

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

Uma análise da declaração de princípios gerais de negócios da Shell [An analysis of declaration of general principles of Business Shell]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Ferreira Esteves, Álvaro Eduardo
Publisher	EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-06-26 16:53:34
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/225534

**UMA ANÁLISE DA DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS GERAIS DE NEGÓCIOS
DA SHELL.**

Álvaro Eduardo Ferreira Esteves

1. "Statement of General Business Principles"¹

Royal Dutch/Shell Group of Companies

Publicado pela primeira vez em 1976, a edição que está sendo analisada é a de 1997. O que nos motivou a colocar este documento em foco é a sua menção – sempre como o documento maior ao qual os demais se subordinam – em três recentes cartilhas relacionadas ao comportamento ético do grupo Shell:

Dealing with Bribery and Corruption – A Management Primer²

Business and Child Labour – A Management Primer³

Business and Human Rights – A Management Primer⁴

O "SGBP" (sigla sob a qual é freqüentemente referenciado o "Statement of General Business Principles") é então considerado o documento máximo, que norteia a conduta nos negócios em todas as empresas do Grupo Shell ao redor do mundo. É estruturado em dez partes, incluindo uma introdução:

1. Objetivo
2. Responsabilidades
3. Princípios Econômicos
4. Integridade nos negócios
5. Atividades Políticas

¹ Declaração de Princípios Gerais de Negócios.

² Lidando com suborno e corrupção. Uma cartilha destinada a gerentes.

³ Negócios e o trabalho infantil. Uma cartilha destinada a gerentes.

⁴ Negócios e Direitos Humanos. Uma cartilha destinada a gerentes.

6. Saúde, Segurança e Meio Ambiente

7. A comunidade

8. Concorrência /Competição

9. Comunicação

Quando e a quem se aplica

A introdução é clara: *“estes princípios se aplicam a todas as transações, grandes ou pequenas, e descrevem o comportamento esperado de cada empregado em todas as empresas Shell, na condução de seus negócios”.*

Os valores

Honestidade, integridade e respeito pelas pessoas são citados como valores centrais da empresa, mas as "companhias Shell também acreditam firmemente na importância fundamental da promoção da confiança, franqueza, trabalho de equipe e profissionalismo”.

Aqui, parecem se misturar valores (honestidade, integridade, respeito e franqueza) com maneiras de se atuar ou operar. “Trabalho de equipe”, e “profissionalismo” se enquadram bem neste caso, enquanto que “promoção da confiança” parece ser muito mais uma consequência ou resultado – perante outras pessoas – do que um valor ou um princípio .

2. Dos preceitos à prática

Os ditos princípios são, então, derivados dos valores centrais acima mencionados e sustentados por procedimentos em cada uma das empresas do Grupo, desenhados para garantir que os seus empregados compreendam esses princípios e ajam de acordo com eles. É , assim, um código de conduta, muito mais do que um código de ética.

“...é vital que nossos comportamento sejam equivalentes a nossas intenções”, uma das afirmativas do texto, revela uma preocupação em não construir um

conjunto teórico de idéias, que não sejam – ou não possam ser – seguidas por todos os empregados.

Reconhece o documento, em seguida, que manter a confiança dos acionistas, empregados, clientes, outras pessoas com quem as empresas Shell fazem negócios e as comunidades onde elas operam é crucial para a continuidade do crescimento e sucesso do Grupo. Esta afirmativa, confirmada em diversos pontos do documento, sinaliza que este código de conduta considera preceitos éticos como um fator que afeta o bom desempenho das organizações.

Aquela afirmativa, num primeiro olhar, no faz levantar a hipótese de que poderia haver uma inspiração utilitarista, ao privilegiar a confiança (no original em inglês sublinhado e reforçado por duas palavras, “trust” and “confidence”) que pode ser entendida, ao menos em parte, como uma consequência de ser “útil”, não no sentido de se útil *“em relação a nós mesmos , mas sim em relação aos outros”* (ALBERONI & VECA, 1990: 37). Esta possibilidade é, entretanto, imediatamente desmentida pela segunda parte da afirmação, em que a justificativa maior da conduta parece ser a continuidade do crescimento e sucesso, que remete a uma leitura principalmente de natureza econômica, como vimos há pouco. Além disso, esta forma de “felicidade” contida na “confiança” é para ser atingida, ao menos explicitamente, apenas junto às pessoas que de alguma forma têm a ver com o sucesso empresarial do grupo e não o “maior número possível de pessoas”. Tratando-se de um grupo de empresas cujos produtos afetam direta ou indiretamente, um universo muito grande de pessoas, a abrangência dos Princípios parece restritiva.

Parte 1- Objetivos

Trata apenas de definir o escopo de atuação das empresas, onde está clara a prioridade às indústrias do petróleo, gás e química, incluindo, em complemento a elas, sua “participação” na busca e desenvolvimento de outras formas de energia. Eficiência, responsabilidade e lucratividade são mencionado como os atributos centrais a serem buscados, encarando a performance como correlacionada à competitividade a longo prazo.

Parte 2 – Responsabilidades

São identificadas as cinco áreas de sua responsabilidade da Shell, ou seja, as áreas para as quais, a empresa reconhece que tem, concretamente, algum dever. São elas: acionistas, clientes, empregados, outras partes com quem a empresa exerce atividades de negócio, e a sociedade.

De uma forma geral, a descrição dessas responsabilidades é mais instrumental do que moral.

No caso do acionistas, por exemplo, a responsabilidade está objetivamente concentrada em proteção ao investimento desses acionistas e seu devido retorno “aceitável”; junto a clientes, o único ponto de natureza ética valorizado é a menção, ainda que vaga, à questão ambiental. No que toca os parceiros de negócios, temos um aspecto positivo a destacar. Ainda que não haja uma norma clara – a palavra chave é “promover”- é enfatizada a importância de aplicação desses Princípios até como critério de seleção daqueles relacionamentos, o que, como veremos em seguida, pode ser um aspecto relevante no contexto da corrupção e do trabalho infantil.

Uma novidade destes Princípios e que aparece relacionada às duas outras áreas de responsabilidade – empregados e sociedade - é a inclusão do tema “direitos humanos”, de maneira explícita. No texto relativo à responsabilidade perante a sociedade, a abordagem ainda é contida: “*expressar suporte aos direitos humanos fundamentais*”, depois de menção a observância das leis dos países onde opera. Mas, no item concernente aos empregados, a menção aparece em destaque, logo na abertura do tópico. No fecho deste item, o texto volta a colocar em perspectiva o paralelo entre Princípios e performance, que será bastante valorizada na parte 3 que se segue, ao resumir: “*é reconhecido que o sucesso comercial depende no completo compromisso de todos os empregados*”.

Parte 3 - Princípios Econômicos

Há dois pontos relevantes nesse item. O primeiro deles é a inequívoca colocação da lucratividade como ponto de partida e centro de referência de

tudo o que trata o documento. *“Sem lucros e uma forte base financeira, não seria possível preencher as responsabilidades descritas acima”,* sentencia o texto, deixando no ar uma possível dificuldade de interpretação: o que viria antes, os princípios éticos ou compromisso com o lucro? Só podemos ter comportamento ético se houver lucro?

O outro ponto de destaque deste tópico é de nítida inspiração relativista, ao reconhecer que *“as empresa Shell operam em uma ampla variedade de ambientes sociais, políticos e econômicos em rápida transformação”*. E faz uma profissão de fé liberal, ao afirmar que *“em geral, os interesses das comunidades podem ser atendidos da maneira mais eficaz por uma economia de mercado”*.

Parte 4. Integridade nos Negócios

Esta foi a parte em que nosso interesse mais se deteve, pois talvez seja o único em que vimos uma consistência ética e moral. Aqui, o que é certo e o que é errado estão claros e precisos, sem estar atrelados a uma condição antecedente ou conseqüente. É a abordagem que mais se aproxima de uma ética kantiana do dever:

“As companhias Shell insistem na honestidade, integridade e equidade em todos os aspectos de seus negócios e esperam o mesmo nos relacionamentos com aqueles com quem faz negócios”.

A questão da corrupção é especificamente atacada. Por um lado, com um posicionamento assertivo a respeito: *“A oferta, pagamento, solicitação ou aceitação de suborno de qualquer forma, seja direta ou indireta, são práticas inaceitáveis”*⁵. Além desta firme colocação sobre o que acha certo ou errado, a Shell assume também o compromisso com o controle e o gerenciamento do assunto ao expressar: *“Todas as transações de negócio em nome de empresas Shell deve, ser refletidas acuradamente e de forma limpa na contabilidade da empresa, em concordância com os procedimentos estabelecidos e sujeitos à auditoria”*. Ou seja, é um princípio claro e não pode haver qualquer brecha para que não seja seguido.

Neste mesmo item, faz-se também menção explícita aos conflitos de interesse entre assuntos privados e relacionados à empresa dos empregados.

⁵ Grifos do autor

transmite uma grande prudência em possíveis envolvimento nessa área, posição confirmada no detalhamento que o texto faz das oportunidades em que isso possa ocorrer, circunstâncias que *“irão variar dependendo do tamanho das empresa, a natureza da sociedade local e o escopo da iniciativa”*.

Parte 8 – Concorrência

Mais uma vez se posicionando a favor da livre iniciativa, esta parte é lacônica e direta, mas inclui um compromisso explícito com a ética nos negócios: *“Elas (as empresas Shell) empenham-se em competir de maneira limpa e ética e dentro dos limites das leis aplicáveis à competição”*.

Parte 9 – Comunicação

A empresa reconhece a importância das suas atividades e seus possíveis impactos sobre a economia e sobre os indivíduos, e por essa razão se dispõe a ter amplos programas de informação corporativa, e a disponibilizar informações relevantes às partes legitimamente interessadas, ressalvando a confidencialidade e os custos inerentes a essas iniciativas.

Em suma:

Como declaração de princípios, o texto trata de relativamente poucas questões éticas e a elas dedica pouco espaço, não ficando evidente sua subordinação às escolas de pensamento mais conhecidas. Como código de conduta, nem sempre é explícito e claro a respeito dos comportamentos esperados. Em diversos pontos, parece subordinar um comportamento ético a interesses econômicos, como se aqueles fossem, acima de tudo, pré requisito para estes. É mais prudente do que incisivo, procurando estabelecer “clausulas de escape” no caso da empresa ser eventualmente cobrado por alguma ação que faça parte do documento. É menos assertivo quanto a seus valores, do que temente a julgamentos – não exclusivamente morais ou éticos- o que fica visível no texto abaixo, retirado da introdução do documento:

“...cada empresa Shell tem uma ampla liberdade de ação. Entretanto, o que elas têm em comum é a reputação Shell”. Preservar esta reputação é a coisa mais importante. Nós somos julgados pela maneira como agimos”.

3. As cartilhas

Como já mencionado, o conjunto de três cartilhas, chama a atenção pela atualidade dos temas abordados e pela própria importância que a empresa está reconhecendo nesses temas, ao dedicar-lhes esses volumes. Abaixo, algumas observações sobre o "Lidando com suborno e corrupção. Uma cartilha destinada a gerentes" que nos pareceu, entre o três, ser o mais completo e o eticamente com posições mais bem definidas.

Ao contrário da Declaração de Princípios que revimos acima, esta cartilha, editada em 1999, é quase exaustiva quanto ao assunto, refletindo um envolvimento total da empresa. Parte da premissa de que suborno e corrupção são inaceitáveis e, de fato, não só orienta e guia os gerentes, a quem a leitura é destinada, quanto à ação e reação em situações específicas, como também procura estimular uma reflexão sobre a questão ética que está por trás do tema.

A cartilha é dividida em 5 seções, e contém 4 apêndices:

Seção 1: O problema em perspectiva

- efeito corrosivo da corrupção
- Exemplo de iniciativas anti-corrupção

Seção 2: Definindo o problema

- Tipos de suborno e corrupção e como eles podem minar os negócios do Grupo⁶.

Seção 3: Mantendo a integridade dos negócios nas companhias Shell

- Políticas, procedimentos e estruturas do Grupo e das empresas destinadas a combater o suborno e a corrupção

⁶ Aqui, além de se definir as formas de suborno que são posteriormente detalhadas na Seção 5, são também abordadas a fraude, as vulnerabilidades nos contratos, a venda de informações ilegais e privilegiadas, o crime organizado e a lavagem de dinheiro

Seção 4: Lidando com dilemas

- Quando a corrupção não é corrupção?

Seção 5: Recomendação para uma boa prática

- Como desenvolver políticas e procedimentos. Conselhos sobre como lidar com presentes, hospitalidade e conflitos de interesse. Conselhos sobre como lidar com fraudes. Melhores práticas em contratações e mediações. Como criar uma cultura anti-corrupção. Aprendendo com outras empresas.

Nos Apêndices, encontramos outras informações, que complementam o assunto, através de ferramentas adicionais para que os gerentes operem e se desenvolvam quanto ao tema:

Apêndice 1: Lidando com dilemas – 15 estudos de casos sobre situações típicas e realistas, que os gerentes podem enfrentar no seu dia-a-dia.

Apêndice 2: Questões e dilemas – uma visão da “Transparency International”⁷

Apêndice 3: Lidando com suborno e corrupção – algumas iniciativas nacionais e internacionais

Inclui detalhes da FCPA⁸, da Convenção da OECD⁹, da ICC¹⁰ das Nações Unidas e da “Transparency International”

Apêndice 4: Gerenciando a integridade de negócios nas empresa Shell – informações adicionais

Além dessa estruturação da cartilha, que por si só evidencia seu espírito, resumimos abaixo um ponto que nos chamou a atenção.

⁷ Transparência Internacional - ONG cujas campanhas contra corrupção são inspiradas pelas campanhas da Anistia Internacional contra os abusos relativos aos direitos humanos

⁸ US Foreign Corrupt Practices Act – Ato sobre Práticas de Corrupção de Estrangeiros, do governo dos Estados Unidos da América.

⁹ Organization for Economic Co-Operation and Development (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico). O artigo 1 das suas Regras de Conduta é exemplar e parece inspirar o SGBP: “Ninguém pode, direta ou indiretamente, demandar ou aceitar um suborno”.

¹⁰ International Chamber of Commerce – Câmara Internacional de Comércio

Depois de uma consulta aos sites que são recomendados no apêndice 3, ficou a impressão positiva de que o tema "Suborno e Corrupção" está assumindo nas entidades internacionais, especialmente as da área de comércio – e possivelmente nas organizações a elas filiadas – uma relevância crescente, de natureza talvez semelhante ao que vimos ocorrer com o tema "Meio Ambiente".

Parece que aumenta assim a percepção de que da mesma forma que a preservação ambiental é essencial para o futuro, digamos, físico da humanidade, a proteção aos valores da sociedade é fundamental para seu futuro moral. Quando se fala de Ética nos Negócios, esta é sem dúvida uma boa notícia. Como coloca o Chairman da Shell no texto introdutório da Cartilha: "*Suborno e corrupção são doenças sociais destrutivas*". E somente com uma clara postura ética das organizações – como a Shell parece estar tratando de assumir – esta doença poderá ser combatida e tratada de maneira eficaz.

4. Referências bibliográficas

ALBERONI, Francesco, VECA, Salvatore. *O altruísmo e a moral*. 2.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

CAMPS, Victoria, GUARIGLIA, Osvaldo, SALMERON, Fernando. *Concepciones de la ética*. Editorial Trotta.

GARCIA MORENTE, Manuel. *Fundamentos de filosofia – Lições preliminares*. 8.ed. São Paulo: 1980.

GEERTZ, Clifford – Anti Anti-relativismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v.3, nº 8, out. 1988.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.