmo tempo que inclui um aspecto de desenvolvimento individual. A sala de decompressão, como é chamada a sala onde os funcionários podem buscar um momento de relaxamento nos períodos de intervalo do trabalho, está localizada ao lado da sala de estudos. Nessa última, existe o acesso a uma biblioteca com livros e revistas ligados à formação e informação na área de negócios e administração (Exame, Veja, Você SA, best sellers, ligados ao tema de liderança, organizações e negócios), sala de vídeo e acesso à internet. Segundo a responsável pela criação e implementação do projeto Espaço Avon, “a principal preocupação durante a formulação do projeto é que a questão cultural fosse tão importante quanto a questão do relaxamento”. O projeto oferece também cursos de formação em técnicas de informática, como utilização de Excell, Word, Power Point e outros. No momento da visita, a sala de estudos estava funcionando com a presença de funcionários utilizando os materiais citados. A sala de decompressão, no entanto, estava fechada e sem a presença de funcionários que pudesse demonstrar a sua utilização.

Comparando com os dados obtidos na pesquisa coordenada por Tenório (2004) – dentro do objetivo daquela pesquisa de verificar a Responsabilidade Social de uma empresa sendo replicada para outra da mesma cadeia - no que se refere à Saúde e Segurança no trabalho, a pesquisa constatou que, embora a empresa A possa ser considerada socialmente responsável (devido à consideração dos requisitos da SA8000), essa política de gestão não se repete na empresa C, que foi considerada uma empresa sem os requisitos necessários para se afirmar a sua Responsabilidade Social com o público interno.

Ambas as empresas possuem programas de saúde e segurança originários das Normas de Qualidade (ISO 9000, QS 9000 e ISO 9002), porém a principal diferença entre essas duas empresas está na disseminação dos procedimentos entre os funcionários, que na empresa A existe de forma satisfatória, e na empresa C esta disseminação não ocorre. Além disso, a empresa C não possui treinamento de evacuação da área em caso de incêndio e não possui rota de fuga sinalizada, aspectos que são encontrados na empresa A. Os procedimentos existentes na empresa A estão presentes na Avon, e o processo de comunicação e envolvimento dos funcionários ocorre em maior grau justamente por exigência da SA8000. Ambas as empresas (A e C) possuem recintos administrativos, banheiros, vestiários, refeitórios e áreas de lazer asseados e salubres, o mesmo ocorrendo com a Avon. Para esse requisito, apenas a empresa A foi considerada em conformidade, já que a empresa C não cumpre com os itens mínimos do requisito, conforme acima citado.

Para efeito desta pesquisa, que analisa os requisitos da Norma SA8000, sob a ótica dos três vértices do referencial teórico proposto por Lozano (1999), a prática de saúde e segurança efetivada pela Avon apresenta conformidade com os três conceitos de ética. A Responsabilidade Social com o *stakeholder* público interno no aspecto de saúde e segurança está presente na forma como a empresa se organiza para atender a essa demanda. Os compromissos a serem respeitados em relação ao tema estão formalizados nos instrumentos formais da organização e a prática dos indivíduos dentro da empresa são mantidos através dos programas acima citados, através dos treinamentos periódicos, do apoio da liderança e da disseminação e documentação dos procedimentos de prevenção, correção de riscos potenciais e simulação de situações de emergência.

4.3 Liberdade de associação e direito à negociação coletiva

Embora as auditorias de verificação não tenham apontado esse item como não estando conformidade, para o sentido deste trabalho, através das reuniões com funcionários, preferiu-se considerar esse item como não avaliado para a Ética de Responsabilidade, por entender-se que haveria a necessidade de uma checagem junto às lideranças sindicais ligadas à classe trabalhadora da Avon. Como não foi possível essa abordagem (por motivos operacionais da pesquisa), entende-se prudente essa consideração como um item não abordado na pesquisa de campo.

Apenas no que se refere à Ética de Humanidade, a pesquisa constatou a afirmação da liberdade de associação como sendo um valor para a empresa. O código de ética da empresa bem como a descrição da política de Responsabilidade Social da empresa divulgados na Internet citam textualmente a liberdade de associação e o direito de negociação coletiva como um valor fundamental de respeito aos funcionários da Avon. Para o conceito de Ética Geradora de Moral Convencional, não houve um processo de pesquisa efetivo que pudesse afirmar a presença desse requisito na Cultura Organizacional, o que também o coloca como um item não avaliado.

4.4 Discriminação

Esse item pode ser observado tanto no que se refere ao incentivo à diversidade dentro da composição do quadro de funcionários quanto à não discriminação às pessoas em situações específicas que, em princípio, poderiam afetar a produtividade no trabalho (deficientes, dependentes químicos, mulheres em gestação). Seguem algumas observações em relação à questão da discriminação:

- rampas de acesso e banheiros para cadeirantes;

- presença de grupos de deficientes auditivos;
- programa de desenvolvimento de jovens aprendizes;
- presença majoritária da mulher (60% da força de trabalho de cerca de 4 300 funcionários);
- programa de berçário que ampara as mulheres na fase de gravidez e de amamentação;
- programa de recuperação de dependentes químicos (segundo a entrevista com a coordenadora de SA8000 da Avon, está em funcionamento há 23 anos);
- respeito aos idosos com atividades para aposentados da empresa.

Segundo o depoimento de uma funcionária do setor administrativo “a participação da mulher não ocorre somente de forma quantitativa, mas também de forma qualitativa, pois a oportunidade de crescimento na carreira é real”. Segundo ela este fato pode estar ligado à própria atividade da empresa que está fortemente vinculada à questão feminina.

Da mesma forma que nos itens relativos ao trabalho infantil e trabalho forçado, as auditorias de certificação não identificaram desacordo referente ao requisito discriminação, o que também contribui para a afirmação de responsabilidade da empresa em relação a esse item no que se refere ao tratamento do público interno.

Sob a ótica da Ética de Humanidade, o veto à discriminação está presente no Código de Conduta da Avon através da seguinte afirmação:

O relacionamento da Avon com seus funcionários está pautado no princípio da igualdade de oportunidade de trabalho para todas as pessoas, independentemente de raça, religião, origem étnica, sexo, idade, incapacidade física, estado civil ou orientação sexual, em conformidade com a Norma SA8000.

No material disponível na Internet, também existe a definição da proibição a qualquer prática discriminatória, deixando claro que os funcionários são incentivados a denunciar

qualquer tipo de atitude interna contrária a esse compromisso assumido pela empresa. Em outra parte do código de ética, existe a citação em que "As diferenças de opinião em temas como política e religião devem ser respeitadas sempre", denotando a preocupação em estabelecer regras de conduta para pessoas que processam ideologias e crenças diferentes.

Dentro da visão de Ética Geradora de Moral Convencional, o veto à discriminação se apóia primeiramente na questão da divulgação interna para todos os funcionários durante o processo de implantação da Norma SA8000, nos mesmos moldes dos demais requisitos. Da mesma forma, o processo de treinamento dos requisitos da norma também englobou o item discriminação. A discriminação de gênero não faz parte do dia-a-dia da empresa, pois as mulheres possuem 60% do quadro geral de funcionários, das quais 45% são cargos gerenciais, demonstrando a abertura para a ascensão dos cargos mais altos. A discriminação à mulher em período de gestação, que ocorre em muitas empresas, não está presente na Avon, cuja presença do Berçário com liberdade para amamentação indica um caminho favorável.

A não-discriminação aos indivíduos com problemas relacionados à dependência química fica evidenciada através do Programa de Recuperação de Dependentes químicos, que é um programa antigo da empresa (23 anos). A dignidade no tratamento aos idosos também foi constatada na pesquisa a partir dos eventos denominados de "Encontros temáticos para Aposentados da Avon", que foram realizados em março de 2003 e julho de 2003. O primeiro tinha como tema "Auto-estima de bem com a vida" e contou com 103 participantes. O tema do segundo encontro foi "Quebrando mitos da maturidade" e recebeu 86 participantes.

Dentro da pesquisa coordenada por Tenório (2004), encontrou-se discriminação de gênero nas duas empresas pesquisadas. Enquanto na empresa A há somente duas mulheres em posição de chefia, na empresa C a discriminação ocorre tanto pelo reduzido número de mulheres na empresa como pela impossibilidade de atingir cargos de comando. Além disso, na empresa C, não há a contratação de deficientes. Outro ponto apontado na pesquisa como

deficiente em relação a esse item é a ausência de canal de comunicação claro para denúncia de ações discriminatórias. Na Avon esse fator não está presente a partir dos canais de comunicação estabelecidos pela Norma SA8000. A pesquisa considerou as empresas A e C em não conformidade com a Norma SA8000 no item discriminação, fato que não se repetiu na pesquisa com a Avon, pelos motivos acima expostos, incluindo as visões obtidas a partir dos três pólos de ética do modelo teórico proposto por Lozano (1999).

4.5 Práticas disciplinares

As auditorias de certificação não apontaram irregularidades nesse item a ponto de ter uma classificação como não-conformidade. Apesar disso, ocorreram comentários, através dos canais de comunicação da Norma SA8000, a respeito das formas inadequadas de tratamento de determinado chefe com o subordinado. Não se tratava da ocorrência de abusos de poder, práticas disciplinares coercitivas ou atitudes desse tipo (por isso não foram captadas pelas auditorias de certificação), mas de situações de comportamento pessoal dentro do aspecto de relacionamento entre chefe e subordinado.

Diante desse quadro, a empresa buscou trabalhar a questão utilizando para isso treinamento específico relativo ao comportamento. Conforme foi relatado na entrevista com a coordenadora de SA8000 da Avon, a empresa preocupou-se em buscar uma ação pró-ativa junto com os consultores de SA8000 para melhorar o relacionamento entre subordinados e chefia direta:

[...] então nós começamos a trabalhar também em conjunto com a consultoria, foi desenvolvido no ano passado este treinamento para todos os gestores. De supervisão para cima eles passaram por este treinamento "gestão sutil de pessoas" e nós observamos que pelo menos o pessoal começou a sentar para conversar, a ter um pouco mais de paciência, a falar de uma forma diferente.

Esse treinamento ocorreu durante o mês de fevereiro de 2003, conforme observado nos materiais de divulgação internos. A presença dessa prática dentro da organização situa-se dentro da visão da Ética Geradora de Moral Convencional, uma vez que a ação procura atuar dentro da repetição dos funcionários nas suas relações do dia-a-dia. Nessa mesma linha de atuação, existe também o trabalho dentro das ferramentas normais de Recursos Humanos da empresa, como os sistemas de avaliação de competências, os programas de "feedback", em que se trabalhou o assunto relacionamento entre a liderança e os subordinados e até os próprios subordinados com eles mesmos.

Dentro da ótica da Ética de Humanidade, observou-se que o veto às práticas disciplinares abusivas não está citado textualmente no código de conduta e ética da Avon, embora o texto seja enfático ao dizer que a empresa se compromete a repudiar “qualquer outra não conformidade aos requisitos da Norma SA8000 [...] A Avon incentiva os funcionários a notificar quaisquer dessas ocorrências citadas ao departamento de Recursos Humanos. Essas notificações serão mantidas em sigilo absoluto”. Portanto, de forma indireta, a empresa formaliza a não concordância com excessos nas práticas disciplinares, acrescentando que a empresa dá abertura e incentiva a denúncia pelos funcionários de atos contrários à determinação da empresa e o compromisso de manter em sigilo absoluto as notificações recebidas.

No material de divulgação da empresa, a questão disciplinar volta a aparecer de forma textual, informando que a empresa repudia os abusos das práticas disciplinares tanto no item relativo às condições de trabalho quanto no item que se refere aos compromissos do Presidente da Empresa com a Política de Responsabilidade Social da Avon.

Comparando-se a presente pesquisa com aquela coordenada por Tenório (2004), observa-se que, apesar da empresa A ter desenvolvido o conceito de “chefe treinador”, que procura orientar através do diálogo e do incentivo à exposição das idéias pelos funcionários ao

superior imediato, isso de fato não ocorre na prática. Muitos supervisores não conversam com os funcionários ou os ignoram. Na empresa C ocorre fato semelhante e em alguns casos ainda existe a figura do chefe agressivo, cuja presença é exatamente o que a Norma SA8000 pretende condenar como prática contrária à Responsabilidade Social Empresarial. Esse fato não foi observado nas reuniões com os funcionários da Avon realizadas pelos auditores da Norma SA8000, o que é corroborado pela não existência de não conformidade nesse item.

Além do citado acima, as empresas daquela pesquisa não possuem política formal para coibir as práticas disciplinares indesejadas e, principalmente, não possuem canais de comunicação claros e com garantia de sigilo para que se possam denunciar casos de tratamento inadequado. Na Avon existem os canais de comunicação e a empresa declara formalmente a garantia de sigilo. Conforme citado na entrevista com a Coordenadora de SA800 da Avon “no canal de comunicação ramal 8000 não se sabe quem está falando, e também não existe dentro da Norma SA8000 a necessidade de identificação e para nós também não importa quem está falando”. No caso das empresas A e C na pesquisa comparativa, ambas foram consideradas em não conformidade para este item, justamente pelas questões acima citadas.

Para a pesquisa na Avon, os dados obtidos apontam para a conformidade das práticas disciplinares internas, incluindo a visão dos três vértices de ética do modelo referencial proposto por Lozano. No que se refere à Responsabilidade das práticas disciplinares da empresa com o *stakeholder* público interno, a adequação está constatada a partir das auditorias de certificação da SA8000, que não apontaram não conformidades nesse item. Dentro da Ética de Humanidade, a empresa demonstra a preocupação em assumir publicamente o compromisso de coibir práticas abusivas, tanto através do Código de Conduta e Ética, quanto no material institucional divulgado na Internet. Por último, a Ética Geradora de Moral Convencional encontra ressonância na prática empresarial através das ações de

treinamento para melhorar o relacionamento entre chefes e subordinados, do uso das ferramentas Recursos Humanos, como sistemas de avaliação de competências e programas de "feed back", e da manutenção de canais de comunicação para as denúncias de casos que eventualmente possam ocorrer.

4.6 Horário de trabalho

Horário de trabalho, item da SA8000, está ligado à utilização excessiva de horas extras, desrespeitando o direito ao descanso do trabalhador. O requisito da norma especifica uma utilização máxima de 12 horas extras semanais por funcionários. Segundo apontado na entrevista com a Coordenadora de SA8000, esse foi um dos itens que trouxe maior dificuldade para a empresa, até pelo dinamismo do processo produtivo da Avon:

o ritmo da Avon que é muito acelaerado por ser uma empresa muito dinâmica, a cada 13/14 dias nós mudamos a campanha e a partir deste mês/segundo semestre é o período de maior venda. Então nós começamos a trabalhar com isto, os gestores iniciaram um trabalho de controle realmente de horas extras dos funcionários.

Nas três primeiras auditorias de certificação, esse item foi apontado com necessidade de ser revisto e aperfeiçoado.

Se esta pesquisa fosse realizada antes de março de 2004, a conclusão a respeito desse item seria o de que a empresa não estaria praticando os níveis adequados de utilização de horas extras conforme prescrito pela Organização Internacional do Trabalho. Essa realidade, inclusive sugere que havia um desequilíbrio entre a proposta de qualidade de vida no trabalho e a realidade enfrentada no que se refere às necessidades de produção. Parece haver um contrasenso na adoção de um discurso de qualidade de vida no trabalho com uma postura da empresa que incentiva os funcionários a exercer longas jornadas de trabalho em detrimento do convívio familiar, do lazer e do desenvolvimento pessoal.

Obviamente que esse fato não ocorre sem a concordância dos funcionários, embora seja muito difícil definir até onde a concordância ocorra em consequência da necessidade de aumento da renda ou pela preocupação com o impacto que teria na percepção dos gestores caso houvesse uma negativa de fazer as horas extras solicitadas. Há ainda possibilidade desse fato ser decorrente da utilização da ideologia da excelência, conforme descrito no referencial teórico (MORGAN, 1986), na qual existe um processo de cooptação psicológica para a superação das metas de produção e vendas, indicando que isso é bom para o indivíduo (ainda mais pelo aspecto financeiro), quando na realidade se está reproduzindo uma cultura em que o beneficiado é a empresa.

O paradoxo que existiu nesse processo de redução de utilização de horas extras é que a maior resistência na adequação desse requisito partiu dos próprios funcionários, devido ao processo de incorporação da renda advinda de sua extensa utilização. Conforme comentário feito pela Coordenadora de SA8000,

quando eles notaram que as horas começaram a diminuir, todo mundo sentiu o impacto pois muitos tinham já reformado a casa, comprado carro novo, porque isto já fazia parte, quanto mais horas eu faço mais eu tenho. Só que também o funcionário não estava tendo a consciência de que aquilo já estava...se não for agora mais para frente prejudicando a sua saúde, ele não tem mais contato com a família, não tem mais amigos, empresa 24 horas por dia.

Este é o sentido da união da Ética da Responsabilidade com a Ética de Humanidade, pois, apesar de ser uma aparente vantagem para os indivíduos pela questão financeira, o excesso de trabalho não pode ser considerado um valor para uma empresa que pretende ser considerada ética e a Avon buscou a recuperação dessa distorção com a implantação das ações corretivas. Esse ponto leva à existência da responsabilidade, pois na auditoria de certificação, realizada em março de 2004, esse item não mais apareceu como não conformidade, indicando que, apesar das dificuldades e do tempo que levou para fazer as adequações, a empresa

conseguiu adequar-se ao requisito para a norma SA8000. As horas extras que se situavam na ordem de 48 000 horas por mês, reduziram-se a 5 000 horas mensais.

Na questão ligada à Ética de Humanidade, da mesma forma que no item anterior, não existe a citação textual da questão do horário de trabalho no Código de Conduta e Ética da Avon, embora ela esteja inserida no seu compromisso com os requisitos da Norma SA8000. Já no material institucional, a empresa se compromete a oferecer um horário de trabalho adequado para todos os seus funcionários.

Analisando-se a prática dentro da organização, com vistas a entender esse item da SA8000 com base no conceito de Ética Geradora de Moral Convencional, observa-se que esse foi um dos itens que mais trouxe desafios para a administração da empresa. Isso porque, como ocorre em grande parte das empresas que utilizam muito o expediente de horas extras, existe uma dupla conveniência, pois a empresa consegue resolver os seus problemas de oscilações sazonais na produção, ao mesmo tempo que o funcionário consegue ter uma complementação de renda, conforme já citado anteriormente.

Dentro das ações realizadas pela empresa para promover a adequação da Norma SA800, realizou-se um acréscimo de monitoração nos controles de horas extras e aumento nas campanhas de conscientização, chegando-se à criação de uma nova jornada de trabalho para se adequar ao limite definido pela norma SA8000. "Isto foi um processo que aconteceu em 2002; em janeiro de 2002, nós começamos todo este trabalho; até foi feita uma nova jornada de trabalho, foi feita a contratação de novos funcionários, fizemos o controle de horas por funcionário" (Coordenadora de SA8000 da Avon).

Com relação ao impacto gerado no orçamento dos funcionários, a entrevistada afirma que:

aliado a isto, junto com o nosso programa de qualidade de vida, nós fizemos um trabalho de orientação sobre orçamento familiar, que foi enfoque da saúde financeira, então nós começamos a trabalhar com isto, de palestras de orçamento familiar [...]

interessante que nós, dentro do programa de qualidade de vida, já desenvolvemos uma série de ações e esta do orçamento familiar se incorporou ao programa e trabalhamos não só com o funcionário, mas também com o familiar, com a esposa com os filhos, porque não adianta você passar a informação para o funcionário, se a mãe, a esposa, o filho gastam em excesso. As palestras aconteciam aos sábados.

Essas duas ações demonstram o compromisso da empresa em promover a adequação dos fatores gerados a partir das mudanças solicitadas pela norma SA8000. A preocupação não se restringiu às orientações da norma, mas observou um conjunto mais amplo de fatores que interferem naquele determinado assunto para o *stakeholder* público interno. A inclusão de mais uma jornada de trabalho levou à contratação de mais funcionários, ou seja, alterou a estrutura de produção da empresa. Da mesma forma que a observação do impacto na estrutura de renda dos funcionários levou a ações corretivas diretas aos funcionários e de forma extensiva para familiares dos mesmos, através de um trabalho feito fora do expediente normal da empresa.

Comparativamente à pesquisa realizada por Tenório (2004), naquele caso, ambas as empresas pesquisadas (A e C) estavam em conformidade com o conteúdo do requisito, uma vez que não solicitavam o cumprimento de horas acima do número previsto na Norma SA8000. Em alguns casos há utilização do banco de horas, mas poucos casos. Fato semelhante foi constatado na pesquisa da Avon, pois os dados confirmaram a conformidade desse requisito em relação à exigência da Norma e em relação ao referencial teórico que se tem utilizado para análise dos dados.

4.7 Remuneração

A remuneração também foi um item aprovado pelas auditorias de certificação. Faz parte da remuneração integral da empresa o Programa de Incentivo à Produtividade – PIP. Trata-se de um plano de participação nos resultados da Avon, cujos valores repassados podem

atingir até 2,5% do salário mensal, a depender da *performance* atingida e da função do funcionário. Todos os funcionários são elegíveis ao programa. Existem também os programas de mérito, que são baseados na *performance* e desempenho da pessoa durante o ano, o que torna o funcionário elegível a um aumento de salário ou pagamento de um bônus. Os programas de reconhecimento completam a parte de remuneração, fornecendo premiações individuais ou por equipes a partir do desempenho de trabalhos e projetos em todas as áreas.

Em relação aos benefícios, a empresa oferece: assistência médica, incluindo os consultórios médicos nas unidades maiores, seguro de vida, transporte, plano de previdência privada (Avonprev), restaurante, programa de empréstimos com desconto em folha de pagamento e assistência odontológica. Durante a visita na unidade de Interlagos, foi observada a existência da farmácia interna que oferece medicamentos com 12% de desconto para qualquer compra e, caso a receita seja em nome do funcionário, a Avon subsidia R\$ 17,00 por receita. Conforme depoimento de uma funcionária do departamento de RH “a farmácia interna é um dos benefícios mais utilizados pelos funcionários”, cujo fato se deve tanto à questão do custo reduzido quanto à facilidade de acesso aos trabalhadores da empresa.

Com relação aos salários propriamente ditos, não foi possível verificar com efetividade se o nível oferecido pela empresa se encontra dentro da média do mercado, acima ou abaixo, uma vez que não se teve acesso a essas informações. Na descrição da Política de Recursos Humanos da Avon, existe a citação de que a "remuneração é bastante competitiva com o mercado, pois realizamos constantemente acompanhamento e atualizações através de pesquisas salariais com os principais companhias do mercado, sejam multinacionais ou nacionais". Apesar da pesquisa não poder confirmar essa realidade, o conjunto de ações que compõem a remuneração total dos funcionários da empresa (salários, benefícios, programa de participação nos lucros, bônus por atingimento de metas) sugere um programa alinhado com as práticas das grandes corporações do mercado.

Dentro da visão da Ética de Humanidade, pode-se citar a divulgação da Política de Recursos Humanos, na qual a empresa assume compromissos com uma remuneração digna para os funcionários, e a afirmação da disposição da empresa de respeitar o requisito remuneração digna na Política de Responsabilidade Social da Avon e da textualização referente a esse mesmo assunto no Código de Conduta e Ética da Avon.

Para a análise da Ética Geradora de Moral Convencional no requisito remuneração, a pesquisa deparou com o mesmo problema de uma verificação parcial. As definições indicadas nos instrumentos formais da organização sugerem uma adequação dos níveis de remuneração com o que se espera de uma empresa que tenha Responsabilidade Social com o Público Interno. A ausência de dados efetivos dos níveis salariais, no entanto, impede a conclusão que consideraria esse dado em total conformidade com a proposta da Norma SA8000.

A pesquisa organizada por Tenório (2004) indica a conformidade no requisito remuneração para as duas empresas constantes na pesquisa (A e C), apesar de ter sido encontrado um grande volume de estagiários na empresa A, o que poderia indicar a utilização de mão-de-obra barata na composição do quadro de funcionários. A empresa também possui um plano de participação nos lucros (PLR), no qual os pagamentos são diferenciados em relação à *performance* individual. Já a empresa C não possui diferenciação no pagamento de PLR, o que foi considerado uma oportunidade de melhoria desse item. Na Avon a avaliação de *performance* é atrelada aos pagamentos da PLR, oferecendo a oportunidade de diferenciação em função da *performance*.

Como conclusão, portanto, considerou-se apenas o item relativo à Ética de Humanidade em conformidade com a proposta do Lozano (1999). Nos demais itens entende-se que houve uma avaliação parcial pelos motivos já expostos. Dentro da limitação, todavia, os dados sugerem uma adequação do item remuneração às práticas de mercado.

4.8 Sistema de gestão

O sistema de gestão é um requisito da norma SA8000 que especifica, em um primeiro aspecto, a necessidade de se fazer a gestão da própria certificação e das suas exigências, oferecendo uma continuidade ao longo do tempo e a manutenção constante. De um ângulo maior deve-se entender, paralelamente, que essa gestão não se limita à gestão da norma mas também à Gestão da Ética e da Responsabilidade Social na empresa. Tal ponderação é importante, pois em algum momento podem existir elementos na prática empresarial que não estão necessariamente ligados à Sa8000, mas que têm alcance social e ético e, portanto, devem fazer parte da preocupação desse sistema de gestão.

No que se refere à Norma SA8000, a gestão ocorre através das auditorias periódicas, nos planos de ação pós-auditoria para os itens identificados ou como não conformidade ou como oportunidade de melhoria. Na descrição feita na entrevista com a Coordenadora de SA8000 da Avon e nas informações divulgadas internamente, encontram-se indícios para afirmar que a Avon buscou a realização das ações necessárias para o cumprimento desse requisito:

[...] o próprio sistema de gestão colabora para que a chama não se apague. Porque dentro do sistema de gestão nós temos auditorias internas e auditorias externa. A auditoria interna acontece pelo menos 1 vez por ano e a auditoria externa a cada 6 meses, a análise crítica da administração que envolve os vice-presidentes e o presidente, a cada 1 ano e nós vamos mudar para cada 6 meses.

No que se refere à realização de auditorias externas, a norma indica uma ou duas por ano. A Avon optou por trabalhar com duas por ano. A seguir serão apresentadas as auditorias que ocorreram até o ano de 2004, bem como suas observações principais e a contrapartida de ação de correção por parte da Avon:

- **Auditoria externa em maio de 2002:** quatro não conformidades - três em saúde e segurança e uma em relação às horas extras;
- **Auditoria externa em março de 2003:** fechadas as quatro não conformidades anteriores e observadas duas novas não conformidades, controle eletrônico para localização dos extintores de incêndio e controle de horas extras acima de 12 horas semanais. Destaque para a participação pró-ativa dos funcionários;
- **Auditoria externa em agosto de 2003:** plano de ação para redução de horas extras;
- **Auditoria externa em março de 2004:** nenhuma não conformidade constatada. Quatro oportunidades de melhoria: Análise do relatório de auditoria dos fornecedores, processo de avaliação dos fornecedores, comunicação entre empresa e funcionário e integração entre funcionários;
- **Auditoria interna em julho de 2004** (realizada pelos próprios funcionários): encontradas três não conformidades pequenas, cujas ações foram imediatamente implantadas com vistas à preparação para a **auditoria externa em setembro de 2004**¹⁸.

No que se refere à Ética de Humanidade, o sistema de gestão da Norma SA8000 é citado no material institucional da Avon no item Política de Responsabilidade Social e no Código de Conduta. Nesse último, adicionalmente ao compromisso com a manutenção da Norma SA8000, a Avon se compromete a manter um Comitê de Ética que possui a responsabilidade de fazer a gestão do próprio código. Esse comitê é formado por quatro vice-presidentes e dois diretores da empresa. O texto que trata desse assunto dentro do Código de Conduta coloca que "O Comitê de Ética é o órgão competente para realizar a gestão do Código de Conduta, sendo responsável por sua normatização, comunicação, atualização,

aplicação e monitoramento, determinando as ações necessárias para a divulgação dos elevados padrões de conduta ética dentro da Avon". Uma crítica que se pode fazer ao comitê de ética é o centralismo na composição dos membros, já que poderia existir a participação de representantes dos funcionários para conferir maior amplitude de visão nos processos de decisão.

Um outro aspecto dentro da afirmação dos princípios de humanidade está relacionado com o próprio processo de documentação das ações da Norma SA 8000 na Avon. Na pesquisa coordenada por Tenório (2004), as empresas A e C foram desqualificadas nesse requisito por vários motivos, entre eles a questão da documentação formal.

Durante a pesquisa, ao expor o questionário padrão SA8000, foi possível perceber, em ambas as empresas, o total desconhecimento de gestores e trabalhadores com relação à norma, não havendo, portanto, documentação formal definindo as diretrizes e a política de responsabilidade social. [...] não estão formalizadas ações que visem ao planejamento e implantação da norma. (TENÓRIO, 2004, p 176)

Na Avon essa documentação é realizada conforme a determinação da Norma SA8000. As auditorias de certificação sugerem planos de ação que são formalizados e comunicados a todos os funcionários. Os canais de comunicação registram todas as reclamações, sugestões e as devidas ações de correção. Os relatórios da administração são escritos e arquivados junto à documentação da norma. Infelizmente esta pesquisa não teve acesso a toda documentação gerada pela gestão da Norma SA8000, fato que poderia enriquecer a análise aqui formulada. No entanto a existência desse processo de registro foi confirmada na entrevista com a Coordenadora de SA8000 da Avon, além do fato de que a própria certificação não seria concedida pela empresa de auditoria, caso essa exigência não tivesse sido atendida.

A criação e a manutenção do sistema de gestão da responsabilidade social dentro da ótica da Ética Geradora de Moral Convencional deve ser observada a partir dos elementos práticos que colaboram para que os conceitos éticos e de responsabilidade social sejam

¹⁸ Fonte: *Divulgação Interna "Avon Já"*, edições 143, 166, 193 e 209

incorporados na cultura organizacional e passem a configurar o hábito dos indivíduos dentro do cotidiano empresarial. Alguns elementos necessários para essa configuração da prática organizacional e que foram objetos da pesquisa ora realizada se referem à:

- **liderança**, papel dos líderes na fixação dos conceitos e exemplos a serem seguidos por toda a população da empresa;
- **comunicação**, na qual os objetivos são claramente comunicados pela direção da empresa a todos os funcionários e a manutenção de canais de expressão que, no sentido inverso, sejam abertos e transparentes;
- **manutenção** ao longo do tempo, para que os programas tenham consistência e estabilidade para transmitir confiança de que a proposta ética ocupa um lugar central na política interna da organização.

No que se refere à liderança, os indícios de participação do corpo dirigente da Avon são encontrados no processo de implantação e divulgação do conteúdo da norma SA8000 para o público interno. O plano de comunicação teve início com a comunicação oficial do presidente da Avon Brasil sobre a importância e necessidade do envolvimento de toda a empresa no trabalho que estava se iniciando naquele momento.

A empresa durante este período respirou SA8000. Isto foi do presidente ao estagiário, ao pessoal de fábrica e é importante que tenha o compromisso da alta direção. Nós fizemos uma série de trabalhos referentes a parte de comunicação com banners, folhetos, revistas, nós temos um jornal semanal que é o “Avon Já”, uma série de matérias explicando o que é a norma, quais são os requisitos, requisito por requisito nós fizemos banners para cada requisito da norma, tudo com base no mesmo formato, layout, etc. Nós fizemos palestras com todos os funcionários e terceiros, porque a norma contempla fornecedores, terceiros, internos, externos, prestadores de serviço. (COORDENADORA de SA8000 da Avon)

Em seguida, os demais dirigentes passaram a falar da importância da norma SA8000, dos seus requisitos e do direcionamento da empresa para a adoção dos seus princípios.

Entrevistas para os jornais internos, declarações no vídeo de lançamento e comunicações às suas equipes foram algumas das ações observadas na pesquisa dentro da questão liderança.

Outro ponto, ainda no que se refere à liderança, foi a criação do Comitê de SA8000. Essa ação não faz parte das exigências da certificação, porém a Avon resolveu adotá-la buscando, ao mesmo tempo, um suporte das lideranças da empresa bem como o seu envolvimento efetivo nas ações de disseminação e manutenção. Conforme citado na entrevista com a Coordenadora de SA8000:

nós montamos um comitê de SA8000, que é formado por gerentes que foram escolhidos com muito cuidado para poder atender à demanda advinda dos canais de comunicação, [...], então nós temos 3 gerentes de manufatura, manutenção, processamento e embalagem, que são os nossos grandes clientes. Nós temos um representante de saúde, gerente da área médica, um gerente da área de segurança, porque se tiver algum problema relacionado a segurança nós direcionamos para ele e temos uma gerente de desenvolvimento de RH.

O comitê de SA8000 atua na avaliação dos requerimentos gerados pelos canais de comunicação, tomando decisões em assuntos que possam ser resolvidos na esfera gerencial.

Segundo a entrevista com a responsável pela implantação da norma:

é importante que o gerente tenha esta consciência, até porque a partir do momento que você faz parte do processo você se sente responsável por ele, seu interesse é outro, você começa a trabalhar com aquilo, e a dinâmica vai te conquistando, porque te conquista mesmo. Você daqui a pouco está com a bandeira de SA8000.

Observa-se um duplo objetivo na criação do comitê: o suporte na tomada de decisões que não poderiam ficar restritos à área de recursos humanos e, ao mesmo tempo, a busca de um impacto na aceitação e no comprometimento dos gestores perante a norma SA8000. Novamente poderia constituir-se um ponto de oportunidade de melhoria, se houvesse a participação de alguma liderança ligada aos funcionários no Comitê de SA8000, o que poderia conferir um maior equilíbrio no processo de discussão dos problemas enfrentados pelo Comitê de SA8000.

Por último, dentro da questão da liderança, está a criação dos cargos do representante dos funcionários para os assuntos ligados à Norma SA8000 e do representante da administração. A escolha do representante dos funcionários é feita nos mesmos moldes da eleição dos representantes da CIPA, ou seja, por eleição direta dos funcionários. Já o representante da empresa é nomeado diretamente pelo presidente da Avon Brasil. A presença do representante dos funcionários constitui, por um lado, um fator positivo pelo incentivo à formação de uma liderança direta dos funcionários; por outro, observa-se um reducionismo da utilização do cargo, uma vez que atua, quase que exclusivamente, como um canal de comunicação entre os funcionários e a administração da empresa. Seu envolvimento no processo de decisões, com a participação no Comitê de SA8000, por exemplo, poderia ser um fator de potencialização da sua presença dentro da dinâmica de responsabilidade social buscada pela empresa.

Na pesquisa coordenada por Tenório (2004), um dos fatores de desqualificação das empresas A e C para o requisito sistema de gestão foi a ausência da designação dos representantes da administração e a da a eleição dos representantes dos trabalhadores para garantir a implementação de sistemas de responsabilidade social.

O assunto comunicação já foi bem explorado na análise dos requisitos anteriores, fazendo parte das avaliações da ética geradora de moral convencional de quase todos os itens. Por esse motivo cabe acrescentar aqui apenas a importância do processo de implantação, as dificuldades encontradas a partir da abertura da comunicação e alguns números relativos à utilização dos canais de comunicação, que sugerem a sua efetividade no processo de criação do hábito dentro da prática organizacional (conforme sugere o referencial teórico deste trabalho).

No requisito sistema de gestão, a pesquisa coordenada por Tenório (2004) encontrou deficiências na comunicação das duas empresas pesquisadas.

A comunicação é parcial, por meio de fluxo de mão única (da empresa para os trabalhadores), não havendo o feedback que caracteriza a conformidade com os requisitos da norma. A empresa A divulga as questões externas ligadas a ações de voluntariado, enquanto a empresa C divulga a política da qualidade e os resultados da análise crítica. (TENÓRIO, 2004, p 177)

Na pesquisa realizada na Avon, o processo de comunicação encontrado é mais amplo e complexo, fazendo parte dos objetivos da empresa desde o processo de implantação, conforme a entrevista com a Coordenadora de SA8000:

Na implementação, por exemplo, nós tivemos toda uma preocupação com a comunicação disto com o funcionário, o processo de comunicação se não fosse bem feito com certeza não teríamos a adesão dos funcionários, não teríamos a credibilidade dos funcionários com relação a esta norma. Assim sendo fizemos um trabalho junto com a área de comunicação e foi feito literalmente um plano de comunicação interno, com recursos visuais, vídeos, banners, folhetos, jornais internos, faixas, além de ações de conscientização, palestras, cursos, treinamentos, workshops, etc.

A presença dos canais de comunicação sugerem uma diferenciação entre os dados obtidos na pesquisa coordenada por Tenório (2004) e a pesquisa realizada neste trabalho. Até fevereiro de 2003 haviam sido documentados 257 registros de comunicação dos funcionários, sendo 12 através de *e-mail*, 167 através do Ramal 8000, e 78 através dos representantes dos funcionários. Nesses contatos, estão diluídos aqueles que representam reclamação, denúncia, sugestão e eventualmente elogios às ações implementadas. Segundo a Coordenadora de SA8000 da Avon "pelo sistema de gestão da Norma SA8000, tem de se ter um controle de todas os contatos feitos pelos funcionários. Reclamações, sugestões, opiniões, elogios, têm que ser anotados, passado um retorno para o funcionário, o status da reclamação dele, enfim um retorno completo".

A demanda de reclamações que surgiram no início da implantação dos canais de comunicação também é um exemplo das dificuldades enfrentadas pela empresa. Primeiramente, pela quantidade de reclamações "o início da implementação foi em julho, em

seguida a demanda começou a aumentar muito e havia muitos retornos para repassar para os funcionários além de assuntos para resolver, chegando a haver dificuldade de se dar conta de todos os contatos" (Coordenadora de SA8000 da Avon). Outra dificuldade dizia respeito à natureza dos requerimentos, pois, "a partir do momento que você abre um canal de comunicação, você precisa estar muito preparado para a demanda, porque vem todo o tipo de assunto e aí você tem de saber o que vai responder, porque existem algumas coisas que a empresa tem condição de fazer e outras não". Ou seja a administração das expectativas a partir da abertura da comunicação tem de ser muito bem organizado pela empresa para não frustrar a participação nem assumir compromissos aquém das possibilidades organizacionais.

Esse aparente¹⁹ cuidado com a administração dos requerimentos assume um caráter de legitimidade do processo, o que contribui para a geração de confiança no indivíduo que buscou a utilização de um dos canais de comunicação e o seu desejo de repetir novamente esse tipo de ação no futuro. A permanência dessa dinâmica contribui para que a ética se movimente dos princípios de humanidade e de responsabilidade em direção da moral convencional dos indivíduos no seu cotidiano na organização.

Outro aspecto importante para a criação do hábito na organização é a estabilidade do programa e a sua manutenção ao longo do tempo. Normalmente a reação inicial dos funcionários, a partir do início do processo de implantação, é sempre observar se não é apenas uma atitude imediatista para atender a um objetivo específico da organização ou se o programa resiste ao longo do tempo e se incorpora na prática cotidiana da empresa. Essa atitude de desconfiança dos trabalhadores em geral faz do fator tempo uma variável incondicional para a efetiva conquista da confiança do indivíduo organizacional.

¹⁹ Aparente pelo fato de que, para uma melhor constatação desses fatos, seria necessário uma pesquisa direta com os funcionários, o que não foi concedido pela direção da empresa, apesar de ter sido solicitado pelo pesquisador. As informações ficaram restritas às informações fornecidas pela área de RH da empresa.

A dificuldade no processo de manutenção é confirmada na entrevista com a Coordenadora de SA8000 da Avon:

Eu posso afirmar que a certificação é bem trabalhosa, mas o monitoramento é muito mais complicado, porque manter isto vivo necessita de uma série de coisas e com o tempo nós fomos observando quais eram as necessidades e fomos implantando alguns procedimentos específicos

Por outro lado, é também nessa etapa que ocorre o aperfeiçoamento do programa, uma vez que as experiências efetivas levam a um aprendizado de toda a organização, o qual serve de base para as ações futuras, completando um ciclo de realimentação constante.

O trabalho da Avon com a Norma SA8000 está no sexto ano. O primeiro período compreendeu a etapa de pré-certificação, que foi de 1999 a 2001; em seguida, a etapa de implantação, ocorrida em 2002; por último, a etapa de manutenção, que compreende os anos de 2003 até aqui. Em 2004 houve uma mudança na dinâmica de avaliação da empresa com a realização da auditoria interna em julho de 2004. A mudança que representou essa auditoria reside no fato de que houve uma inversão no processo de avaliação e proposição de correções para o momento anterior à auditoria externa de certificação. O que antes era feito *a posteriori* passou a ser feito de forma pró-ativa. Essa ação poderia ser interpretada com ressalvas por sugerir que a avaliação prévia poderia ser feita na tentativa de prevenir eventuais pendências e corrigi-las antes da chegada dos auditores, como uma forma de "maquiar os dados" a serem auditados. Essa hipótese, no entanto, perde a força na medida em que a realização da auditoria interna é entregue a aos próprios funcionários, o que sugere transparência e alinhamento com os princípios da própria Norma SA8000.

Desta dinâmica de ação/experiência/aprendizado/mudança/consolidação participam todos os segmentos da empresa, não somente os gestores, pois o amadurecimento do processo envolve tanto a disposição para fazer as mudanças por parte dos dirigentes, quanto a

compreensão da velocidade das mudanças e eventuais dificuldades decorrentes da manutenção do programa por parte dos liderados. De acordo com a Coordenadora de SA8000 da Avon;

É um processo de melhoria contínua que é também muito interessante porque o funcionário deve entender que as coisas não acontecem do dia para a noite, que realmente existe um processo para que as coisas melhorem, isto com a participação com o funcionário. É interessante porque tem todo este processo de comunicação que nós temos, que faz parte do sistema de gestão.

Conclui -se que nesse item as informações obtidas por esta pesquisa sugerem a presença dos elementos estruturadores da Ética de Responsabilidade, da Ética de Humanidade e da Ética Geradora de Moral Convencional, conforme preconiza o modelo teórico sugerido por Lozano (1999).

5 CONCLUSÃO

Com algumas exceções em relação a alguns requisitos não avaliados e outros com avaliações parciais, de uma forma geral, a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada na Avon indica a presença de fatores convergentes com o modelo teórico proposto por Lozano (1999), objetivado nos requisitos da norma SA8000. O processo de certificação da Norma SA8000 possui um procedimento mais preciso do que o realizado por esta pesquisa, pois, além de possuir acesso a todos os setores da empresa, a metodologia utilizada é minuciosa, detalhada e com registros de todos os passos que a empresa realiza desde o início do processo de implantação. A certificação SA8000 é reconhecida mundialmente como uma metodologia confiável, motivo pelo qual este trabalho utilizou-se muito de suas informações para as conclusões alcançadas.

A novidade desta pesquisa reside no fato de terem sido analisados os requisitos da SA8000 sob três óticas de ética proposta no marco referencial proposto por Lozano, na tentativa de aproximação de um referencial teórico com a realidade prática de uma empresa como a Avon, exatamente no coração do seu trabalho de Responsabilidade Social Empresarial em relação ao público interno. Para Lozano (1999) o tratamento que uma empresa confere ao seu público interno é um dos pilares da construção de uma empresa ética e a fonte pela qual se alimenta o processo de expansão para os demais *stakeholders*. Pena (2002) ressalta na sua defesa da condição esotérica que "a ética vista de dentro para fora ilumina cada uma das dimensões organizacionais que se tornam estratégicas para servir ao ideal da construção de práticas organizadoras." Esse aspecto, portanto, atende ao objetivo desta pesquisa, que é analisar a prática empresarial à luz do modelo referencial da BE proposto por Lozano (1999) no que se refere ao público interno.

A pesquisa demonstra também que é possível fazer a junção de três elementos em uma só análise: de um lado, a prática empresarial (Avon); de outro, um referencial teórico (Lozano); e, no meio, uma metodologia de aplicação dos conceitos de ética e responsabilidade social (SA8000). A presença de elementos práticos na tríplice análise dos requisitos da SA8000 na empresa pesquisada demonstra a efetivação de uma análise combinada com os requisitos da Norma SA8000, observando-se o alinhamento entre ela e o marco ético referencial proposto por Lozano (1999). É importante lembrar que esta análise teve como limitação a consideração apenas do *stakeholder* público interno, sem buscar a análise dos demais *stakeholders*, fato que poderia mudar a análise caso se constatasse que algum *stakeholder* importante não tivesse sido contemplado no conteúdo da SA8000.

Verificou-se, como resultado desta pesquisa, a eficácia metodológica da SA8000, recurso interessante para o aperfeiçoamento da BE dentro das empresas. O que se constatou na Avon é que a SA8000 ocupa um lugar central na política de responsabilidade social da empresa em relação ao público interno. Nela estão ancoradas as diretrizes de atuação, os processos a serem seguidos, a forma de documentação, o controle, os pressupostos de comunicação, a liderança, o planejamento e a manutenção, enfim toda a mecanização do processo dentro da organização. Cabe ressaltar que nem toda questão da ética e da responsabilidade social da empresa é derivada da SA8000, pois existem outras iniciativas até mais antigas, que são trabalhos paralelos a ela. O programa de qualidade de vida e a atuação junto ao público externo através do Instituto Avon são exemplos de ação desvinculada da SA8000.

É perceptível os avanços que o trabalho realizado pela norma proporcionou no que se refere às condições éticas e de responsabilidade social da organização. A redução da utilização de horas extras, por exemplo, colaborou para melhoria da qualidade de vida dos funcionários, ao mesmo tempo que aumentou a oferta de empregos para cobrir a lacuna deixada pelas horas

extras não realizadas. A evolução no processo de comunicação da empresa com a criação dos canais da SA8000 e a visão pró-ativa dos processos de verificação de não conformidades são exemplos da evolução que ocorre na adoção de um mecanismo de auto-regulação, de forma séria e comprometida. Dessa forma, a pesquisa comprovou a eficácia metodológica da SA8000, concluindo que ela é um recurso interessante para a construção da BE dentro das empresas.

Essa conclusão corrobora a ação realizada na pesquisa coordenada Tenório (2004), em que a SA8000 é utilizada como metodologia de pesquisa para a verificação da Responsabilidade Social de duas empresas da mesma cadeia produtiva. Ao se entender que a Norma SA8000 atende às exigências para análise da ética e responsabilidade social em um projeto de pesquisa, a equipe de pesquisadores está reforçando o conceito de que ela contém os elementos estruturadores, e, portanto, pode ser utilizada não somente como metodologia de pesquisa mas também como metodologia de implantação e acompanhamento.

Dessa forma, pode-se estabelecer como resultado desta pesquisa a constatação de que existe correlação da Norma SA8000 com o modelo referencial da BE proposto por Lozano (1999), indicando que, no processo de construção dos elementos constituintes da Business Ethics, os mecanismos de auto-regulação podem ser a metodologia de aplicação prática a ser utilizada pelas empresas para o alcance do marco ético referencial, fornecendo a possibilidade de estruturação das ações necessárias para o planejamento, implantação e monitoração dos conteúdos desejados e sua consolidação na prática organizacional.

As limitações já colocadas na seção dedicada à metodologia devem ser lembradas como uma oportunidade de expansão dos estudos a serem realizados nesse campo. Primeiramente trata-se de um estudo de caso simples, com uma empresa pesquisada, o que impede a generalização. Em segundo lugar, o foco da análise no *stakeholder* público interno como objeto de investigação impede que se tenha a visão dos demais *stakeholders*. Em

terceiro lugar, a centralização da análise dos mecanismos de auto-regulação na SA8000 também estabelece uma oportunidade de pesquisa de outros mecanismos de auto-regulação estabelecidos por outros órgãos de defesa da ética nos negócios em todo o mundo.

Em outra análise, os estudos que poderiam se seguir a partir da conclusão acima poderiam ser listados como seguem:

- a) realização de novas pesquisas com a SA8000 em outras empresas de forma comparativa;
- b) pesquisa com a SA8000, verificando outros *stakeholders* de uma mesma empresa;
- c) teste de outros mecanismos de auto-regulação com o modelo do Lozano (2004);
- d) estudo sobre a criação de um novo mecanismo de auto-regulação a partir do modelo do Lozano.

A repetição de estudos como o realizado nesta pesquisa serviria para a generalização das conclusões aqui obtidas. A verificação da eficácia da SA8000 no que se refere a outros *stakeholders* seria importante para entender a complexidade da norma e a possibilidade de limitações decorrentes de sua concepção teórica. A partir de uma análise superficial, parece que a SA8000 possui um enfoque mais voltado para o público interno e para a cadeia de fornecedores, podendo ter uma ênfase menor em outros *stakeholders*, como consumidores, comunidade e outros. Essa limitação poderia impulsionar a pesquisa para outros mecanismos de auto-regulação em busca da obtenção de um modelo que incluísse, de forma mais ampla, todos os *stakeholders*, como é definido conceitualmente na proposição feita pelo Lozano (1999). A partir da verificação de outros mecanismos e suas limitações, poder-se ia até pensar na criação de um modelo que atendesse, de forma completa, as concepções teóricas do marco ético referencial da BE proposto por Lozano.

Do ponto de vista do campo de conhecimento da Business Ethics, observou-se, durante a realização deste trabalho, que o encontro da teoria com a prática necessita de uma metodologia que consiga abarcar os conceitos ligados ao pensamento filosófico ao mesmo tempo que ofereça elementos práticos para aplicação pelas organizações. Conforme já descrito no referencial teórico, Pena (2002) alerta para os reducionismos a que se está sujeito ao separar a teoria ética da teoria ligada à gestão empresarial. O reducionismo, no primeiro caso, se refletiria numa teoria ética que teria sua aplicação na empresa num momento posterior à sua formulação. No segundo caso, o reducionismo se refletiria no fato da BE ser formulada como uma variável do modelo de gestão organizacional.

Essa integração, portanto, teria que unificar o conceito teórico-filosófico com a questão prática, e a pesquisa realizada nesta dissertação demonstra que, para isto ocorrer, é necessário que entre o momento teórico e o momento prático exista uma metodologia de aplicação que faça o elo de ligação entre esses dois extremos. Esse espaço é que pode ser preenchido pelos mecanismos de auto-regulação como demonstrou ser o papel da norma SA8000 na empresa pesquisada. A figura a seguir indica a formulação que está sendo proposta neste trabalho:

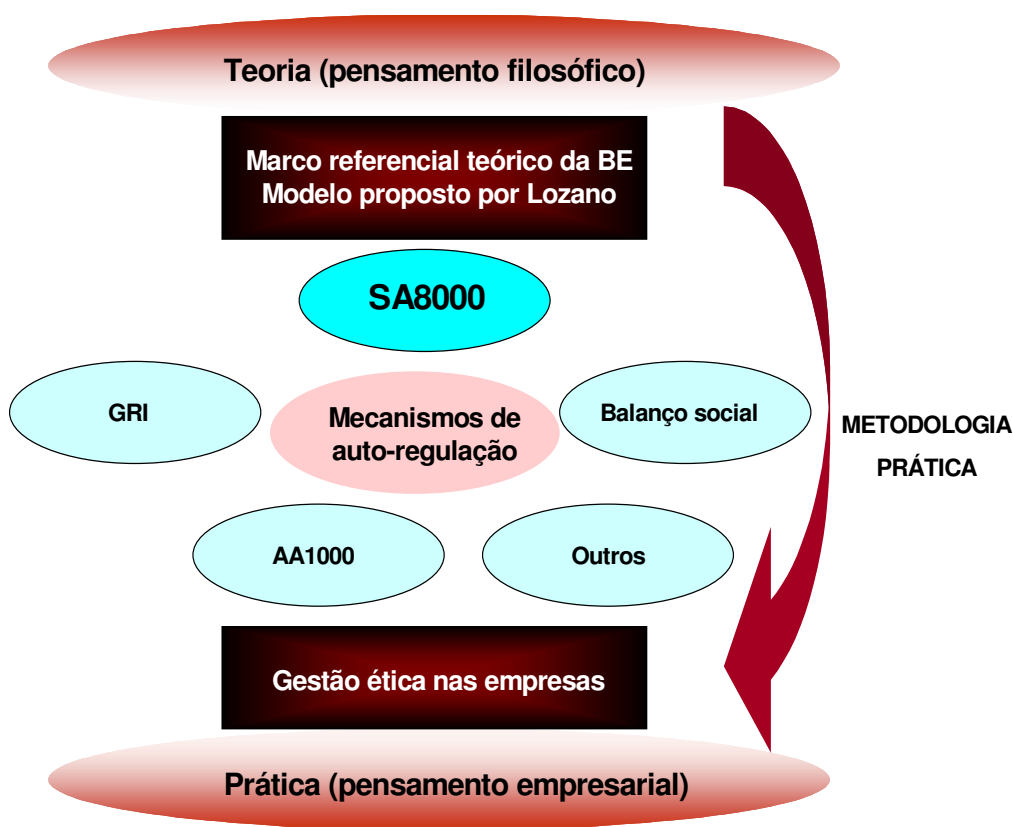


Figura 6 - Mecanismos de auto-regulação como metodologia de aplicação da BE.
 Fonte: elaborado pelo autor desta dissertação.

A não ocorrência dessa aproximação da teoria com a prática pode significar um isolamento das formulações teóricas, por mais completas e profundas que sejam, sem conseguir penetrar no mundo das organizações por lhe faltar o apelo metodológico tão necessário para a tradução das suas concepções em ações concretas. Do outro lado, poder-se-ia verificar a busca das empresas, de forma dispersa e não uniforme, por adotar mecanismos de auto-regulação em uma tentativa de construir uma BE real e objetiva, sem, no entanto, beneficiar-se do pensamento teórico que iria fortalecer e inspirar as ações práticas e consolidar um caminho de construção ética sem retorno.

Não existe metodologia eficaz sem um saber teórico que lhe dê sustentação. Da mesma

forma que o saber teórico se potencializa e se auto-reformula, também se consegue transpor as barreiras da implementação. O que parece existir no presente momento no campo de conhecimento da BE é que existe um saber teórico consistente e profundo, com raízes na filosofia e no pensamento social, da mesma forma que existem metodologias de aplicação ética em pleno funcionamento, sendo adotadas e seguidas com força e determinação pelas organizações de todo o mundo. O que talvez se poderia sugerir para um crescimento da BE, é que haja uma maior integração desses dois movimentos, cuja atuação conjunta pode ajudar a romper eventuais barreiras para a consecução da Ética nas Organizações.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. p. 2-7.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70, 1979.
- BENNIS, W. A. **Invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996. p. 81.
- BENSON, G. C. S. Codes of Ethics. **Journal of Business Ethics**, Claremont, California, v. 8, n.5, p. 305-319, 1989.
- BOATRIGHT, J. R. **Ethics and the Conduct Business**, 3. ed. New Jersey: Prentice Hill, 1999
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. 2001. Tese (Doutorado), USP, São Paulo.
- BROOKS, L. J. Corporate Codes of Ethics. **Journal of Business Ethics**, Mississauga, Ontario, Canada, v.8, n.3, p. 117-129, 1989a.
- BROOKS, I. J. Corporate Ethical Performance, Trends, Forecasts and Outlooks. **Journal of Business Ethics**, Mississauga, Ontario, Canada, n. 8, n. 1, p.31-38, 1989b.
- CAMPOS, T.L.C. Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ENAMPAD 2002. **Anais...** Salvador, 2002.
- CASTRO, J. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas gerais, 2002. Apostila.
- CAVANAGH, G. F.; MCGOVERN, A. F. **Ethical dilemmas in the modern corporation**. Prentice Hall: Englewoof Cliffs, 1988.
- CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.
- CLARKSON, Max B.E. The Toronto Conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, Apr., 1994.
- CRESSEY, D. R.; MOORE, C. A. Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. **California Management Review**. v. 25, n. 4, p. 53-77, 1983.
- DE GEORGE, R. T. The Status of Business Ethics, Past and Future. **Journal of Business Ethics**, Oxford, v. 6, p. 201-211, 1987.
- DE GEORGE, R. T. Will Success Spoil Business Ethics". **Business Ethics**. The State of the Art, Oxford University Press, Oxford, p. 42-56, 1991.

- DONALDSON, J. **Key Issues in Business Ethics**. London: Academic Press, 1989.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2. ed.. São Paulo: Pioneira Editora, 1992. p. 5, 73-74, 194.
- DURANT, W. **The History of Philosophy**. São Paulo: Nova Cultural , 2000.
- FERREL et al. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2001. p. 95-98.
- FREDERICK, W. C.; DAVIS, K.; POST, J. E. **Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy**. Nova Iorque: MacGraw Hill, 1988. p. 30, 78, 84.
- FREEMAN, E. **Strategic Management - A Stakehold Approach**. Londres: Pitman Publishing, 1984. p. 276.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. **New York Times Magazine**, 13 set. 1970.
- MÍDIA. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2. jun. 2004.
- GARCIA, R.; SALOMÃO, S. E; GUERRERO, A. A. **Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal**. Diretório de Pesquisa Privada - DPP, Unesp, Unicamp, São Paulo, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São paulo: Ed. Atlas, 2002. 175p.
- GOODPASTER, K. E. Business Ethics and Stakeholder Analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p.53-72, 1991a.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas em Sociologia**, Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1982.
- KREITLON; QUINTELLA, Práticas de Accountability Ética e Social. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENAMPAD 2001, **Anais...**Campinas, 2001.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- LOZANO, Josep M. **Ética y Empresa**. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1989.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p.138-144.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C.; PAINE, P. A. **Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998.

NASH, L. **A ética nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NEVES, J. L. **Caderno de Pesquisas em administração**, v.1, n. 3, FEA-USP, São Paulo, 1996.

NORMA SA8000. Disponível em: <www.bsd-net.com.br>,<www.dnv.com.br>,<www.qsp.org.br>. Acesso em: 24 jan.2005.

PENA, R. P. M. De la necesidad y de la posibilidad de la integración entre la ética y la organización. In: V Congreso Latino Americano de Ética Negocios Y Economía. 2002 **Anais...**Ciudad de México. 2002.

PENA, R. P. M. Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: Uma Relação Necessária. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENAMPAD 2003, **Anais...** Atibaia, 2003.

PENA, R. P. M. **Ética e Felicidade**. 5.ed. Belo Horizonte: Fead, 1999.

PIRES, Alvaro M. F. Análise do Serviço de Atendimento ao Frequentador de uma Organização Varejista à Luz do Marco Ético Referencial de Ética nos Negócios Proposto por Lozano. 2003. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

RAIBORN, C.A.; PAINE, D. Corporate Codes of Conduct. A collective Conscience and Continuum. **Journal of Business Ethics**, New Orleans v. 9, n. 11, p. 879-889, 1989.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

RAWLS, J. The theory of justice distributive, 1971. In: Hartman, Laura P. **Perspectives in Business Ethics**. Homewood, IL, McGraw-Hill International Editions, 1998.

STEVENS, B. An Analysis of Corporate Ethical Code Studies, Where Do we Go From Here. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, n. 13, p. 63-69, 1994.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 166-186, 2004.

TREVINO, L. K.; WEAVER, G. R. Business ETHICS/BUSINESS Ethics, one field or two. **Business Ethics Quarterly**, Washington, v. 4, n. 2, p. 113-128, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação; o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo.** São Paulo: Atlas, 1987.

WEAVER, G. R. Corporate Codes of Ethics, Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society**, Pittsburgh, v. 32, n. 1, p 44-58,1993.

WEBER, J. Institutionalizing Ethics into Business Organizations, a Model and Research Agenda. **Business Ethics Quartely**, Washington, v. 3, n.4, p. 419-436, 1993.

WHITE, B. J.; MONTGOMERY, B. R. Corporate Codes of Conduct, **California Management Review**, Bekerley, v. 23, n.2, p 80-87, 1980..

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)