

---

# Ética empresarial sem moralismo

---

*Robert Henry Srour*

Alguns desconfiam, à boca pequena, que haja falta de ética na gestão das empresas. Outros proclamam aos quatro ventos que ética e negócios não são líquidos que se misturam. Ambas as perspectivas concebem a ética como um ideal sacralizado, cujos pressupostos estariam ao alcance de poucos. Ambas sofrem de um mesmo defeito congênito — passar ao largo de três fatos empíricos bastante singelos:

- não há agrupamento humano que não obedeça a normas morais, embora o que pareça natural e justo para uma coletividade possa ser a porta do inferno para outra (relativismo cultural);
- uma coletividade pode adotar normas morais para uso interno e reservar outras para uso externo (dupla face de Janus);
- a existência de dupla moral, uma oficialista e outra oficiosa, no seio de uma mesma coletividade, não constitui evento excepcional (chega a ser emblemático entre os latinos).

O Brasil, entre tantos outros países, é um laboratório privilegiado para a análise da duplicidade moral.

A ética é um discurso de legitimação (Weber, s.d.) e encontra-se no coração da ideologia. Participa, assim como outros mecanismos simbólicos e políticos, de um complexo sistema de reprodução da organização: reitera o estatuto organizacional, reafirma os interesses dos detentores da propriedade, reposiciona seus membros diante do que reputa ser o certo e o errado. Constitui, por isso, uma relação social, uma relação de forças. Assim, não se pode falar de **ética em geral**, mas de morais específicas, referidas a sociedades históricas muito precisas e a agentes coletivos determinados, cujos interesses em choque procuram tornar hegemônica sua moral peculiar.

Está assim configurado o nó de duas abordagens que se contra-põem: a descritiva, de cunho científico, centrando sua atenção no conhecimento antropológico ou sociológico da diversidade cultural e resgatando as inúmeras moralidades que a humanidade conheceu e conhece; e a prescritiva, de cunho filosófico ou teológico, esforçando-se em convencionar uma moral universal, anistórica, cujos

Recebido em abril/94

Nada existe que não tenha alguma consequência.

*Baruch de Espinosa*

---

*Robert Henry Srour* é Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo e Diretor Geral da RHS – Serviços Científicos S/C Ltda.

valores eternos deveriam inspirar os homens malgrado as contingências de lugar e tempo.

A título de exemplo, é interessante lembrar que, antes da Reforma Protestante, toda aquisição de riquezas acima do estritamente necessário para atender às próprias necessidades era considerada um excesso pertencente à sociedade. O excedente tinha de ser entregue para a Igreja, à qual cabia sua distribuição entre os necessitados (a Igreja era responsável por ensino, saúde e assistência social). Nenhum homem tinha direito a recompensa econômica, a não ser que se empenhasse em trabalho socialmente útil. Vale dizer, a finalidade da atividade produtiva consistia em oferecer bens e serviços à comunidade e em capacitar cada pessoa a viver com conforto e segurança. Seu objetivo não era fornecer oportunidades para que alguns pudessem se tornar ricos, à revelia ou à custa dos outros.

Em outras palavras, na Idade Média as economias feudal, mercantil e artesanal subordinavam-se à ética religiosa, em função da posição estratégica ocupada pelo aparelho eclesial e graças ao monopólio ideológico mantido pela Igreja Católica. Todas as atividades deviam ter por propósito a maior glória de Deus (*ad majoram Dei gloriam*) e todo negócio visando ao lucro era essencialmente imoral. O valor de um bem devia ser igual a seu preço de produção, donde o princípio do **preço justo**: esperava-se que artesãos e comerciantes cobrassem pelos serviços prestados tão-só o necessário para cobrir os próprios gastos. A especulação era considerada indigna por nada produzir e rotulava-se o empréstimo a juros como usura, constituindo pecado grave, porque significava receber sem investir trabalho e implicava estar parasitando os tomadores dos empréstimos.

Conseqüentemente, concebia-se a aquisição de riqueza como um jogo de soma zero. Todo lucro tendia a ser visto, virtualmente, como exploração, ganância e extorsão, e não como justa troca, adjetivado que era como *turpe lucrum*. A apropriação de excedentes econômicos confundia-se, então, com atos moralmente suspeitos e condenáveis.

Nessas condições, a economia mercantil não podia prosperar e restringia-se aos párias do sistema — judeus<sup>(1)</sup> e árabes. A legitimação do lucro capitalista só veio a ser feita pelo protestantismo, com especial destaque para a ética calvinista que justificou a acumulação de dinheiro e santificou o lucro comercial e industrial como agradáveis a Deus e como sinais presumidos de salvação. Somente o advento do sistema capitalista facultou ao rico a possibilidade de reivindicar a utilidade das funções do capital e de postular o lucro como justa recompensa pelos serviços prestados (Vogel, 1991).

Qual a questão-chave subjacente a essas observações históricas? Não obstante o fato de a acumulação de riqueza e a obtenção do lucro terem sido legitimadas por uma ética particular (e não pelas outras), obedeceriam os negócios aos cânones éticos de uma moral de integridade ou se submeteriam a uma ética da responsabilidade? Mais: retomando uma variante secular da ética protestante, a qual assevera que *good ethics is good business*, poderíamos afirmar que a ética garante a reprodução ampliada do capital? Para muitos, ainda hoje, a natureza dos negócios é inerte, neutra e amoral<sup>(2)</sup>, donde o fraco interesse demonstrado por empresários, em termos práticos, pela reflexão ética.

Neste artigo, ao mesmo tempo em que se intenciona escapar das armadilhas que cheiram a farisaísmo, pretende-se:

- clarificar a relação entre ética e negócios e salientar a variabilidade dos discursos de justificação<sup>(3)</sup>;
- demarcar a ambigüidade ética que caracteriza o capitalismo desde os seus primórdios, em especial nos países de influência católica;

(1) Os judeus, colocados à margem da sociedade medieval cristã, sem poder possuir terras ou desempenhar profissões legais, com situação jurídica precária, operavam nos interstícios do sistema econômico. Colaboraram, fortemente, para a expansão da importância do capital comercial nas Idades Média e Moderna: 1) fazendo empréstimos (desde os mais modestos até o financiamento de grandes Estados); 2) desenvolvendo certos tipos de comércio de mercadorias (sobretudo pequenas lojas e comércio ambulante, tráfico com produtos rurais); 3) e dedicando-se a comércio de valores por atacado, câmbio de moedas, financiamento de giro e de suprimentos de Estado, financiamento de guerras e de fundação de colônias, crédito e negócios bancários, financiamento de emissões. Weber (1969) escreveu: "Como povo pária, o judaísmo conservava a dupla moral que toda comunidade aplica originariamente na vida econômica. O que se rechaça veementemente entre irmãos é permitido com os estranhos". Os estrangeiros eram vistos como inimigos e deles podia-se cobrar juros (o que não se fazia entre judeus), além de aproveitar-se dos erros que cometessem.

(2) No sentido de serem os negócios privados de qualificação moral, situando-se fora da categoria ética, por não se referirem a fato suscetível de julgamento normativo do ponto de vista do bem e do mal.

(3) Existiram várias éticas ao longo do pensamento filosófico, assim como existem, hoje, distintas abordagens éticas. Ver, por exemplo, Paim (1992).

- indicar liames entre ética e política;
- construir um instrumento de reflexão ética que permita aos homens de negócios e gestores navegar, com conhecimento de causa, nas águas turbulentas das escolhas que comportam implicações morais. Trata-se, pois, não de dizer o **que** deve ser feito, mas de indicar **como** fazer seleções informadas e **qual** abordagem ética justifica determinado curso de ação.

## O JOGO DAS TENTAÇÕES

Em todas as sociedades que conheceram o comércio monetário — e estas não se reduzem às sociedades capitalistas<sup>(4)</sup> — esteve sempre presente a *auri sacra fames* (avidez sagrada por ouro). Tal tendência conforma condutas inescrupulosas, inspira fins egoístas e substitui o comércio, vez por outra, pela guerra, pela pilhagem e pela pirataria.

Assim, a chamada **acumulação primitiva do capital**, que se processou na Idade Moderna, nada mais foi senão a apoteose de um processo esparso e reiterado. O impulso incontrolado ou a ânsia impiedosa para acumular riquezas, e para apropriar-se de excedentes econômicos, tem bases especificamente históricas e está condicionado pela existência de trocas mercantis. Uma ilustração perfeita dessa disposição encontra-se na frase famosa, apesar de alucinada, de um capitão de mar holandês: “Por riqueza navegaria pelo inferno, mesmo que nele queimasse as minhas velas”.

Empresários e gestores atuais encaram todo dia o velho desafio de Glaucon, irmão de Platão: “Se uma pessoa puder mentir, trapacear e roubar, e nunca ser pega, por que deveria ser honesta?” (Hyman, Skipper & Tansey, 1990). Esta provocação projeta-nos diretamente para o cerne da reflexão ética, no marco das economias monetárias: uma vez que as circunstâncias propiciam tentações (luxos, poder, fama, saciação de vontades ou vícios) e já que a porta de acesso a seu gozo pode ser o dinheiro ou a falta de escrúpulos, por que resistir ou renunciar a elas? Nestes termos, como conciliar moral coletiva, ou consciência moral pessoal, e oportunidades de satisfazer desejos e de usufruir prazeres não-convencionais? Há como negar a existência de **bens escassos**? Quem puder se apropriar deles não o fará por que?

Dirão: porque as pessoas têm caráter; porque as pessoas não são venais. Concedamos: existem agentes sociais que não caem em tentações, santos e heróis que não entregam seus companheiros, mesmo submetidos a torturas. Seria esta a regra? Qualquer observação empírica ensina-nos que não e adverte-nos, simultaneamente, quanto ao aspecto extraordinário desses feitos. Daí a admiração pública e o aplauso. Ora, se a honestidade e a pureza d'alma não são moedas correntes, o que pensar?<sup>(5)</sup> Não caberia examinar quais forças ou vetores são capazes de instituir comportamentos morais (segundo os padrões de dada coletividade), não obstante a própria falibilidade individual?

Duas inferências possíveis, que assumem caráter desmistificador, são:

- as pessoas não são inteiriças — totalmente boas ou totalmente más;
- não basta enunciar normas morais, pautas da decência, para que os agentes coletivos ou individuais ajam com probidade; impõem-se, em paralelo, controles pertinentes e sanções intimidadoras.

Afinal, não se pode imputar gratuidade à referência proverbial sobre a falibilidade humana. Somente crentes de funda ortodoxia ou fanáticos intransigentes ou **caxias** movidos à rigidez moral deixam de cometer desvios de ordem ética, configurando a galeria das exceções à regra. Todos os comuns mortais têm um preço, cuja **moeda** corresponde à sua aspiração mais íntima, descobrindo-lhes

(4) Incluem-se, de longa data e em toda parte, sociedades não-capitalistas que abrigaram articulações internacionais, como a tributação ou o comércio distante, e dispuseram de mercados nos quais operavam capitais mercantis, como a China e a Índia antigas, os impérios mesopotâmicos e o Egito, toda a Antiguidade Mediterrânea; os povos comerciantes como os fenícios, gregos, genoveses, venezianos, holandeses, hanseatas, malaios e árabes, além dos impérios coloniais mercantilistas da Espanha, Portugal, Inglaterra, Holanda e França. Ver, a este respeito, Weber (1967) e Fossaert (1979).

(5) Em 1992, uma frase lapidar entrou para uma espécie invertida de hagiografia brasileira, proferida pelo então presidente da Fiesp, Mário Amato: “Somos todos corruptos”. Mais tarde, um jornalista, Josias de Souza, escreveu em um comentário na *Folha de S. Paulo* (São Paulo, 10 jan. 1994): “Mesmo o mais reto dos seres comete um ato de desonestidade ao longo de uma vida”. Contudo, não é lícito igualar o desvio de dinheiro público, que afeta milhares de vidas (ato de lesa-pátria), e o agrado dado a um burocrata para apressar o andamento de um processo (jeitinho) ou a comissão que o comprador de uma empresa privada costuma receber dos fornecedores habituais (desonestidade) — ver mais adiante a abordagem ética de consequência.

- (6) Escreveu Roberto Pompeu de Toledo, na revista *Veja* (São Paulo, 5 jan. 1994): "...não há biótipo de corrupto. Eles estão por aí, à nossa volta".
- (7) Um jesuíta fez a crítica à falta de ética em muitos negócios, citando dois versos a respeito: "Senhor Negócio foi à missa; nunca perdeu um domingo. / Senhor Negócio foi para o inferno pelo que fazia na segunda-feira" (Baumhart, 1991).
- (8) Townley (1992) escreveu: "...a atividade empresarial lida com demandas que selecionamos entre opções que não são inteiramente certas ou inteiramente erradas".
- (9) Para explicar seu sucesso empresarial, o personagem J.R. Erwing, da série de televisão *Dallas*, dizia: "Basta livrar-se de sua ética, o resto é sopa".
- (10) São exemplos de racionalização: fraudar notas de despesa, ter caixa dois, não dar nota fiscal ou recibo, sub ou superfaturar, dar comissão para ganhar licitações públicas, subornar fiscais, comprar dólar no paralelo, declarar menos no valor de compra de um imóvel, dar uma gorjeta ao guarda rodoviário, oferecer um presente ao coronel que dispensa seu filho do serviço militar, omitir-se diante dos falsos informes ou relatórios do chefe. Trata-se de ilustrações justificadas com o princípio consagrado "em Roma faz-se como os romanos", cuja tradução, no Brasil, transverte-se em diversos bordões ou moites, inspirados pelo bom senso da adaptação necessária: "todo mundo faz isso"; "é assim que as coisas costumam ser feitas"; "é preciso ter jogo de cintura"; "não posso me dar ao luxo de ser diferente"; "ninguém se importa com isso"; "se eu não fizer, outro fará"; "vamos deixar de hipocrisia: é preciso saber dançar conforme a música".
- (11) Exemplos: Aplico ou não um teste aleatório de uso de drogas no local de trabalho? Proíbo ou não fumantes de fumar em vãos aéreos ou nos recintos da empresa? Fecho ou não uma fábrica, com a consequente dispensa de pessoal, se ela estiver perdendo dinheiro? Aceito cometer espionagem industrial se minha empresa estiver em risco? Torturo um inimigo se disto depender a vida de meus companheiros de farda? Mato um estuprador ou um seqüestrador se tiver a oportunidade de alegar legítima defesa?

o flanco para as tentações. A venalidade decorre de condições históricas muito determinadas, cujo travejamento é monetário e mercantil. Não resulta de alguma misteriosa herança genética ou de alguma aberrante deformação psicológica<sup>(6)</sup> Eis por que vale questionar o clichê da **maçã podre**, aquela falácia que advoga pôr de lado a fruta em decomposição para preservar todas as demais (supostamente sadias), como se os fenômenos sociais pudessem ser explicados por analogias biologizantes.

A literatura da administração contemporânea enfrenta a problemática ética proferindo, no mais das vezes, exortações, chamamentos e apelos. Acaba resvalando, dedo em riste, no discurso edificante e moralista. Ora, este discurso — a exemplo dos sermões domingueiros, cujo conteúdo é dificilmente contestável<sup>(7)</sup> — constrange mais do que mobiliza, visto que não lida, pragmaticamente, com as questões ambíguas do dia-a-dia do administrador.

É preciso, pois, dizê-lo sem delongas ou disfarces: no universo empresarial, nem sempre as decisões podem ser tomadas com o talhe claro dos catecismos, sabendo-se de antemão o que é certo e o que é errado; há inúmeras situações cuja natureza não remete às confortáveis dicotomias do tipo branco e preto, ancoradas que estão em zonas cinzentas, carentes de normatização<sup>(8)</sup>. Diante delas, as opiniões dividem-se, exacerbadas, porque os interesses subjacentes se opõem, frontalmente. Quem será beneficiado e quem sairá prejudicado?<sup>(9)</sup> Eis, então, por que se justifica uma competente reflexão ética.

Para avançarmos no raciocínio, vale a pena distinguir entre **racionalizações**, situações nas quais o agente sabe o que é certo fazer, mas não o faz mediante justificações *ad hoc*<sup>(10)</sup>, e **dilemas**, situações nas quais o agente não sabe o que é certo fazer e que constituem problemas de incerteza ética, pois nem a intuição, nem as normas vigentes assegurar-lhe-ão com absoluta tranqüilidade o que fazer<sup>(11)</sup> (Nash, 1993).

## AS OMISSÕES COMPETENTES

Quem não se deparou, em seu cotidiano, com a necessidade **imperiosa** de cometer mentiras piedosas, inocentes ou inofensivas? Por exemplo, na certeza de estar salvando um casamento, nada relatar à amiga a respeito das escapadelas do marido e fornecer a este o alibi indispensável? Ou, para não desatinar um doente desenganado, não lhe contar seu verdadeiro estado e procurar o convencer de que a alta dada pelo hospital é precisamente o atestado de estar tudo em ordem? Ou ainda, para não desanimar um vestibulando que foi mal na primeira prova, dizer-lhe que a maior parte de seus competidores são **pára-quedistas**? Por fim, quem não justifica o ministro da Fazenda que se recusa a comentar, e até nega com força, a iminência de uma maxidesvalorização da moeda ou de um choque na economia, embora ele esteja perpetrando uma mentira cívica?

Está claro que tais atitudes poderiam ser creditadas ao padrão cultural brasileiro da não-assertividade ou à influência jesuítica das famosas **restrições mentais** que justificam a retenção de parte da verdade a um interlocutor. Há nisso tudo, porém, boa dose de arrogância intelectual, além de uma relação de tutela. Afinal, o detentor da informação a monopoliza e decide pelos outros o quanto deverão saber "para seu próprio bem". Zeladores da felicidade alheia, brincamos de Deus ou, no mínimo, escamoteamos a cidadania dos demais, arrogando-nos a exclusividade da maioridade.

Essas posturas lembram, em outro registro, as **impossibilidades plausíveis**, tão recorrentes nos desenhos animados e encontráveis em muitos outros espetáculos. São elas uma espécie de licença poética em relação às leis da natureza.

Repousam, todavia, sobre uma conexão aparentemente lógica. Os exemplos são variados e extremamente abundantes<sup>(12)</sup>.

No entanto, o importante para nosso argumento é que essa exposição intensa a um **jogo de faz-de-conta** nos dessensibiliza de certo modo e nos torna propensos a aceitar não nos ser fornecida **toda a verdade**, quer para não agravar nossas penas, quer a título de estímulo para enfrentarmos as adversidades. Basta **fazer algum sentido** e está tudo justificado. Isto, sem dúvida, fere de frente a posição imperativa de Kant que vê no dizer a verdade um princípio essencial para a vida em sociedade, o que não deixa fresta alguma para uma leitura relativista.

Os países capitalistas navegam com certa desenvoltura na ambigüidade moral, em função do interesse pessoal erigido como motor da economia. Com efeito, Adam Smith descreveu assim o paradoxo moral do sistema em *A riqueza das nações*: "Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que podemos esperar nosso jantar, mas da observância que eles têm do próprio interesse. Nós apelamos não à sua humanidade, mas a seu amor-próprio e jamais falamos a eles de nossas necessidades, mas das vantagens que terão". Em outras palavras, jaz no coração das economias monetárias — e, em particular, da capitalista — uma contradição moral: intenções morais dúbias combinam-se para produzir resultados moralmente benéficos (Vogel, 1991). Entretanto, cabe perguntar: Quão morais são esses resultados?<sup>(13)</sup> Seria a **mão invisível** do mercado, ou sua ação disciplinadora, realmente capaz de gerar efeitos moralmente benéficos?<sup>(14)</sup> Para quem? Em que medida isso opera em prol da coletividade? Onde estão as evidências de que o jogo de soma zero não compensa os desonestos?

Aí repousam as dificuldades-chave dos problemas éticos contemporâneos:

- Como equacionar interesses individuais e responsabilidade social?
- Como perseguir a maximização do lucro para a empresa sem ferir os interesses das contrapartes que participam dos ambientes externo e interno dessa empresa?
- Como agir eticamente quando a generalização da mercadoria permeia todos os poros da sociedade e todas as atividades acabam sendo mercantilizadas?
- Se a ética é uma ótica (Gianotti, 1992) ou, como dizia Weber, se no mundo confrontam-se valores múltiplos e fins últimos que, por sua própria pluralidade, sustentam a irracionalidade ética do mundo (Freund, 1970), ser ético (na retórica oficialista) não equivaleria a se subordinar à hegemonia da moral específica dos poderosos de plantão?

Afinal:

- se a qualificação do bem e do mal, do certo e do errado, tem caráter social e histórico, como nos ensinam todas as ciências sociais;
- se existe pluralidade de morais, haja vista os diferentes códigos éticos das categorias ocupacionais;
- se as várias moralidades das sociedades humanas, temporalmente dinâmicas, podem ser vinculadas a ideologias religiosas, políticas e econômicas, a partir de um exame científico;
- se os sistemas de referências são múltiplos e fundados nos interesses contraditórios dos agentes coletivos;
- por que razão deveríamos evitar os escolhos do relativismo ético? Por que não assumir desde logo a diversidade das moralidades e a impossibilidade de hierarquizá-las (a não ser de forma etnocêntrica)?

Todavia, isso não impede que se desenvolva, malgrado todas as complexidades do relativismo cultural, uma reflexão ética competente. Vale dizer: é possível

(12) Um personagem avança, em desabalada carreira, além de um penhasco e continua marchando no vazio sem disso se aperceber; ele só cairá se, e quando, tomar consciência do que se passa ou, pior, poderá voltar à terra firme se fizer muita força em pleno ar! Nesta cena, a lei da gravidade simplesmente fica sujeita à percepção que os personagens têm dela ou fica à mercê de sua volição. Tudo se torna aceitável para o espectador, porque "parece fazer sentido". Outros exemplos podem ser encontrados: alguém puxa o rabo de uma vaca e o sino, preso em seu pescoço, toca! Um personagem sobe por uma corda e continua subindo no ar, até um parapeito qualquer, mesmo depois de ter alcançado o fim da corda! Alguém joga água de um balde ao mar e o líquido volta, como um bumerangue, para o recipiente! Um personagem é achatado contra uma porta, ou contra uma parede, e logo depois volta ao normal como se tivesse apenas desinchado! Por fim, animais antropomórficos falam, fantasmas interagem com os vivos, computadores arquitetam planos maquiavélicos, super-heróis dispõem de poderes mágicos, extraterrestres invadem a terra, bruxas voam etc.; tudo isso pertence certamente ao domínio da ficção e ocupa parte importante de nosso lazer diário.

(13) Dillon (1991) ponderou que, embora haja interesse pessoal em gerir o negócio fazendo a coisa certa, não há garantia de que a honestidade compense; a desonestidade às vezes compensa. Porque a honestidade é, primariamente, uma escolha moral e não há evidência concreta de que empresas éticas sejam mais rentáveis.

(14) São conhecidas as dúvidas sobre a eficiência do mercado para suprir bens públicos, pois é melhor para cada um que o financiamento desses bens de uso coletivo fique para o outro: como os bens públicos são oferecidos de qualquer modo pela sociedade, as pessoas preferem usufruir deles sem pagar — constituindo-se como *free riders*. Por isso, aliás, é que existem contribuições compulsórias — os impostos — para os financiar e se justifica a função alocativa do Estado.

abordar as questões éticas com a objetividade de um cientista, resgatar a lógica dos discursos de justificação, descobrir o que cada curso de ação envolve e quais conseqüências prováveis pode produzir, elucidando os agentes a respeito. As escolhas feitas por estes serão, no entanto, de exclusiva responsabilidade deles; ao cientista não cabe dizer **o que fazer**, mas clarificar **por que e o que** está sendo feito.

## POR QUE ÉTICA NOS NEGÓCIOS?

Enquanto nos Estados Unidos, nestas duas últimas décadas, a preocupação ética tem sido crescente, para a maioria dos empresários brasileiros ética e legalidade confundem-se, ou seja, a ética converte-se em sinônimo de respeito à lei. Existe contudo, e em contraponto, a noção de que, na medida que não se for pego, se é ético<sup>(15)</sup>. Para muitos, a exemplo dos *tycoons* ou dos barões-ladrões do capitalismo selvagem norte-americano, no século XIX, a questão ética não recorta o mundo dos negócios, porque a lógica do lucro tem pressupostos pragmáticos que não se vinculam a preceitos filosóficos ou religiosos. Aliás, é costume ouvir alguns gestores afirmar que o famoso caso da *Johnson & Johnson* com o *Tylenol* não foi um problema de ordem ética, mas tão-somente uma jogada de marketing<sup>(16)</sup>.

Ora, é preciso ter claro que toda organização, sobretudo toda empresa capitalista, opera em ambiente extremamente hostil, no qual as contrapartes (*stakeholders*) procuram defender com afinco os próprios interesses corporativos. Assim, nas operações com a empresa, os fornecedores e prestadores de serviços impõem condicionamentos, os bancos contratados arrolam exigências, os clientes estabelecem requisitos, os órgãos públicos produzem ingerências, os concorrentes nutrem rivalidades, os concorrentes potenciais ameaçam, a comunidade circunvizinha interfere, as famílias dos membros da organização influenciam, os sindicatos, a mídia, as associações, os movimentos sociais, as escolas, as igrejas (a sociedade civil) pressionam. Mas por que tudo isso? Porque as decisões empresariais não são neutras — elas afetam as contrapartes do ambiente externo, assim como as do interno (proprietários, gestores e trabalhadores), por uma razão crucial: todos os agentes coletivos são vulneráveis aos produtos da empresa (Henderson, 1992), sejam eles bens materiais, decisões ou mensagens.

Em decorrência, ao fazer escolhas entre diferentes cursos de ação, o processo de reflexão ética tem condições de antecipar as conseqüências que poderiam ser danosas aos negócios: O que afeta o meio ambiente físico? Quais efeitos colaterais nossos produtos desencadeiam nos consumidores? Como nossas políticas corporativas repercutem sobre nossos empregados e clientes? E assim por diante. A ponderação dessas conseqüências (Quais são benéficas a quem? Quais são prejudiciais a quem?) permite um cenário que clarifica a tomada de decisão.

Como as empresas não operam a curto prazo — são como equipes de futebol profissionais que não jogam apenas uma temporada, são, na medida do possível, perenes —, não podem almejar apenas vantagens imediatas. Negócio, no mundo contemporâneo, não pode mais se assemelhar a um empreendimento corsário. Não por faltarem a alguns empresários veleidades inescrupulosas, mas simplesmente porque os produtos não-confiáveis deixam de ser adquiridos e não ocupam mais lugar de destaque na **mente dos clientes**. Significa dizer terem as empresas ampla liberdade para agir de forma oportunista, mas dificilmente fazem da trapaça seu apanágio, porque não seria racional matar a galinha dos ovos de ouro. E mais: suas ações estão sob a vigília permanente de uma sociedade civil capaz de produzir retaliações extremamente onerosas, caso algum abuso empresarial seja detectado.

(15) Segundo pesquisa da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), com apoio da Arthur Andersen, realizada em outubro de 1992 (O Estado de S.Paulo, São Paulo, 15 fev. 1993).

(16) Foi encontrada pequena dose de cianureto nas cápsulas do produto, na área de Chicago, em 1982. O mercado representava faturamento anual da ordem de US\$ 100 milhões, mas o envenenamento de lotes de *Tylenol* chocava-se de frente com o credo da J&J que sempre enfatizou a segurança, a qualidade e a confiabilidade dos produtos da empresa. O presidente James Burke teve de adotar uma decisão corajosa: suspendeu a produção, recolheu todos os produtos (e não só os da área de Chicago) — o que representou 31 milhões de frascos —, estabeleceu uma linha direta com os consumidores para substituir os lotes que estes tinham em casa, e deveriam destruir, e só relançou o produto após criar uma embalagem inviolável. A J&J levou 18 meses para recuperar sua fatia de mercado (Nash, 1993; Henderson, 1992).

Dito de outra forma, a natureza das empresas não pode ser amoral, como se suas atividades pairassem acima do bem e do mal. Se assim fosse, as operações econômicas das organizações mafiosas seriam legítimas, pois as conseqüências geradas por seus produtos seriam consideradas irrelevantes. No entanto, as empresas podem agir de forma imoral, isto sim. Quando se diz, no Brasil, que falta ética aos políticos ou aos empresários, a referência implícita é à falta de probidade e não à amoralidade (no sentido já explicitado de ausência de qualificação moral). Em outras palavras, pretende-se denunciar a imoralidade reinante, verificada nos cumes da sociedade; pretende-se abominar o descaso que alguns têm por valores tradicionais como a honestidade, a sacralidade do dinheiro público, o respeito aos compromissos assumidos.

Queira-se ou não, as empresas sofrem toda a carga de padrões morais que as coletividades, com as quais interagem, adotam e celebram. Ferir tais padrões é introduzir no seio da própria empresa um veneno que pode estimular a deslealdade individual para com os interesses da mesma<sup>(17)</sup>.

As empresas têm, acima de tudo, uma imagem a resguardar, patrimônio essencial para a continuidade do próprio negócio (Solomon & Hanson, 1985; Grier, 1989). Vale dizer: a imagem da organização, a um só tempo, não pode ser vilipendiada, nem reduzida a mera moeda publicitária, pois constitui um ativo econômico, fundado na credibilidade pública da empresa.

Afirmar, sem mais nem menos, que os negócios só se apresentam como morais para manter as aparências e para não sofrer penalidades legais, caso produzam conseqüências indesejáveis para algumas de suas contrapartes, seria pressupor que as empresas estariam dispostas a quaisquer imoralidades para a consecução de seu objetivo fundante, a maximização do lucro. O que se pode dizer a respeito?

Em primeiro lugar, não parece pertinente desvincular moralidade e interesses empresariais ou moralidade e pressões políticas operadas pela sociedade civil. O importante não é saber se a empresa dispõe de uma **essência moral**, mas se ela age ou não moralmente. Não vem ao caso se isto for o resultado de uma deliberação estratégica ou de uma convicção íntima do principal acionista — as empresas não são Santas Casas de Misericórdia, mas tampouco são ajuntamentos de bucaneiros<sup>(18)</sup>. Os interesses empresariais não se movimentam em uma avenida de mão única, mas inserem-se em ambiente hostil que os polariza, policia e redefine. De maneira que não há como desvincular as decisões empresariais da relação de forças estabelecida socialmente. A moral é uma relação social, como o são todos os padrões culturais e históricos (a Antropologia Cultural ilumina e fundamenta este aspecto), e não um patrimônio universalista derivado de algum *fiat* divino.

Em segundo lugar, é preciso não confundir moralidade e legalidade. Com efeito, as empresas navegam entre duas linhas de demarcação antinômicas: a da moralidade (dominante) e da imoralidade e a da legalidade e da ilegalidade. Se essas linhas forem cruzadas, teremos uma combinatória de quatro termos. Hoje, por exemplo, no Brasil, é legal porém imoral produzir certos pesticidas; é legal e moral fabricar detergentes biodegradáveis; é ilegal e moral jogar no jogo do bicho ou comprar de um contrabandista algum *gadget*; é ilegal e imoral praticar o tráfico de drogas. Todavia, devemos nos acautelar com o seguinte: o que é moral para a opinião pública, pode não o ser para setores sociais específicos; e o que é imoral para o discurso social comum, pode não o ser para alguns segmentos sociais. Quer dizer, a moralidade está sempre referida aos interesses em jogo de forças sociais dadas.

Contudo, a razão de ser da reflexão ética para as empresas reside em fato absolutamente cristalino: todas as contrapartes da empresa têm condições de

(17) Este aspecto lembra expressão célebre de uma assessora do presidente Collor, chamada Beliza. Denunciada por desfrutar de contratos milionários, respondeu sem pestanejar: "Se os outros podem, por que eu não?". De sorte que abusos eventuais da cúpula da empresa, em desacordo com o discurso da mesma e/ou em dissonância com a moralidade oficial no país, podem levar à ruptura entre os interesses pessoais e empresariais, nos moldes do desabafo tão corriqueiro: "Se os caras lá de cima fazem essas barbaridades, por que eu não posso fazer o mesmo?".

(18) Seria ingênuo não reconhecer que muitas empresas agem de forma ilícita ou de forma imoral (do ponto de vista da opinião pública), absolutizando a busca do lucro. Isto não quer dizer que não tenham moralidade: elas inspiram-se por uma moral do oportunismo, como veremos adiante, e legitimam, assim, suas posturas. Neste caso, somente a mobilização da sociedade civil permite defesa adequada contra os abusos.

se mobilizar e de retaliar caso não venha a respeitar suas expectativas ou a satisfazer suas demandas. As empresas agem eticamente (em conformidade com a moral socialmente predominante), porque as relações travadas entre empresa e contrapartes são relações de força, relações de poder.

Toda empresa opera sempre em terreno minado, pois nunca poderá satisfazer plenamente todas as suas contrapartes. Não consegue, pois, contornar uma armadilha determinante: algumas de suas decisões sempre beneficiarão algumas contrapartes em detrimento de outras. Por que? Não só por causa do conflito distributivo, mas por razões bem mais genéricas. A arquitetura de todo espaço social reflete o confronto entre os interesses contraditórios dos agentes coletivos componentes desse espaço. Esta disposição não constitui uma particularidade do sistema capitalista, mas é uma chave de decifração de todas as sociedades humanas, sejam elas classistas, segmentárias ou comunitárias (Srou, 1978). Assim, um jogo feito **exclusivamente** com base na soma positiva (jogo de soma não-zero) resulta de um *wishful thinking* à la Poliana.

O respeito a uma ética de responsabilidade não quer dizer necessariamente bom negócio, na já tradicional máxima *good ethics is good business*, mas significa sabedoria preventiva em um campo no qual forças se enfrentam permanentemente. Apreender isso representa um passo fundamental para a **saúde** das empresas. Significa deixar de lado o velho registro da lógica da maximização do lucro (mola fundante do sistema) e adotar, por razões absolutamente pragmáticas, um novo registro: o do lucro acoplado à responsabilidade social. Isto porque há duas décadas, no Primeiro Mundo, sob os influxos das pressões da cidadania organizada e da Revolução Tecno-Científica (cuja base técnica é digital ou microeletrônica), está se processando uma transição do antigo sistema capitalista **excludente** para uma nova configuração que poderia ser batizada de sistema capitalista **social**.

Em outras palavras, parece inescapável reconhecer que, ao lado da função econômica, as empresas desempenham uma função ética. Os empresários terão de admiti-lo, não por altruísmo nem por repentino *insight* democrático, mas pela imposição das relações de poder presentes. Agir eticamente, então, converte-se em questão de bom senso e em estratégia de sobrevivência.

Aliás, a fórmula em voga nos Estados Unidos é a seguinte: ao invés de apenas beneficiar os *shareholders* (acionistas), cumpre ponderar os interesses díspares dos *stakeholders* (partes envolvidas, contrapartes). O primeiro paradigma justifica as escolhas entre os vários cursos de ação em função do lucro que propiciam, ao estilo neoliberal de Milton Friedman. O segundo paradigma justifica as ações eleitas na medida que elas maximizam a satisfação das contrapartes, ao estilo utilitarista de John Stuart Mill (Bone & Corey, 1992; Dimma, 1990; Fritzsche, 1990; Green & Hatch, 1990; Howard, 1990).

Cabe aqui ler o conceito de responsabilidade social como orientação para os outros, não por mera deliberação pessoal, mas como contingência dos interesses em jogo.

Nessa esteira, então, emerge a necessidade de equacionar questões das mais variadas complexidades:

- Como compatibilizar lucratividade e respeito às contrapartes?
- Como deixar de considerar os custos dos escândalos e das fraudes?
- Como deixar de ver que existem necessidades não-manifestas que os produtos satisfazem ao serem consumidos?<sup>(19)</sup>
- Como deixar de garantir qualidade a bens e serviços?

Obviamente, tudo passa por relações de efetiva parceria com clientes e fornecedores; passa por produção com qualidade (entendida não só como ade-

(19) Não há apenas valor econômico nos produtos, mas também satisfação de necessidades não-manifestas, como *status* em seu consumo (consumo conspicuo), saúde para o cliente, confiabilidade em seu uso, mobilidade na carreira (quando se trata de formação ou informação), tempo economizado (se forem serviços rápidos), liberdade de escolha (se for auto-serviço ou informação valiosa), fruição lúdica, entre outras satisfações latentes (Juran, 1992).

quação ao uso, mas como plena satisfação dos clientes); por contribuições para o desenvolvimento da comunidade; por investimentos em pesquisa tecnológica; por respeito ao meio ambiente, através de intervenções não-predatórias; por participação dos trabalhadores nos resultados e, principalmente, nas decisões das empresas; por respeito aos direitos dos trabalhadores e por não-discriminação de suas várias categorias sociais (sexo, raça, idade, etnia, religião, ocupação, preferência sexual); por investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional. A agenda, como se vê, não é curta.

Em suma, responsabilidade social remete à constituição de uma cidadania organizacional (no âmbito interno da empresa), assim como à contribuição para a implementação dos direitos sociais (no âmbito externo da empresa). A empresa capitalista, embora se mova em um contexto social no qual imperam códigos morais (Bassiry, 1990), só passa a se comportar segundo uma ética da responsabilidade à medida em que seus interesses de reprodução estiverem em risco. Vale dizer, quando enfrenta a intervenção organizada das contrapartes com as quais lida, quando mergulha no cabo-de-guerra das relações de poder<sup>(20)</sup>. Eis por que nenhum sermão tem eficácia, a não ser quando alerta para os perigos que rondam a sobrevivência do negócio.

## PARA QUE ÉTICA?

A reflexão ética não pode pretender converter os agentes sociais em **peças sem mácula**, mas tão-somente instrumentá-los para que tomem decisões conseqüentes e possam as fundamentar. De fato, os agentes podem ser responsabilizados pelas escolhas que fazem entre diferentes cursos de ação. Ninguém pode alegar neutralidade ou desconhecimento de causa — somente crianças ou pessoas com deficiências mentais podem argüir capacidade diminuída para exercer julgamentos morais. Faltas éticas têm destruído carreiras promissoras e provocado imensos prejuízos a muitas organizações.

Por ser uma relação social, assim como o são todos os processos sociais, a ética representa uma tomada de posição ideológico-filosófica e remete, em última instância, aos interesses dos agentes sociais envolvidos. Por exemplo, qual o conteúdo correto na publicidade: o ponto de vista dos vendedores ou o dos compradores? Os cereais matinais têm valor nutricional diferente do valor medicinal quando se trata de comercializar produtos com alto ou baixo colesterol, sem ou com alto teor de fibras. É lícito incitar as pessoas a se prejudicarem? Ou seja, as definições de justiça e de valor variarão, assim como os benefícios e danos, segundo os interesses coletivos implicados. Mais ainda: a publicidade da cerveja deve atingir qual faixa etária? O que é certo e o que é errado? (Nash, 1993)

Vejamos o caso da bomba de *napalm*. Do ponto de vista do governo dos Estados Unidos, das tropas combatentes e dos fabricantes, a produção e o lançamento dessas bombas incendiárias (à margem da Convenção de Genebra) constituíam uma atitude ética. É claro que tal posição não era partilhada pelos vietcongues, nem pelas entidades da sociedade civil americana que faziam oposição à guerra. O que era ético para determinados agentes coletivos, não o era para outros tantos. A proibição posterior das bombas de *napalm* foi a resultante de um embate político-ideológico, não mero produto de uma simples tomada de consciência moral. Está certo que foi preciso inculcar **corações e mentes** com novas tomadas de consciência, mas se isso não fosse traduzido politicamente, se não houvesse a força dos protestos nas ruas e nas urnas, o pêndulo continuaria pendendo para um lado e não para o outro. Por conseqüência, a moral não é um dado da natureza, mas sim uma construção social, histórica, resultado de uma relação de forças.

(20) O caso da Exxon é clássico: em 1989, um navio (o Valdez) vazou petróleo no Alasca (foram 41,6 milhões de litros). No primeiro momento, sua diretoria executiva recusou-se a tomar quaisquer providências, a não ser as perfunctórias. Todavia, a interferência da mídia investigativa provocou manchetes e reações imediatas: foi descoberto que o comandante do navio estava alcoolizado na hora do acidente e que a diretoria da Exxon sabia se tratar de um bêbado contumaz. A Exxon mandou, então, limpar toda a área e, diante da constatação de que a natureza levaria anos para restaurar a flora e a fauna, deslocou as comunidades pesqueiras às suas próprias expensas. Seus gastos deverão ultrapassar um bilhão e trezentos milhões de dólares, em despesas e indenizações. A reação da Exxon não obedeceu, de imediato, aos parâmetros socialmente considerados éticos, mas o confronto dos interesses obrigou-a a rever sua postura (Brown, 1993; Henderson, 1992; Nash, 1993).

No fim da Idade Média e na Idade Moderna européias qualquer pensamento divergente era tachado como herético e punível, pela Inquisição totalitária, com a tortura e a morte. Tais sanções eram socialmente consideradas justificadas e válidas. Quer dizer, parte substancial da população legitimava esses procedimentos. Diante disso, é insosso se perguntar quais seriam as posturas atuais na Europa ocidental. O que é moral está em permanente redefinição sob o empuxe das forças presentes, em função dos interesses que representam. São casos ilustrativos o gás CFC, os pesticidas, os cigarros, o adultério e, hoje, em plena efervescência, as questões da legalização do aborto, da eutanásia e do consumo de drogas.

Assim, no âmbito empresarial, toda reflexão ética, ao fazer escolhas entre diferentes cursos de ação, é uma forma de legitimação das decisões organizacionais, mas é também uma forma de antecipar as conseqüências que poderiam ser danosas aos próprios negócios, devido à capacidade de retaliação que a sociedade civil tem desenvolvido cada vez mais.

### A AMBIGÜIDADE ÉTICA

Rastreia-se no Brasil uma dupla moral social: uma **moral da integridade**, a moralidade oficial, edificante e convencional, compondo uma retórica pública sobranceira que se difunde nas escolas, nas igrejas, nos tribunais e na mídia; e uma **moral do oportunismo**, a moralidade oficiosa, pragmática e interesseira, dissimuladamente praticada com intuítos particularistas ou como ação entre amigos e, muitas vezes, celebrada pela **esperteza** de seus procedimentos.

Os valores da **moral da integridade** são a honestidade, a lealdade, a idoneidade, o respeito à verdade e à legalidade, o compromisso com a retidão. Desenham o perfil do homem de caráter, confiável, decente e digno, cumpridor de suas obrigações e fiel à palavra empenhada, sujeito eminentemente virtuoso e inflexível na preservação de valores consagrados. A abordagem ética que sustenta essa moral é a **de princípio**: uma deontologia que justifica os cursos de ação através dos princípios ou dos valores neles implícitos, com o pressuposto de poder seu escopo ser universalizado.

Em contrapartida, a **moral do oportunismo** traduz-se por procedimentos cínicos como o jeitinho, o calote, a falta de escrúpulo, o descompromisso com as conseqüências dos atos praticados, o vale-tudo, o fisiologismo, o clientelismo e a bajulice. Seus valores são a ânsia pelo enriquecimento rápido, a legitimidade do máximo proveito pessoal, o egotismo e a consagração da **esperteza**<sup>(21)</sup>. Trata-se de uma abordagem ética **de finalidade** (teleologia), perspectiva que justifica os cursos de ação pelos propósitos do agente. Assim, desde que a ação realize a finalidade pretendida, ela está justificada, às vezes sem importar os meios, se lícitos ou não<sup>(22)</sup>.

A **moral do oportunismo** aparenta ser uma falta de ética (claro, o é no sentido de se contrapor à moral da integridade!), mas constitui uma deformação peculiar da **ética da realização pessoal** derivada da contribuição protestante. Enquanto esta última repousou sobre a exaltação do trabalho como fonte da acumulação de riquezas e como sinal de eleição por Deus (Weber, 1967; Lipset, 1990), no Brasil, em função das tradições latifundiário-escravistas e do sistema de colonização de exploração (em contraste com o sistema de colonização de povoamento da parte norte dos atuais Estados Unidos), enalteceu-se mais o **ócio do que o negócio**. Além do mais, o trabalho, sobretudo o manual, foi considerado por muito tempo como aviltante. À riqueza, por influências católicas, nunca foi concedida legitimidade. É de bom-tom, aliás, até hoje, que os ricos mantenham *low profile* e, através de regular e generosa contribuição a entidades

(21) Afora as inúmeras formas de suborno, concussão e corrupção com as quais essa postura convive, é interessante citar ilustrações mais banais, pinçadas na miudeza do cotidiano: estudante que cola para passar de ano; sujeito que dá gorjeta ao *maitre* para obter uma mesa, furando a fila; médico que prescreve uma bateria de exames, não necessariamente em benefício do paciente, mas para proteger-se contra eventual queixa de imperícia; sujeito que bate no carro de outro, no estacionamento, e simplesmente vai embora sem deixar recado; feirante que põe as frutas mais vistosas no topo da caixa; criador de gado que, antes de chegar ao mercado, dá sal e água a seu rebanho, pois vende as cabeças por peso (Perella, 1989).

(22) Vale lembrar uma entrevista sobre o comportamento abusivo do presidente Collor, concedida pela *socialite* carioca Maria Helena Guinle à revista *Interview* (Rio de Janeiro, dez. 1992), na qual afirmou: "Deslizes acontecem a vida inteira. No momento que você ocupa um cargo que te favoreça de alguma forma, acho até um pouco de burrice não aproveitar a situação".

beneficentes, amenizem parte dos sofrimentos daqueles que não foram, como eles, bem-aventurados.

Enquanto a ética protestante legitimou o sucesso de uma minoria de ricos, fazendo da riqueza um indício de salvação, um sinal de pertença à categoria dos eleitos (em contraposição à pobreza que era sinal de danação), a ética católica sempre manteve restrições quanto à acumulação de riqueza, associando o estado de graça à pobreza e colocando os valores humanos acima dos econômicos. Características desse contraste podem ser apreendidas nas posições polares diante da caridade: enquanto para as seitas protestantes (calvinistas, puritanos ingleses, huguenotes franceses, reformadores suíços e holandeses) ser caridoso e ajudar os outros a se erguerem na vida violentava a vontade de Deus (Lipset, 1990), para os católicos fazer caridade comparecia, ao lado dos jejuns, das peregrinações, da veneração das relíquias e da invocação dos santos, como uma das formas para alcançar a graça. Afinal, o catolicismo sempre fez das boas obras um crédito acumulado para reparar pecados e melhorar as possibilidades individuais de salvação.

Confrontam-se aí duas doutrinas, a da predestinação calvinista (*decretum horribile*) e a católica do livre-arbítrio. Para a primeira, Deus predestinou alguns homens à vida eterna, à revelia de suas obras e de seus méritos, e condenou os outros à morte eterna. Os homens viam-se assim divididos, de forma irremediável — já que os desígnios de Deus são impenetráveis e irrevogáveis —, em eleitos e danados, em puros e pecadores, em afortunados e desafortunados, em vencedores e vencidos<sup>(23)</sup>.

A doutrina católica do livre-arbítrio, por sua vez, afirma depender o destino dos homens de suas ações, postula ser cada um livre para escolher entre o bem e o mal, para ser julgado, afinal, segundo suas obras. Em decorrência, temos o culto canônico da pobreza e da santidade, do heroísmo e da destinação social do dinheiro; e repontam a crença na fraternidade universal, na justiça social e nas virtudes evangélicas do amor cristão (Weber, 1967).

Distinguem-se, então, uma **ética da realização pessoal**, elitista, excludente e individualista, de base protestante, e uma **ética da salvação e do dever**, paternalista, assistencialista e altruísta, de base católica<sup>(24)</sup>.

É imperioso clarificar, então, o que se entende por abordagem ética de **conseqüência** (utilitarista), em contraste com as duas abordagens éticas já citadas (a de princípio e a de finalidade) (Brown, 1993).

Enquanto determinado curso de ação é escolhido e se justifica na **abordagem de princípio**, porque a orientação que subjaz a ele pode ser transformada em um princípio moral de caráter universal, a escolha se dá na **abordagem de finalidade**, porque tal curso de ação realiza o propósito do agente, ou seja, o fim justifica tanto a ação quanto os meios necessários para alcançá-lo.

No caso da **abordagem de conseqüência**, a escolha é feita porque tem conseqüências positivas para a maioria. As ações justificam-se em função da utilidade ou da **maior felicidade** que trazem para a maior parte dos agentes envolvidos. Vale dizer, ponderadas as conseqüências prováveis dos cursos alternativos de ação, escolhe-se a ação que, em tese, trará o maior bem para o maior número.

Trata-se de uma ética da responsabilidade (em contraste com a ética da convicção das duas outras abordagens), na justa medida que equaciona as intenções pretendidas e as conseqüências prováveis, e orienta-se sempre para os outros, na busca de resultados positivos para a maioria. Uma variante dessa abordagem centra a análise sobre a identificação do custo de cada curso de ação, assim como sobre os benefícios que possa ocasionar. Assim, o curso mais desejável acaba sendo aquele que produz mais benefícios em relação ao dano ou ao custo que poderia ocorrer (Smith, 1990).

(23) O darwinismo social e o neoliberalismo ecoam fortemente essas influências.

(24) É interessante notar que, na concepção de Lutero, a vocação (*Beruf*) consistia no cumprimento do dever dentro das profissões seculares e o trabalho secular cotidiano se revestia de um significado religioso. É a doutrina da justificação pela fé em que o homem só pode se tornar merecedor aos olhos de Deus pela absoluta submissão à vontade divina (Weber, 1967). Em outras palavras, a ética luterana consistia também em uma ética do dever.

Resumindo, a abordagem de princípio privilegia os **valores** que suportam as ações; a abordagem de finalidade privilegia os **fins** para os quais as ações são dirigidas; e a abordagem de consequência privilegia as **conseqüências** provocadas pelas ações (quadro 1).

Quadro 1

## As Abordagens Éticas

Abordagem	Chave	Fundamentação
Finalidade (teleologia)	Propósito do agente	Realiza a finalidade (o fim justifica a ação)
Princípio (deontologia)	Princípio implícito no curso da ação	Realiza um princípio de escopo universal (o princípio justifica a ação)
Conseqüência (utilitarismo)	Resultados prováveis da ação proposta	Provoca mais felicidade para o maior número (as conseqüências justificam a ação)

(25) O escritor italiano Giordano Bruno Guerri reuniu em um livro (*Eu te absolvo*) cem confissões diferentes, simuladas em cem igrejas espalhadas por toda a Itália, e obteve surpreendente amostragem do que pensam os sacerdotes católicos. Incesto, evasão fiscal, cumplicidade com a Máfia, corrupção e outras atitudes nefandas, inventados por Guerri e duas assistentes, foram perdoados com inesperada compreensão. Apenas os pecados da esfera sexual foram tratados como a essência do mal (Veja, São Paulo, 1º dez. 1993). Isto contradiz a encíclica do papa João Paulo II, *Veritatis Splendor*, que ataca com rigor o relativismo moral moderno, afirmando ser a moral cristã universal e imutável (Veja, São Paulo, 13 dez. 1993).

(26) Segundo Benedetto Croce, libe-rismo é o liberalismo propriamente econômico, a liberdade econômica, a liberdade de empresa, o papel central do mercado, a economia do *laissez faire* (Merquior, 1991).

## DAS IDEOLOGIAS RELIGIOSAS ÀS IDEOLOGIAS SECULARES

Nos países católicos acabou prevalecendo, na prática, dupla moral no tocante à aquisição de bens. Embora as prescrições papais condenassem o enriquecimento na Idade Média, certas ordens religiosas recebiam autorização para dar empréstimos e cobrar juros e católicos leigos obtinham permissões para se dedicar ao tráfico negreiro e às operações bancárias, o que resultava, obviamente, em considerável enriquecimento. Ademais, longe das luzes do dia, no recôndito do confessionário, a moral lassa do catolicismo tolerava e tolera práticas formalmente pecaminosas<sup>(25)</sup>.

À dupla moral católica contrapunha-se a moral calvinista de caráter único e universalista. De fato, a validade desta última estendia-se às esferas pública e privada e levava a uma conduta que se pretendia impecável, sem deslizes ou ambigüidades. Os puritanos piedosos, aliás, não praticavam a usura, não se aproveitavam dos erros alheios, não pechinchavam, não participavam de ganâncias espoliadoras (do colonialismo, por exemplo). Seu comportamento comercial regrado (preço fixo), racional, absolutamente objetivo, operava de forma incondicionalmente legal. Para eles não cabia, é claro, interpretação lassa alguma ou dupla moral sob as injunções das práticas cotidianas (Weber, 1969).

Com a secularização das éticas econômicas (ruptura racionalista), o debate entre protestantismo e catolicismo transferiu-se para as ideologias econômicas. Basta citar as clássicas polêmicas entre mercantilismo e *laissez faire*, protecionismo e livre-cambismo, intervencionismo e libe-rismo<sup>(26)</sup>, ou seja, entre dirigismo estatal e liberalismo econômico (que é preciso não confundir com liberalismo político). No essencial, o debate travou-se entre uma moral protetora e assistencialista — através da participação do aparelho estatal, com certo pendor para o paternalismo distributivista — e uma moral empreendedora e individualista

— através da prevalência das leis do mercado, com certo pendor para o darwinismo social.

Hoje, o dirigismo, ou o intervencionismo estatal, toma as feições do nacional-desenvolvimentismo ou do socialismo de mercado (em ambos os casos o Estado é empresário e mantém forte diretividade sobre o mercado) ou, ainda, do estatismo-corporativista à maneira comunista ou fascista, com planejamento central e economia de comando. De outra parte, o liberalismo econômico divide-se em uma vertente neoliberal, que defende o mercado livre e o Estado minimalista (**mão invisível** de Adam Smith), e em uma vertente social-liberal, que advoga o mercado induzido por um Estado **ótimo** (planejamento indicativo e regulação das distorções do mercado, via políticas públicas compensatórias).

No Brasil dos anos 70, em função da repressão conduzida pelo regime autoritário-militar, boa parte da intelectualidade (notadamente de esquerda), bem como da opinião pública, descobriu as virtudes da democracia representativa (dita formal na linguagem marxista). No Brasil dos anos 90, após a queda do Muro de Berlim e diante da falência das economias de planejamento central, esses mesmos setores de pensamento descobriram as virtudes do mercado, vale dizer, questionaram não só o modelo socialista-estatista à la soviética, mas também o Estado-empresário (ou operador) e o intervencionismo protecionista que deu guarida ao modelo de desenvolvimento substitutivo de importações. Dito isso, é interessante visualizar, no quadro 2, de que forma as ideologias econômicas contemporâneas apanham as relações entre Estado e Mercado.

### Quadro 2

#### Estado e Mercado

Matriz	Concepção	Estado	Mercado
Intervencionista	Economia de comando	+	-
Liberal	Mercado livre	-	+
Liberal	Mercado induzido	+/-	+
Intervencionista	Mercado dirigido	+/-	-

Se fizermos, ainda, um exercício de afinidades ou compatibilidades simbólicas entre as abordagens éticas e as ideologias econômicas e políticas, com toda a cautela necessária para não mecanizar as correspondências e não dogmatizar os resultados, teremos o que consta no quadro 3.

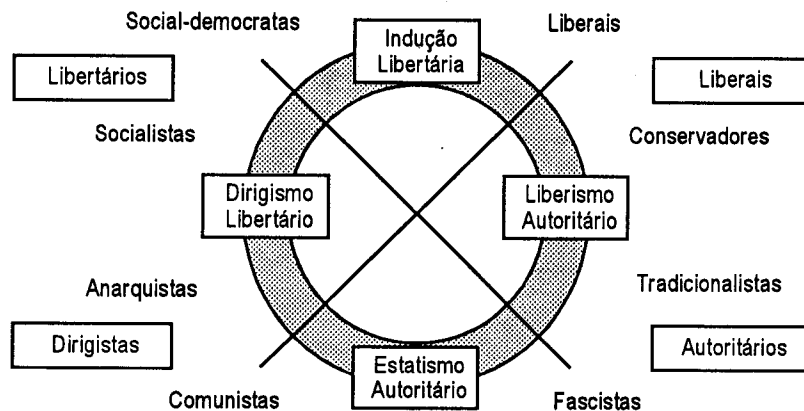
*As empresas agem eticamente  
(em conformidade com a moral  
socialmente predominante),  
porque as relações travadas  
entre empresa e contrapartes  
são relações de força,  
relações de poder.*

**Quadro 3**  
**Afinidades Ideológicas**

Abordagem Ética	Ideologia Econômica	Ideologia Política
Princípio: Ética da realização pessoal ou ética da salvação	Neoliberal (mercado livre, <b>Estado mínimo</b> e capitalismo excludente)	Tradicionalista Conservadora
Conseqüência: Ética da responsabilidade	Social-liberal (mercado induzido, <b>Estado ótimo</b> e capitalismo social)	Liberal Social-democrata
Princípio: Ética da solidariedade	Socialista de mercado (mercado dirigido e <b>Estado operador</b> ) ou pacto entre comunidades livres	Socialista Anarquista
Finalidade: Ética dos fins últimos	Estatista-corporativista (planejamento central, <b>Estado máximo</b> e economia de comando)	Comunista Fascista

É interessante lembrar que a ideologia econômica nacional-desenvolvimentista, hegemônica na segunda metade do século XX no Brasil e na América Latina, acabou sendo esposada, na prática, por quase todas as ideologias políticas: a grande parte do empresariado protecionista e conservador; a maioria dos sindicalistas, quer pelegos, quer **combativos**; a intelectualidade das várias esquerdas.

Vale salientar, ademais, não haver coincidência entre as matrizes de pensamento político (matriz autoritária versus matriz libertária), que enfeixam as ideologias políticas contemporâneas (Srour, 1987), e as matrizes de pensamento econômico (matriz liberal versus matriz dirigista), que abarcam as ideologias econômicas contemporâneas, como pode ser observado na figura 1.



**Figura 1: Pensamentos Cruzados — Econômico e Político**

## OS MECANISMOS DE CONTROLE

A reflexão ética impõe-se às empresas em todas as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias, pois consubstanciam dilemas éticos. Patinar na indefinição significa abrir os flancos para abusos por parte do corpo funcional. Responder aos dilemas, de forma consistente, consolida a nervura central da cultura organizacional. Por tais respostas transformarem-se, *ipso facto*, em orientações emblemáticas, demarcam as balizas que enquadram os padrões culturais validados pela organização, dizem o que é certo e o que é errado, o que se espera dos funcionários como comportamento adequado e o que não, sem deixar margem para racionalizações, a não ser para as sancionar (negativa ou positivamente).

Há de se tomar, todavia, uma precaução preliminar: não se pode adotar uma abordagem ética não-coerente com os valores nucleares da cultura efetivamente praticada na empresa. Para tanto, análise detalhada da cultura da empresa e de suas premissas fundantes, a saber, da ideologia que lhe serve de gramática, antecede qualquer reflexão ética. Porém, não se deve confundir cultura organizacional com o breviário das **cartas de intenção** que decoram os saguões de boa parte das grandes empresas, pois este será o caminho mais curto para o fracasso. O diagnóstico tem de desvendar as convicções organizacionais nas práticas do cotidiano.

Assim, é lícito dizer, correndo o risco da obviedade, que não se pode realizar uma reflexão ética competente com mitos — reificar o **dever ser** da empresa, ao invés de apreender o que ela realmente é. Seria mergulhar na dissonância cognitiva e se tornar vítima da própria mistificação, tomar a retórica pelas convicções organizacionais embutidas em cada prática, em cada ato de gestão, em cada decisão. No entanto, caso a alta direção sinta-se incomodada com o desvendamento da própria face (o que nem sempre ocorre), não cabe jogar fora, em um só gesto, bebê e água suja do banho: basta livrar-se desta última (tarefa que não é fácil) e conservar o bebê limpo.

Isso ajuda-nos a perceber que, queiram ou não as empresas, queiram ou não os descrentes, não existem decisões neutras ideologicamente. Todo ato de gestão está sempre impregnado, permeado, perpassado por definições axiológicas e éticas. Vale a pena reiterar que não existe **ética em geral**, corpo anistórico de proposituras abstrato-formais universalmente válidas, mas sim morais históricas vinculadas às coletividades que as adotam como expressão de seus interesses.

Dessa maneira, para que haja práticas éticas, quer na órbita da sociedade inclusiva, quer internamente às organizações, não bastam exortações ou ações pedagógicas, operando em nível da consciência individual, pois os apelos ao consumismo e ao enriquecimento rápido, o ambiente atual de incertezas, os corrosivos processos inflacionários, acabam dissolvendo as convicções morais e estimulando postura do **eu-primeiro** ou do **salve-se-quem-puder**.

Em outras palavras, só existe prevenção eficaz de práticas não-éticas se houver controle das condições operativas: a honestidade não é apenas uma questão de consciência moral, é também um resultado das circunstâncias e sanções que desencorajam ou dissuadem as veleidades de transgressão.

A prevenção passa pelo estabelecimento de mecanismos de controle por parte da organização, os quais visam coibir as propensões históricas, existentes

---

*Responsabilidade social remete à constituição de uma cidadania organizacional (no âmbito interno da empresa), assim como à contribuição para a implementação dos direitos sociais (no âmbito externo da empresa).*

---

nas economias monetárias, à venalidade e ao oportunismo. Convém que os responsáveis pelos interesses organizacionais (ou a sociedade civil, no caso de uma nação) fiscalizem permanentemente todas as atividades sujeitas a pressões espúrias. Para tanto, é aconselhável haver prévio consenso em torno de um **código de ética** que possa autenticar as opções axiológicas da empresa e seja expressão da cultura organizacional praticada. Por quê? Para balizar as escolhas entre os diferentes cursos de ação e, com isso, contribuir de forma decisiva para a coesão organizacional.

Os mecanismos de controles, embora extremamente variados, tendem a constituir um sistema:

- leis e normas dissuasórias, com instância arbitral (ou aparelho judiciário operante em nível macro) e canais acessíveis e competentes para dirimir dúvidas e aplicar sanções eventuais (*hot lines*, *ombudsman*, conselheiros de ética, **grupos de diálogo**, Diretor de Ética Corporativa, Comitê de Ética etc.);
- auditorias **preventivas**, que não se reduzam a formalidades *post-factum*, à semelhança do Tribunal de Contas no Brasil, mas que se imiscuam desde logo em todas as fases da **cozinha** dos processos sujeitos a pressões indesejadas;
- comissões multipartites que reúnam representantes dos interesses contraditórios, co-responsáveis pela formulação de alternativas igualmente aceitáveis, e que possam, assim, legitimar todas as decisões sujeitas a controvérsia;
- absoluta transparência e publicidade dos processos de tomada de decisão;
- educação e treino de todos os agentes organizacionais, em situações participativas de discussão e crítica, para que o código de ética não se converta em receituário dogmático, de caráter punitivo e proibitivo, mas em um conjunto de orientações consentidas.

### COMO PROCEDER À REFLEXÃO ÉTICA?

Nos limites de um artigo, sem que se possa dispor da oportunidade exaustiva de exercitar as variadas situações que se apresentam, é difícil descrever em profundidade e em toda a sua riqueza o dispositivo ou o algoritmo que permite a competente reflexão ética.

Contudo, desde logo devemos salientar que o algoritmo da reflexão ética proposto é uma ferramenta (figura 2). Dependendo dos interesses em jogo, da cultura organizacional em questão e da opção estratégica feita em termos de abordagem ética (se de princípio, de finalidade ou de consequência), os resultados aos quais se chegará serão diversos. Só para ilustrar de modo simplificado, basta

dizer que teremos duas decisões opostas se a questão polêmica for a participação dos trabalhadores nas decisões das empresas.

A maior parte dos empresários tenderá a adotar uma abordagem de finalidade e a concluir ser a gestão participativa inadequada no âmbito da empresa capitalista, por serem os riscos exclusivamente do capital e dever o controle das tarefas e dos excedentes econômicos ficar em mãos dos gestores que

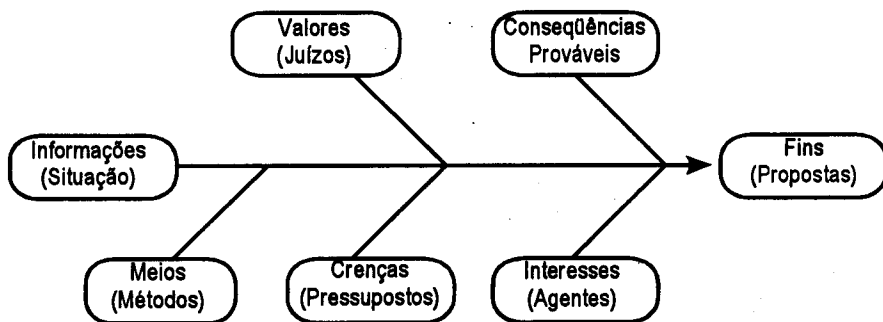


Figura 2: Algoritmo da Reflexão Ética

respondem aos acionistas. Acreditam em um mundo dividido entre pessoas qualificadas para o mando e pessoas despreparadas, destinadas a obedecer (afinal, quando os trabalhadores assinaram o contrato de trabalho, as regras do jogo já estavam ali estabelecidas...).

Em contrapartida, os trabalhadores tenderão a adotar uma abordagem de consequência e a argumentar que a co-responsabilidade, tanto nas decisões referentes ao processo técnico de trabalho como em todas as instâncias que afetem as condições de trabalho, é absolutamente essencial para melhorar o desempenho da empresa e beneficiar os trabalhadores, os clientes e a comunidade circunvizinha. Acreditam que, sendo eles responsáveis por determinadas tarefas, deveriam dispor de relativo controle sobre elas, e que a distribuição do poder dentro da empresa facilitaria a colaboração entre patrões e empregados.

Veremos agora como operar esse dispositivo — algoritmo da reflexão ética — de forma um pouco mais detalhada, em conexão com os critérios que permitem elucidar posicionamentos. O primeiro passo, diante de uma questão controversa — e cuja resposta pode produzir efeitos-demonstração sobre o imaginário do corpo funcional de uma empresa —, trata de levantar todas as informações disponíveis sobre a situação a ser analisada. Informações objetivas, porque verificáveis a partir do critério de elucidação verdadeiro ou falso. Por exemplo, a informação “Minha família e eu estamos passando por dificuldades. Para resolver meu problema preciso de dinheiro urgentemente.” retrata uma situação que pode ser observada, checada.

O segundo passo trata de alinhar os cursos de ação alternativos e os meios que serão usados, os métodos factíveis (Como fazer?) para que a situação permaneça tal qual está ou para que ela mude. Exemplo: “Trabalhar não dá, não encontro emprego; nada me resta senão roubar”. O critério aqui consiste em caracterizar o que é lícito e o que é ilícito.

O terceiro passo trata de identificar os juízos de valor (ideais imperativos) que embasam os vários cursos de ação que se apresentam (Por que fazer isso e não fazer outra coisa?). Exemplo: “Vou roubar porque minha família e eu temos direito de viver; não tenho culpa por ter nascido pobre e por não arrumar emprego”. O critério remete ao reputado pelos agentes como sendo justo ou injusto.

O quarto passo trata de descobrir as crenças, os pressupostos ou os atos de fé que sustentam os valores enunciados (Em função de quais certezas faremos isso ou aquilo?). Exemplo: “O mundo é uma selva; cada um por si e Deus por todos; só o esperto se dá bem”. O critério diz respeito ao que os agentes consideram como válido ou inválido.

O quinto passo trata de imaginar e clarificar as consequências prováveis do curso de ação que se pretende adotar (No que vai dar se fizermos isso ou aquilo?). No balanço entre consequências positivas e negativas, faz-se a escolha mais conveniente. Exemplo: “Se tudo der certo, minha família e eu vamos comer até dizer chega; se não, vou em cana, e daí? Eu, pelo menos, vou comer todo dia; os outros, não sei”. O critério consiste em avaliar o que é positivo ou negativo para tais e quais agentes.

O sexto passo trata de rastrear os interesses em disputa e identificar quais agentes poderão ser beneficiados e quais poderão ser prejudicados (Quem vai

---

*Só existe prevenção eficaz de práticas não-éticas se houver controle das condições operativas: a honestidade não é apenas uma questão de consciência moral, é também um resultado das circunstâncias e sanções que desencorajam ou dissuadem as veleidades de transgressão.*

---

ganhar e quem vai perder com o que faremos?). Exemplo: "Vou levar vantagem e os grã-finos vão se danar". O critério aqui indica quem se beneficia e quem sai prejudicado.

Finalmente, o sétimo e último passo trata de concluir ou de escolher um determinado curso de ação, em função das fundamentações anteriores: escolhe-se então o fim, a proposta a ser implementada (O que deve ser feito?). Exemplo: "Quem não passa fome, não sabe o que é; não vou ser trouxa, vou roubar mesmo". O critério remete ao que parece certo ou errado para os agentes da reflexão.

Na figura 3, também em espinha de peixe, estão ilustrados critérios que orientam a reflexão ética.

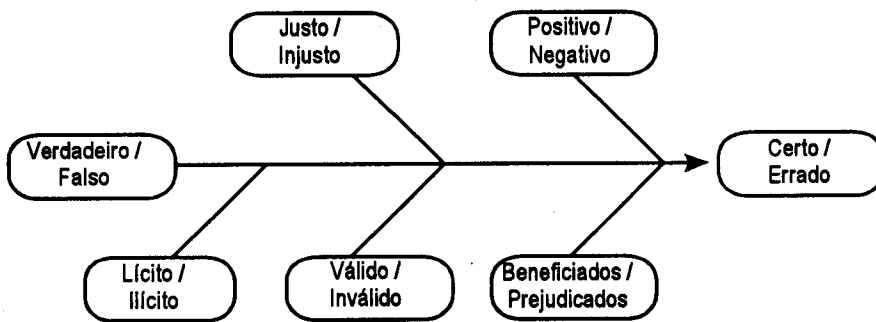


Figura 3: Critérios de Elucidação

De forma realista, devemos reconhecer que os interesses dos agentes coletivos são determinantes no processo de reflexão ética: a seleção das próprias informações fica contaminada (tende-se a captar no real o que conflui para reafirmar nossas verdades); os valores e as crenças expressam simbolicamente os interesses em disputa; os meios ao alcance estão balizados pelo cacife de cada agente e a escolha entre esses meios reflete, em última análise, as posições de força; as conseqüências prováveis já são avaliadas em

função daquilo que é positivo ou negativo para os interesses dos agentes presentes. Portanto, conhecidos os agentes, é perfeitamente possível deduzir, em tese, as propostas ou os fins aos quais chegarão ou, pelo menos, quais alternativas estarão em jogo.

Em função disso, o processo de reflexão ética fica invalidado? De forma alguma. O processo tem valor intrínseco: basta o esforço de humildade intelectual em percorrê-lo para que os horizontes dos agentes se ampliem e as escolhas sejam fundamentadas com relativa homogeneidade ideológica. Esses passos serão preciosos, em si mesmos, para assegurar a coesão da cultura organizacional e dar consistência às tomadas de decisão empresarial.

### CONCLUSÃO

Diante de tantas ambigüidades emergentes no dia-a-dia, parece pertinente acreditar que cumpre à *intelligentsia* empresarial proceder a processos de reflexão ética. Não caberia fazê-lo à toda hora e em qualquer caso, naturalmente, mas de forma seletiva, na emergência de situações estratégicas e exemplares. Não há por que se omitir, pois a clara definição das pautas que orientarão as ações dos agentes organizacionais contribui para a reprodução das empresas — sua consolidação e permanência ao longo do tempo —, através da legitimação de seus atos de gestão.

Ademais, os benefícios dessa *démarche*, ainda que prosaicos, assumem peso relevante: em face da capacidade de retaliação por parte dos vários agentes

componentes dos ambientes externo e interno das organizações, não convém assumir riscos inúteis que ponham em xeque a sobrevivência das empresas.

Eis aberta a porta para a irrupção das relações de poder no cenário ético. O paradoxo moral do sistema capitalista ou seu calcanhar de Aquiles, na concepção de Adam Smith, que é justamente o interesse pessoal (Como intenções morais dúbias combinam-se para produzir resultados moralmente benéficos?), assim como o desafio de Glaucon (Se houver a possibilidade de sair impune, para que ser honesto?), pode ser reposicionado e superado com o argumento central aqui desenvolvido: a mediação política dos interesses alheios força o interesse pessoal a ser socialmente responsável!

Isso supõe a existência de sociedade civil ampla e articulada, molecularmente engajada em processos de fiscalização e de defesa dos cidadãos (contribuintes, consumidores, usuários, público em geral). É por isso que tal proposição não pode ser generalizada para qualquer tipo de sociedade (por exemplo, sociedades politicamente totalitárias ou autoritárias). Assim, se a ética encontra-se no coração da ideologia, é imperativo politizá-la para não resvalar para um mundo hobbesiano (guerra de todos contra todos). Sem mecanismos democráticos de contracontrole, manejados por organizações voluntárias, não se terá a prevalência de uma **moral da responsabilidade social** ou de uma **moral da integridade**, pois, mais do que uma opção da consciência individual, essas morais são resultado da mobilização política da cidadania.

Para que os interesses pessoais não se sobreponham aos interesses coletivos<sup>(27)</sup>, inverte-se a fórmula tão celebrada nestes anos 90 — a da necessidade da **ética na política** — e faz-se **política pela ética**, com cidadãos organizados afirmando incessantemente seus direitos e atualizando seus deveres. Esta é a essência inaugural do capitalismo social. ◆

(27) Basta lembrar o famoso dilema dos prisioneiros, no qual dois suspeitos de co-autoria de um assalto são detidos pela polícia e interrogados em celas separadas. O delegado praticamente submete-os a um julgamento sumário e oferece-lhes opções em que a pena mais branda (fórmula possível nos Estados Unidos) depende da confissão do crime, com denúncia do outro. Ambos denunciam o comparsa, invariavelmente. Esta situação mostra que a racionalidade individual é coletivamente irracional e que os interesses pessoais prevalecem sobre a responsabilidade pública. Neste mesmo sentido, um autor canadense escreveu: "O interesse por si próprio (nas organizações) dando lugar ao egocentrismo, elimina o interesse pelos outros" (Chanlat, 1992).

## RESUMO

Aborda-se neste artigo a questão da ética nos negócios como objeto de estudo científico: procura-se descrever e resgatar a inteligibilidade da pluralidade das manifestações morais. Distancia-se das tentativas prescritivas, de base filosófica, que propendem a construir uma moralidade universal, abstrata e anistórica. Constatou-se que, em sociedades politicamente liberais, as empresas capitalistas adotam ações reputadas como éticas, sob a pressão da sociedade civil. A cidadania organizada irrompe no cenário empresarial, em movimento multiforme de **política pela ética**. O resultado associa à lógica do lucro (função econômica em benefício dos acionistas — *shareholders*) a lógica da responsabilidade social (função ética em benefício das contrapartes — *stakeholders*).

**Palavras-chave:** política pela ética, decisões empresariais, responsabilidade social, reflexão ética, ética nos negócios, contrapartes.

## ABSTRACT

This article presents an approach to the matter of business ethics as an object of scientific study: it aims to describe and rescue the intelligibility of the plurality in moral manifestations. It drifts away from prescriptive formulations, which are of philosophic basis, and tend to build an abstract and an-historic universal morality. It states the fact that in politically liberal societies capitalist enterprises adopt ethical reputed actions under civil society's pressure. The organized citizenship intrudes the business environment in a multi-shaped movement of **policy for ethics**. The result associates the profit's logic (economical function on benefit of the shareholders) to the social responsibility's logic (ethical function on benefit of the stakeholders).

**Uniterms:** policy for ethics, business decisions, social responsibility, ethical reflection, business ethics, stakeholders.

- BASSIRY, G.R. Business ethics and the United Nations: a code of conduct. *SAM — Advanced Management Journal*, v.55, n.4, p.38-41, Autumn 1990.
- BAUMHART, Raymond. It's not easy being a manager and a Christian. *America*, v.164, n.17, p.486-489, 4 maio 1991.
- BONE, Paula Fitzgerald & COREY, Robert J. Ethical dilemmas in packaging: beliefs of packaging professionals. *Journal of Macromarketing*, v.12, n.1, p.45-54, Spring 1992.
- BROWN, Marvin T. *Ética nos negócios*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.32, n.3, p.68-73, jul./ago. 1992.
- DILLON, George C. The prospect of competitive ethics. *Vital Speeches of the Day*, v.57, n.17, p.526-529, 15 jun. 1991.
- DIMMA, William A. Corporate ethics revisited: ten thoughts. *Vital Speeches of the Day*, v.56, n.9, p.283-286, 15 fev. 1990.
- FOSSAERT, Robert. *A sociedade. Uma teoria geral*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- FREUND, Julien. *Sociologia de Max Weber*. Rio de Janeiro, Forense, 1970.
- FRITZSCHE, David J. Emerging ethical issues in international business. *SAM — Advanced Management Journal*, v.55, n.4, p.42-46, Autumn 1990.
- GIANOTTI, José Arthur. Moralidade pública e moralidade privada. In: Novaes, Adauto (org.). *Ética*. São Paulo, Companhia das Letras, 1992.
- GREEN, F.B. & HATCH, Eric. Involvement and commitment in the workplace: a new ethic evolving. *SAM — Advanced Management Journal*, v.55, n.4, p.8-12, Autumn 1990.
- GRIER, David. Confronting ethical dilemmas: the view from inside — a practitioner's perspective. *Vital Speeches of the Day*, v.56, n.4, p.100-104, 1º dez. 1989.
- HENDERSON, Verne E. *What's ethical in business?* New York, McGraw-Hill, 1992.
- HOWARD, Robert. Values make the company: an interview with Robert Haas. *Harvard Business Review*, v.68, n.5, p.133-144, set./out. 1990.
- HYMAN, Michael R.; SKIPPER, Robert; TANSEY, Richard. Ethical codes are not enough. *Business Horizons*, mar./abr. 1990.
- JURAN, J.M. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo, Pioneira, 1992.
- LIPSET, Seymour Martin. The work ethic: then and now. *The Public Interest*, n.98, p.61-69, Winter 1990.
- MERQUIOR, José Guilherme. *Algumas reflexões sobre os liberalismos contemporâneos*. Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1991.
- NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- PAIM, Antônio. *Modelos éticos: introdução ao estudo da moral*. São Paulo, Ibrasa, 1992.
- PERELLA, James E. The right way: a matter of principle. *Vital Speeches of the Day*, v.55, n.12, p.375-376, 1º abr. 1989.
- SMITH, Jonathan E. Do the right thing: ethical principles and managerial decision making. *SAM — Advanced Management Journal*, v. 55, n.4, p.4-7, Autumn 1990.
- SOLOMON, Robert C. & HANSON, Kristine. *It's good business*. MacMillan, 1985.
- SROUR, Robert Henry. *Modos de produção: elementos da problemática*. Rio de Janeiro, Graal, 1978.
- \_\_\_\_\_. *Classes, regimes, ideologias*. São Paulo, Ática, 1987.
- TOWNLEY, Preston. Business ethics: commitment to tough decisions. *Vital Speeches of the Day*, v.58, n.7, p.208-211, 15 jan. 1992.
- VOGEL, David. Business ethics past and present. *The Public Interest*, n.102, p.49-64, Winter 1991.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira, 1967.
- \_\_\_\_\_. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México, Fondo de Cultura Económica, 1969.
- \_\_\_\_\_. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro, Zahar, s.d.