

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Evandro Marcio de Carvalho Paulino

**O ENSINO DA ÉTICA EM CURSOS DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós- Graduação da FGV/EAESP

**Área de Concentração:  
Organização e Recursos Humanos  
como requisito para a obtenção de  
título para a obtenção de título de  
mestre em Administração de  
Empresas**

Orientadora: Profa.Dra. Maria Cecilia  
Coutinho de Arruda

São Paulo

2003

*O ENSINO DA ÉTICA EM CURSOS DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO*

Banca examinadora

Profa. Orientadora: Dra. Maria Cecilia Coutinho  
de Arruda

Prof. Dr. Ruben César Keinert

Prof. Dr. José Maria Rodriguez Ramos

Paulino, Evandro M. de C. O Ensino da Ética em Cursos de Graduação em Administração. São Paulo: FGV/EAESP, 2003, 2??p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-graduação da FGV/EAESP, Área de concentração: Organizações e Recursos Humanos).

Resumo: Ao tratar de tema tão amplo e complexo como é a ética, buscou-se delimitar o seu foco de estudo no ensino da ética nos cursos de administração, e na análise da literatura existente. O estudo mostra um amplo panorama do desenvolvimento da ética até os dias de hoje. A origem e aplicação da ética nos negócios e o conceito de responsabilidade social, mostrando a importância da ética nos negócios. Através da análise de uma pesquisa sobre o tema, procurou-se mostrar o retrato ensino da ética em cursos de graduação em administração, e apresentar sugestões que contribuam para o desenvolvimento do tema.

Palavras-chaves: Ensino de Ética em Administração – Ética Filosófica – Ética Empresarial – Responsabilidade Social – Decisão Ética – Filantropia Estratégica – Educação – Negócios e Sociedade.

## Agradecimentos

Agradeço a todos que de algum modo cooperaram direta ou indiretamente para a elaboração deste trabalho.

Ao CNPq e à CAPES pelo apoio financeiro.

Agradeço ao Sr. Alberto Perazzo em nome do CRA-SP pela cessão da pesquisa analisada, a qual muito contribuiu para este trabalho.

Agradeço especialmente à Profa. Maria Cecília Coutinho de Arruda pela compreensão, dedicação e esforço para que este trabalho fosse concluído, sem sua orientação e cooperação na elaboração final, isto não seria possível.

Agradeço de todo meu coração a meus pais que sempre se esforçaram por me dar todas as condições para que eu estudasse e desde pequeno me passaram os valores éticos que hoje procuro disseminar com este trabalho.

Dedicado a meus pais:  
Ozihás Paulino (em memória)  
Irene de Carvalho Paulino

Nada lhe posso dar que já não exista em você mesmo. Não posso abrir-lhe outro mundo de imagens, além daquele que há em sua própria alma. Nada lhe posso dar a não ser a oportunidade, o impulso, a chave. Eu o ajudarei a tornar visível o seu próprio mundo, e isso é tudo.

Hermann Hesse

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	7
INTRODUÇÃO .....	10
APRESENTAÇÃO.....	11
RELEVÂNCIA DO TEMA.....	15
O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E ÉTICA.....	18
CAPÍTULO 1 – ESTRUTURA CONCEITUAL DA ÉTICA .....	24
OBJETO DE ESTUDO DA ÉTICA.....	24
ÉTICA E MORAL.....	27
A EVOLUÇÃO E O PROGRESSO MORAL .....	34
CAPÍTULO 2 - ANÁLISE HISTÓRICA DA ÉTICA .....	39
ÉTICA NA GRÉCIA ANTIGA.....	40
Sócrates .....	41
Platão.....	43
Aristóteles .....	46
Epicuro .....	50
Estoicismo .....	52
ÉTICA MEDIEVAL.....	53
Ética Agostiniana .....	53
Tomás de Aquino .....	55
ÉTICA MODERNA.....	59
Descartes .....	61
Hobbes .....	64
Kant .....	68
ÉTICA CONTEMPORÂNEA .....	76

Modelo do Empirismo .....	77
Modelo Racionalista.....	80
Modelo Historicista .....	81
O DESAFIO ÉTICO HOJE.....	83
ÉTICA E A SOCIEDADE ATUAL .....	89
<b>CAPÍTULO 3 – ÉTICA EMPRESARIAL.....</b>	<b>95</b>
<b>ORIGEM E ANÁLISE HISTÓRICA DA ÉTICA EMPRESARIAL.</b>	<b>95</b>
O QUE É ÉTICA EMPRESARIAL.....	100
ANÁLISE DO AMBIENTE ÉTICO BRASILEIRO.....	103
A Dupla Moral Brasileira .....	110
<b>MODELOS DE ÉTICA EMPRESARIAL .....</b>	<b>113</b>
Teorias Deontológicas.....	117
Ética de Princípio.....	120
Ética da Esperança .....	123
Teorias Teleológicas.....	124
Ética da Finalidade .....	125
Conseqüência ou Utilitarista .....	127
Egoísmo Ético.....	131
Outros Modelos Éticos .....	134
Ética Convencionada.....	134
Relativismo.....	135
Ética das Virtudes.....	137
Justiça .....	146
<b>CAPÍTULO 4 – COMPONENTES DA DECISÃO ÉTICA .....</b>	<b>148</b>
<b>VALORES INDIVIDUAIS .....</b>	<b>153</b>



Seis Estágios do Desenvolvimento Moral.....	156
CULTURA DA EMPRESA .....	159
<b>CAPÍTULO 5 – RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>169</b>
<b>O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL?.....</b>	<b>169</b>
Stakeholders.....	173
Concorrentes .....	174
Fornecedores.....	175
Acionistas .....	176
<b>DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>180</b>
Dimensão Econômica.....	180
Dimensão legal.....	181
Dimensão Ética .....	184
Dimensão Filantrópica .....	184
<b>FILANTROPIA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>186</b>
<b>GOOD ETHICS – GOOD BUSINESS.....</b>	<b>192</b>
Confiança e compromisso dos funcionários.....	196
Satisfação e confiança dos consumidores.....	202
<b>CAPÍTULO 6 – O Ensino da Ética e da Responsabilidade Social:     Análise crítica de uma pesquisa sobre o tema .....</b>	<b>208</b>
<b>CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>227</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>236</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho procura dar uma visão geral sobre a importância e relevância da ética nos negócios para as empresas nos dias de hoje, elaborando um amplo panorama do desenvolvimento da ética desde sua origem até os dias de hoje.

Para isto uma das tarefas deste trabalho é fazer um levantamento sobre a bibliografia nacional existente sobre o assunto, O tema *Ética nos Negócios*, é alvo de muitas publicações internacionais voltadas exclusivamente para ele, no Brasil, apesar do aumento percebido nos últimos anos, aparentemente a literatura sobre ele ainda é escassa.

O tema Ética é difícil de ser tratado. Sempre se fala em agir eticamente, mas pouco se fala sobre o que é agir eticamente ou sobre como fazê-lo. A sua discussão envolve questões complexas como natureza humana e valores, entre outros. Por isto é um tema muito citado. “As palavras ‘ética’ e ‘moral’ amontoam-se nas bocas, nas telas de televisão, no cinema, na internet, nos jornais, nos livros, nos seminários de ‘pesquisa’. Quanto mais circulam e recebem novos adjetivos, mais loucas elas ficam” (ROMANO, 2002). No entanto, pouco tem sido discutido em profundidade.

O tratamento dado a estas questões, dentro das organizações, não é suficientemente aprofundado. É comum dentro deste ambiente ouvirem-se expressões como a de *“levar vantagem em tudo”*. A necessidade de obter sucesso pode fazer com que as pessoas deixem de lado a ética e passem a agir de acordo com os objetivos da empresa, ou os próprios, que nem sempre são éticos. Também, *“jogar de acordo com as regras”*, pode levar a um relativismo ético na forma de pensar. Afinal, se todos aceitarem as regras, elas serão válidas, mesmo que estas regras não estejam de acordo com as regras da sociedade em geral.

A partir disto, cada vez mais se encontram casos de falta de ética nas diversas esferas sociais, tanto públicas como privadas, provocando indignação em toda a sociedade.

Por outro lado, há também a reação de diversos setores da sociedade, como entidades estudantis, Organizações Não Governamentais, empresas, entre outros, mobilizando-se pela moralização da sociedade brasileira. Neste processo, as faculdades de administração não podem ficar paradas, pois têm um papel importante a desempenhar, formando profissionais que saem das salas de aula direcionados para uma atuação ética e responsável perante a sociedade.

A partir desta situação e do fato de que as faculdades de Administração não podem se omitir, tornou-se necessária esta discussão, que deve fazer parte da formação dos seus alunos. Este trabalho se propôs a verificar o *status* atual do ensino da Ética em Administração, por meio de uma análise das obras existentes sobre o tema.

## **APRESENTAÇÃO**

Este trabalho é composto por quatro partes, estruturadas do seguinte modo:

Na primeira parte encontra-se a apresentação do trabalho, a introdução do tema e objetivos do trabalho, a justificação da escolha deste tema, bem como a explicação sobre sua relevância no atual contexto empresarial e, conseqüente-mente, no meio acadêmico.

A segunda parte – capítulos um e dois – trata do referencial teórico da ética, sua conceituação, sua base filosófica, apresentando uma análise histórica da evolução da ética até os dias de hoje.

A terceira parte do trabalho – capítulos três e quatro – é dedicada à ética empresarial. Mostra suas origens, o conceito e os principais modelos de ética

empresarial observados na literatura. São apresentados, também, os componentes envolvidos no processo de decisão ética.

A quarta parte do trabalho – capítulos cinco a sete – é dedicada à conceituação e discussão da responsabilidade social, sua importância no contexto atual (capítulo cinco). O capítulo seis apresenta a análise de uma pesquisa sobre o tema principal deste trabalho, o ensino de ética em cursos de administração. Por fim, o capítulo sete traz as considerações finais do estudo.

### LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao tratar de tema tão amplo e complexo como é a ética, buscou-se delimitar o seu foco de estudo no ensino da ética nos cursos de Administração, e na análise da literatura existente.

Neste processo de exploração da bibliografia, foram identificados diversos conceitos que, apesar de serem importantes, não foram cobertos por este estudo. Isto foi feito para que tais assuntos fossem tratados de forma superficial, evitando assim o risco de tratar estes tópicos de forma inadequada.

Alguns dos assuntos identificados, mas que não serão tema de discussão neste estudo, são os seguintes:

**Os Indicadores de Avaliação de Responsabilidade Social:** Dado o crescimento do movimento de responsabilidade social, surge a necessidade de se avaliar como as empresas estão agindo, o que está sendo feito e quais são os resultados de suas ações sociais. É necessária a determinação de critérios que permitam avaliar as práticas de responsabilidade social das empresas. A presente dissertação não analisará os indicadores de *performance* social das empresas. Sobre este tema, recomenda-se a leitura do trabalho de Adele Queiroz: *Responsabilidade Social das Empresas: Dois estudos de Caso sobre a Aplicação de indicadores*.

Outro tema, ligado aos indicadores de *performance* social, é o **Balanco Social**.

“Balanço Social é o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente.”<sup>1</sup> O Balanço Social é um instrumento contábil, usado para mensurar e evidenciar a relação produção-mão-de-obra-emprego, bem como o envolvimento social da empresa com a comunidade.

Nesta dissertação não se ignora a existência e importância da avaliação das ações ligadas a responsabilidade social para as empresas, porém, por não ser este o foco principal deste trabalho, tais assuntos não serão analisados.

Outro ponto relevante para a implantação de um programa de ética empresarial é o **Código de Ética**. O código de ética é uma importante ferramenta das empresas, para estabelecer valores e diretrizes morais, deixando claro qual é a missão e a cultura da empresa. O código de ética torna-se um fator essencial na determinação do comportamento das pessoas nas organizações.

Reconhecendo a importância deste tema, recomenda-se a leitura do livro: *Código de Ética: Um instrumento que adiciona valor*, escrito por Maria Cecília Coutinho de Arruda, que trata do tema.

O presente estudo reconhece a importância destes temas, entre outros, inerentes à ética empresarial. Exatamente por este motivo, considera que eles merecem um estudo individualizado e mais detalhado, para que seja dada a devida atenção aos aspectos essenciais ao seu entendimento. Não serão objeto, no entanto, deste trabalho.

Outro ponto a ser considerado entre as limitações deste trabalho refere-se ao problema da pesquisa. Inicialmente este trabalho previa a realização de

---

<sup>1</sup> BALANÇO SOCIAL E OUTROS ASPECTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, RELATO SETORIAL Nº 2 março, AS/GESET – Área de Desenvolvimento Social – Gerência de Estudos Setoriais, [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br), 2002.

uma pesquisa sobre o ensino de ética nos cursos de graduação em administração.

Tal pesquisa não foi realizada por dois motivos:

1. Na realização de um pré-teste, feito em duas faculdades de Administração, verificou-se a impossibilidade de se levar o projeto adiante. Os resultados foram semelhantes nas duas faculdades. Em ambas, houve dificuldade no acesso às pessoas responsáveis, aos coordenadores e professores.

Verificou-se, também, que os conceitos sobre ética empresarial ainda não estavam claros para estas faculdades. Nenhuma delas possui uma disciplina específica sobre ética, e a discussão do tema fica a cargo de cada professor individualmente, não existindo uma coordenação e direção entre eles.

Ambas faculdades procuraram mostrar que há uma preocupação a respeito do tema, porém não de forma organizada e estruturada em sua grade curricular. Esta situação provavelmente é reflexo da própria falta de conhecimento sobre o assunto. Tal preocupação foi mostrada pelas ações sociais, pelo envolvimento das faculdades com entidades do 3º setor, como creches, e ações de voluntariado.

Dessa forma, considerou-se a inviabilidade de levar a pesquisa adiante, enquanto não fossem encontrados meios de contornar estas dificuldades sem interferir no resultado final da pesquisa.

2. Paralelamente à elaboração da dissertação, foi desenvolvida e realizada pelo CRA-SP – Conselho Regional de Administração de São Paulo, uma pesquisa sobre ética e responsabilidade social nas faculdades de Administração do Estado de São Paulo. Trata-se de pesquisa bem mais ampla e abrangente do que a pesquisa inicialmente proposta para esta dissertação, que visava apenas a região da Grande São Paulo, com entrevistas com os coordenadores e professores diretamente ligados ao ensino da ética. A pesquisa do CRASP envolveu faculdades de todo o Estado de São Paulo, e

seus questionários foram respondidos por Diretores, professores (ligados ou não diretamente ao ensino da ética) e alunos.

Devido às dificuldades encontradas no pré-teste realizado, pareceu interessante aproveitar a existência e maior abrangência da pesquisa realizada pelo CRA-SP. Considerando que ambas as pesquisas tinham por objetivo traçar um retrato atual do ensino da ética nos cursos de graduação em Administração optou-se pela análise desta pesquisa para se tecerem as considerações finais a respeito do ensino da ética em Administração.

### **RELEVÂNCIA DO TEMA**

A Ética nos Negócios é, sem dúvida alguma, de grande importância para a Administração e vem crescendo “tanto nos Estados Unidos quanto em diversos países da Europa” (LICHT, 1996, p.15). Não podemos perder de vista que a empresa não é um ente isolado, existe sempre uma interação. Qualquer tipo de relação, seja ela qual for: homem X homem, homem X Instituição, Instituição X Governo, implica em uma série de regras de comportamentos e de valores que irão regê-la. Quanto mais ética for esta relação, melhor para os envolvidos.

LICHT (1996) aponta as conseqüências de, por um lado, haver um comportamento não ético e, de outro, um comportamento ético:

**Quadro 1:** Conseqüências de comportamentos não éticos X éticos

<b>NÃO ÉTICOS</b>	<b>ÉTICOS</b>
Baixos níveis de ânimo e de motivação Alta rotatividade de funcionários	Maior competitividade interna Aumento da qualidade (resultado e processos)
Desinteresse pela qualidade (métodos e procedimentos)	Melhor produtividade mundial  Mais orgulho e comprometimento, mais confiança, menos ressentimento Melhor trabalho em equipe, mais respeito e dignidade

Fonte: Adaptado de Licht, Rene H. *Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais*. p.15-6, 1996.

Analisando este quadro, pode-se ponderar que a conduta ética nos negócios traz bons resultados para a empresa e ajuda a melhorar a sua imagem.

Este aumento da discussão sobre ética nos negócios, tem seus reflexos também na área acadêmica que passou a se preocupar mais com o assunto nesta última década. Para ilustrar a preocupação com este tema, serão citados três trabalhos apresentados no 18º ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, em 1994. Não se aprofundará em nenhum deles, pois o objetivo de citá-los aqui é apenas o de mostrar que existe a preocupação acadêmica com a Ética, e também porque estes trabalhos dão algumas indicações da atual situação do ensino da Ética em Administração.

O primeiro deles, realizado por COMINI (1994), procurava fazer um “levantamento sobre a realidade e perspectivas das escolas de administração” (COMINI, 1994, p.8). Mesmo não sendo específico sobre ética, é útil porque um de seus itens nos será útil aborda o tema. Uma pesquisa realizada junto a faculdades de Administração procura identificar “as características consideradas mais relevantes no perfil do administrador formado, segundo os diretores e chefes de departamentos das instituições. Esta questão foi considerada de extrema importância, visto que daria indícios para se avaliar a filosofia de cada instituição” (COMINI, 1994 p.17). O resultado é apresentado a seguir:

A categoria “Ética Profissional: conhecer e aplicar princípios éticos” ficou entre as cinco categorias mais citadas, com 43% de frequência, e foi a quinta mais citada na pesquisa, dentre um total de nove categorias que indicaram uma citação relevante. Este percentual se distanciou, porém, das duas primeiras: “Espírito Empreendedor: capacidade de antecipar mudança e ter iniciativas de ação e decisão Competência” e “Contextual: capacidade de compreender o



meio social, político, econômico, cultural no qual o administrador está inserido”. Estas duas assertivas forma apontadas com 74% e 72%, respectivamente.

Apesar de aparentemente a ética estar entre as principais características deste perfil, se comparado com os resultados de semelhante pesquisa realizada nos EUA, (BARATA, 1999) nota-se que esta importância é muito relativa, pois lá esta categoria foi considerada importante por 80% dos entrevistados, número maior que a categoria mais importante da pesquisa brasileira.

O segundo estudo foi realizado BONILLA (1994). Trata-se de um levantamento de 1992, repetido em 1993, com alunos de Administração da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), em que se procurou observar “as tendências mais notáveis no relativo às opiniões de um segmento de jovens universitários.” (BONILLA, 1994, p.201).

Dois itens deste trabalho chamam a atenção. Dentro do item 6: “Idéias que, quando o aluno concluir o seu curso, pode contribuir para a mudança da realidade empresarial”, a assertiva: “Exercer a profissão eticamente” obteve em 1992 a freqüência relativa de 7% e em 1993 caiu para 5%. No item 7: “Idéias por meio das quais o aluno já pode contribuir para o melhoramento da sociedade moderna” a afirmação: “Agir com Ética, honestidade e sinceridade” obteve em 1992 a freqüência relativa de 8,3% e em 1993 apenas 4,9%.

A análise isolada destas duas idéias não dá a dimensão exata da situação, mas demonstra que é preciso retomar a Ética e reforçá-la, pois não se pode formar profissionais de alta competência técnicas, porém não éticos.

Outro estudo sobre a formação do administrador, apresentado no mesmo Congresso, foi o de PIMENTA (1994), que trata diretamente da Ética, procurando estabelecer “como está a concepção de Ética e moral do futuro administrador” (PIMENTA, 1994, p.214). Sem aprofundar muito nos resultados alcançados, cabe citar algumas de suas considerações finais:

“A vontade do administrador parece ser a de assumir um comportamento ético que na prática ele imagina difícil de realizar, daí o conflito”.

“Sufocado pelas pressões que sofre em várias instâncias, principalmente as relacionadas com a necessidade de obter os resultados desejados na área em que atua, talvez o Administrador termine escolhendo a opção mais corrente, pensando estar minimizando ou deixando de envolver a questão ética em seu julgamento”.

“Não se pode fugir ao debate sobre a ética” (PIMENTA, 1994, p.227).

O autor aponta para a necessidade de um maior aprofundamento da questão. Há a necessidade de se estudar a questão da Ética principalmente em um ambiente acadêmico, pois se é nas faculdades que o futuro profissional de Administração aprende as técnicas e habilidades para obter sucesso em sua carreira profissional, é certo também pensar que é papel da instituição de ensino dar a este profissional um corpo teórico que sirva de base para a discussão que o capacite a agir eticamente no futuro, pois “ninguém nasce moral, mas torna-se moral” (COLTRO, 1998, p.30).

“Só há e só pode haver uma razão para uma empresa ser ética, para ter responsabilidade social e ambiental: ter consciência de si mesma. Ética faz parte do pacote da empresa do novo milênio. Só sendo ética uma companhia pode ser virtual, inovadora, rápida, conectada” (COHEN, 2000). A empresa cada vez mais deve zelar pelos seus padrões éticos, assim como ela zela pela qualidade de seus produtos.

*É fundamental que o estudante adquira uma compreensão e uma percepção nítida dos valores. Tem de aprender a ter um sentido bem definido do belo e do moralmente bom.*  
Albert Einstein

## **O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E ÉTICA**

A Ética é um tema que vem ganhando cada vez mais importância, principalmente na área empresarial. Entre as empresas do *ranking Fortune 500*,

90% têm códigos de ética (WILEY, 1997, p.28). Se for considerado o direcionamento que está sendo dado à questão da ética, dando ênfase ao aspecto moral de cada indivíduo, torna-se totalmente relevante um estudo no sentido de se analisar o ensino de ética nos cursos de Graduação em Administração.

Antes de focar especificamente o curso de Administração, convém apresentar uma breve discussão sobre o ensino superior no Brasil. Como se pode averiguar, se consultadas as últimas estatísticas, vê-se que houve um aumento na procura pelo ensino superior no país, com um aumento significativo no número de alunos e conseqüentemente no número de faculdades, sejam elas de Administração ou de outro curso universitário. Segundo o INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – o número de matriculados em cursos de educação superior cresceu 13% de 2000 para 2001. De 1994 até 2001, o aumento foi de 82%.<sup>2</sup>

Cabe inicialmente dizer que “a Educação Superior é muito mais do que a simples categorização do *status* educacional de um indivíduo. Educação Superior é, antes de tudo, uma INSTITUIÇÃO SOCIAL, cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve” (COLOSSI, 1998, p.38), caracterizando-se pela estabilidade e durabilidade de sua missão estruturalmente assentada em normas e valores emanados do grupo ou sociedade em que ela se insere, sendo acima de tudo um ideal.

Falando a respeito disso, PENA (1994, p.71), em seu trabalho sobre a formação e treinamento do administrador, diz: “Não cabe, portanto, apenas informar o nosso aluno. É necessário formá-lo, isto é, promover a reflexão sobre o que ele está aprendendo e fazendo, à luz de valores morais”. Por esta concepção de ensino superior pode-se dizer que ele tem a obrigação de promover a formação superior do indivíduo, capacitando-o a analisar as situações e tomar decisões “refletindo a ética de valor e os ideais sócio-culturais da sociedade” (COLOSSI, 1998, p.39), pois “somente uma postura crítica diante da realidade pode conduzir um profissional e/ou um estudante à abertura

---

<sup>2</sup> [http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news02\\_03.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news02_03.htm)

intelectual necessária à resolução de problemas de ordem puramente intelectual, ou técnicos” (CHAROUX, 1983, p. 8).

Faz parte, portanto, dos objetivos do ensino superior, dar a seus alunos bases para a tomada de decisões e a busca de soluções para seus problemas, da melhor maneira possível. Para isto, “uma formação – ou mesmo uma boa informação – que esclareça questões ligadas à Ética, torna-se ainda mais importante hoje, pelo aspecto desagregativo característico da sociedade ocidental, com raízes na modernidade, que resultou numa multiplicidade de éticas” (PIMENTA, 1994, p.214). Isso possibilita ao administrador avaliar devidamente as conseqüências de suas decisões, procurando sempre agir com ética.

Especificamente sobre o curso de Administração, em primeiro lugar é bom lembrar que este curso tem como uma de suas principais características a interdisciplinaridade. Seu ensino implica em estudos em diferentes áreas: Sociologia, Antropologia, Filosofia, Psicologia, Direito, Economia, Contabilidade, Matemática, envolvendo, entre outros assuntos, o tema principal desta dissertação, ou seja, a Ética. Fica clara, assim, a importância deste tema para o estudo de Administração, principalmente se se considerar que a Ética não pode ser vista separadamente, por estar presente em qualquer uma destas áreas citadas.

Além disso, “o profissional da área de Administração de Empresas caracteriza-se pela freqüente necessidade de agir (e portanto decidir) de forma atípica em circunstâncias (tempo X espaço X técnicas X recursos) atípicos” (CHAROUX, 1983, p. 9). O administrador precisa, portanto, considerar muito bem as conseqüências de suas decisões, pois ele nunca poderá satisfazer todas as partes interessadas.

O profissional de Administração precisa pesar bem todas as variáveis envolvidas, pois ele dificilmente terá o volume de recursos (tempo, dinheiro) ideal para cumprir sua tarefa. Ele precisa tomar as decisões baseado em suas técnicas, mas não pode de maneira alguma decidir pensando exclusivamente em critérios técnicos e de maximização do lucro, pois “o administrador, por

melhor técnico que seja, tem que ser crítico com relação a sim mesmo e à sua técnica” (SOUZA, 1994, p.191). Ele não pode decidir alegando, por exemplo, que *“as coisas sempre foram feitas deste modo e estão dando certo, portanto...”*. É necessário olhar esses atos com perspectiva, de maneira crítica, procurando adaptá-los à situação, pois cada decisão implica na consideração de diferentes fatores que modificam a dinâmica do processo de decisão, dependendo da maneira como se apresentam.

Sempre haverá um conflito de interesses e alguém será beneficiado em detrimento de outro. Convém ressaltar que é preciso tomar cuidado para não se usar este argumento para inocentar o profissional de Administração de sua responsabilidade e eximí-lo de adotar uma postura ética perante a sociedade. Se for seguida esta linha de raciocínio, *“se puede deducir que la gente da empresa tiene el peligro de traspasar la responsabilidad de la situación social a los políticos, a los medios de comunicación, al sistema educativo o a cualquier otro. Es necesario que comprendan que los directivos empresariales son parte del problema igual que son parte de la solución”*<sup>3</sup> (LÓPEZ, 1999, p.92).

Com base nisto, pode-se dizer que o ensino de Administração torna-se uma tarefa complexa, na medida em que implica em um constante exercício intelectual, no qual as diferenças individuais ficam claras, *“visto que cada indivíduo é uma subjetividade que se inclina diferentemente, de acordo com suas aspirações e sua potencialidade intelectual”* (CHAROUX, 1983, p.10). Esta complexidade aumenta ainda mais se se considerar que uma das funções do administrador é a de dirigir pessoas, situação em que *“a efetividade de suas ações depende, principalmente, do seu relacionamento interpessoal”* (COLOSSI, 1998, p.41).

Principalmente quando o assunto a ser ensinado para a formação do profissional de Administração é a Ética, que envolve tópicos como valores, cultura e questões pessoais, a tarefa exige mais do educador, pois *“trabalhar na*

---

<sup>3</sup> Pode-se deduzir que as pessoas nas empresas correm o risco de deixarem a responsabilidade pela situação social aos políticos, aos meios de comunicação, ao sistema educativo ou a qualquer outro. É necessário que compreendam que as ações empresariais são parte tanto do problema como da solução.

formação plena de um educando é trabalhar com atitudes e mentalidades. E trabalhar com atitudes é trabalhar num plano essencialmente abstrato” (CHAROUX, 1983, p. 9).

Nesse contexto de aprendizado, “o papel primordial do professor de Administração é dar elementos para formar um profissional crítico, capaz de saber usar criativamente seu instrumental na vida prática” (SOUZA, 1994, p.191), preparando-o para trabalhar visando não só o melhor desempenho da empresa, mas também em prol da melhoria da sociedade.

Esse papel de educador encontra obstáculos pelas próprias características do estudante de Administração. TONELLI (1994, p.194) aponta que “duas imagens, então, parecem se concentrar na figura do jovem estudante de A: ele é jovem, portanto individualista; ele é administrador, portanto só pensa em lucro”. A figura do narcisista parece estar intimamente ligada ao administrador. “Esta foi a marca dos *yuppies* nos anos 80” (TONELLI, 1994, p.194), que procuram sempre o sucesso e estão continuamente competindo com os outros.

Junte-se a isso o fato de a escolha pela carreira de Administração aparecer “associada com a falta de uma habilidade específica para outra profissão” (TONELLI, 1994, p.196). É comum ouvir-se pessoas de outros cursos, como Direito, Odontologia e Engenharia, dizerem: “*Quem vai fazer (faculdade de) Administração não sabe o que quer fazer na vida*”, o que não está completamente certo. Por outro lado, não está completamente errado. De qualquer maneira, essa imagem traz graves implicações para o aprendizado e para o desenvolvimento deste curso.

Isso não significa que tal tarefa é impossível de ser executada. Ela não somente é possível, como extremamente necessária, para a formação de profissionais competentes e imbuídos de espírito ético. “*Así, se trata de estudiarla y de practicarla. Se dirige a todos pero aquellos que tienen mayores aspiraciones deben buscar un nivel de ética superior. En este terreno hay mínimos pero no máximos y cada cual debe encontrar su medida. Se trata de*

*discernir las necesidades, las posibilidades de cada cual y descubrir o crear estructuras que faciliten a todos hacer bien el bien” (ETAYO-PIÑOL, 1999, 114).*

A educação moral em Administração deve buscar uma diretriz socialmente responsável para sua formação, almejando o aprimoramento da análise dos problemas éticos por meio de um aperfeiçoamento dos critérios de avaliação e decisão. Propiciar ao indivíduo um desenvolvimento moral é um processo de grande importância na formação do administrador. “A educação moral, igualmente necessária à formação completa do ser humano, poderia e deveria ser entendida como sendo tão importante quanto a promoção da inteligência e do saber, pois em nosso cotidiano social nos defrontamos com situações que demandam interpretações, julgamentos e decisões morais” (KRÜGER, 1988, p.43).

A educação não tem a capacidade de resolver sozinha os problemas que surgem, porém, é um dos fatores críticos para a resolução de diversas questões, entre elas o do comportamento ético no ambiente empresarial. Como coloca CARROL (2001, p.370): *“our goal, I believe, is to do what we can to develop Moral Managers or, at least, move students and managers in that direction,”* ou seja, direcionar os estudantes de Administração no sentido de uma conduta ética.

*Os homens sábios ensinaram-nos que não basta escolher entre os males o menor, mas também tirar deles todo o bem que possam conter.*

*Cícero*

## **CAPÍTULO 1 – ESTRUTURA CONCEITUAL DA ÉTICA**

### **OBJETO DE ESTUDO DA ÉTICA**

Como se comportar diante de determinadas situações práticas como: um vendedor deve omitir fatos sobre a qualidade de seu produto em uma apresentação de vendas ao cliente? Um contador deve manipular os números conforme lhe for conveniente, desde que ele esteja dentro da lei?

Esses pequenos ou grandes dilemas do dia a dia fazem com que se tomem as mais diversas decisões, tendo sempre que escolher entre uma ou mais alternativas, cujas conseqüências provavelmente não ficarão limitadas a um único indivíduo, aquele que praticou a ação. Elas provavelmente terão conseqüências, para uma ou mais pessoas. As ações morais têm um caráter social. “A ética é a filosofia da ação; só posso falar se uma pessoa é ética a partir da conduta que ela demonstra no dia-a-dia. Estarei sendo tão ético quanto o outro puder me reconhecer ético” (MATHEUS in ARRUDA A., 2002, p.8).

“As ações morais têm caráter exclusivamente social, não se aplicam a atos pessoais que não afetem os outros ou que não produzam conseqüências sobre outrem” (SROUR, 1998, p.270). O antropólogo Clifford Geertz (in SOLOMON, 2000, p.82)disse certa vez que um indivíduo totalmente só na natureza seria uma criatura patética, sem identidade. O ser humano só encontra sua identidade e sentido nas comunidades. Para a maior parte das pessoas, isso quer dizer trabalhar em uma empresa ou instituição. A pessoa se define, em grande parte, em função do seu trabalho e da sua carreira.



As pessoas tomam muitas decisões cotidianamente. Grande parte delas não requer uma premeditação sobre o que se deve fazer. São ações simples, repetitivas, sem nenhuma consequência significativa. São as decisões que se tomam espontaneamente ao comer, desenvolver conversa casual sobre assuntos que não são moralmente complexos e não exigem grandes reflexões.

A questão ética surge quando essas ações se tornam mais complexas e envolvem não apenas fatos naturais e individuais, mas situações complexas que incorrem em consequências para a pessoa que agiu e para outras que possam estar envolvidas. “De fato, atos propriamente morais são somente aqueles nos quais podemos atribuir ao agente uma responsabilidade, não só pelo que se propôs realizar, mas também pelos resultados ou consequências de sua ação” (VÁZQUEZ, 2001 p.109).

A ética, ao estudar a moral, como será visto a seguir, tem como objeto de estudo a prática de um determinado tipo de ato, definido pela filosofia como *ato humano*.

É necessário definir melhor qual é este objeto de estudo da ética e quais são estes atos que devem ser estudados pela ética. Uma definição lapidar do objeto da Ética é dada por Tomás de Aquino ao comentar Aristóteles: “o sujeito (=objeto) da filosofia moral é a operação humana ordenada a um fim, ou então o homem enquanto age voluntariamente em vista de um fim” (VAZ, 1999 p. 68).

Primeiro, é preciso distinguir os *atos humanos* dos *atos dos homens*.

*Atos humanos* são aqueles, em que o homem pode decidir o que fará, em que tem liberdade para decidir, são os atos que “procedem da própria vontade, já que o homem exerce o domínio sobre os atos por meio da razão e da vontade” (LUÑO, 1991 p.21). Atos como mentir para alguém que está com uma grave doença, ajudar alguém a atravessar a rua, denunciar a injustiça cometida contra um companheiro ou um amigo, é sempre um ato sujeito à

sanção dos demais, isto é, passível de aprovação ou desaprovação, de acordo com as normas comumente aceitas (VÁZQUEZ, 2001 p.75).

Já os *atos dos homens* são aqueles sobre os quais o homem não tem este poder de decisão. Ele tem consciência de sua ocorrência, mas não um poder direto sobre eles, como a fome, o crescimento e a respiração.

Luño explica que a distinção entre ambas pode ser comparada aos conceitos de *fazer* e *ocorrer*, ou seja, no primeiro caso (*atos humanos*) o indivíduo tem consciência de que é responsável pelo ato e o faz por sua própria decisão, sendo, portanto, um sujeito ativo na ação; no segundo caso (*atos do homem*), o indivíduo apenas tem consciência do que ocorre, sendo um sujeito passivo diante do que está ocorrendo.

A moral, portanto, se preocupa com os *atos humanos*. Só é possível falar em comportamento moral “quando o sujeito que assim se comporta é responsável pelos seus atos” (VÁZQUEZ, 2001 p. 8). O indivíduo, quando pratica alguma ação, não executa apenas o ato em si, mas também julga e formula juízos sobre o que é certo, e o que é errado. Seus atos são conscientes e voluntários e afetam outros indivíduos e/ou grupo de indivíduos, pois a ética parte de um pressuposto *antropológico* no qual fica estabelecida a noção de um *operar* humano como operar de um ser inteligente e livre.

Neste contexto em que a pessoa tem a liberdade de tomar a decisão sobre como agir de forma racional, ele se torna responsável pela decisão tomada. Na busca de tomar a melhor decisão, os indivíduos procurarão normas, formularão juízos que servirão de argumentos e justificarão moralmente seus atos.

Assim, os homens não agem, apenas. Antes de partir para a ação, eles também refletem sobre suas relações, decisões e conseqüências. É aqui que se entra no plano dos problemas éticos, em que não há uma regra definida para

esta ou aquela situação. Isso não significa uma ausência de regras, mas sim que não há uma fórmula ou uma resposta exata, preestabelecida, para tudo.

O que a ética poderia fazer é mostrar o que é um comportamento aceito, segundo as regras de comportamento vigentes. Ela “analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais” (SROUR, 2000 p.270-271). Apesar de não dizer o que deve ser feito em cada situação, é óbvio que a ética tem conseqüências práticas sobre a tomada de decisões, na medida em que ela determina o que é bom. Ela pauta a conduta do homem ao definir parâmetros para orientá-lo nas mais diversas situações, fundamentando ou justificando determinado comportamento moral. Adiante serão aprofundados esses conceitos.

A ética não deve ter como tarefa principal um caráter normativo, em que ela simplesmente indica o melhor comportamento. Ela deve, sim, compreender uma determinada realidade, conceituando seus elementos. Portanto, a ética investiga e procura explicar uma forma de experiência humana ou de comportamento humano, o da moral.

A ética procura, assim, não só descrever algo ou formular certos juízos de valor sobre determinado indivíduo que agiu de uma forma ou de outra, mas seu papel é tentar explicar os motivos que o levaram a tomar aquela decisão.

## **ÉTICA E MORAL**

Em primeiro lugar, é necessário fazerem-se algumas colocações sobre os termos ética e moral. Normalmente quando se encontram livros e/ou estudos sobre este tema, há uma preocupação inicial em se conceituar ética e moral. No presente estudo não será diferente. A seguir serão analisadas algumas definições de ética e moral, bem como a origem destas palavras. Essa explanação inicial se faz necessária devido à grande confusão existente entre

estes termos. Cabe ainda ressaltar que há diferentes opiniões sobre o significado e o sentido destes termos, se eles significam a mesma coisa ou não.

Para alguns autores, como SROUR (2000, p.29), a ética é algo distinto da moral. Eles consideram que os dois termos não podem ser tomados como sinônimos: “os filósofos especulativos alemães que seguem Kant tendem a separar Ética e Moral e a colocar a primeira acima da outra” (LALANDE, 1996 p.348). Outros defendem que os dois termos devem ser tomados sem distinção. Arruda *et al.* afirmam que “ética e moral são tratadas com um mesmo sentido, substancialmente idêntico, como ciência prática que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p.7).

Esta dissertação discutirá algumas definições de ética e de moral, necessárias para um melhor entendimento do tema, mas desde já deixa claro que adotará a mesma visão de Arruda e tomará os conceitos de ética e moral como algo indistinto, em termos práticos.

Os próximos parágrafos podem a princípio parecer contraditórios e, relação a esta afirmação, mas ao final servirão de base exatamente para explicar o porquê de esta dissertação adotar o termo ética, sem distinguí-lo do termo moral.

A moral é o objeto de estudo da ética, ou seja, não podemos confundir a ciência (ética) com o seu objeto de estudo (a moral ou o comportamento moral). “O objeto formal da ética é a moralidade dos atos humanos” (LUÑO, 1991 p.24).

A ética, como toda ciência, deve ser rigorosa e bem fundamentada em suas proposições. Caracterizando-a como ética científica, ela “aborda as normas que as coletividades consideram válidas, sem prejudicá-las ou sequer julgá-las” (SROUR, 1998, p.271). Não parece haver, porém, uma moral científica, apenas um conhecimento da moral. Este, sim, pode ser científico. A moral não é ciência, mas sim seu objeto de estudo.

Neste contexto, a ética tem a função de explicar a moral vigente, não podendo ser reduzida a um conjunto de normas e regras e não se caracterizando como algo exclusivamente normativo ou pragmático.

A origem etimológica dos termos ajudará a mostrar o motivo de os dois termos normalmente serem considerados como tendo o mesmo significado.

Ética vem do grego “*êthos*” que significa “caráter”, “modo de ser”. “*Êthos*”, por sua vez, vem do termo “*éthos*”, que significa “*hábito*” ou “*costume*”. Neste caso, o caráter ou modo de ser a que estamos nos referindo, “não é o temperamento ou constituição psicológica inata, mas sim a forma de ser que a pessoa adquire ao longo de sua vida, próxima de hábito (“*héxis*”), que é bom (*virtude*) ou mal (*vício*)” (LUÑO, 1991 p.20). A moral vem do latim “*mos*” ou “*mores*”, que significa “*costume*”, ou o conjunto de normas adquiridas pelo hábito.

O que se pode observar a este respeito é que a evolução semântica paralela de Ética e Moral, a partir de sua origem etimológica, não denota nenhuma diferença significativa entre esses dois termos, ambos designando fundamentalmente o mesmo objeto, a saber, seja o *costume* socialmente considerado, seja o hábito do indivíduo de agir segundo o costume estabelecido e legitimado pela sociedade.

Portanto, como se pode observar, os dois conceitos em questão - ética e moral -, pelas suas origens, são e sempre estarão muito próximos um do outro. Eles estão de tal forma integrados, que não há possibilidade de se estudar um, sem estudar o outro. Além disso, na visão deste estudo, tal diferenciação só traria confusão em relação a diversos conceitos que aqui serão abordados, não tendo assim nenhuma utilidade para o melhor entendimento do tema.

Portanto, a partir deste ponto, no presente trabalho se usará o termo *ética* sem diferenciá-lo do termo *moral*, respeitando, é claro, os autores que

forem citados e que expressem uma opinião contrária. Essa opinião ficará clara aos olhos do leitor, evitando-se assim confundi-lo a respeito deste assunto.

Este trabalho adotará as definições de Adolfo Sánchez Vázquez para *ética* e para *moral*: “a ética é a teoria da ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano” (VÁZQUEZ, 2001 p.12). E “moral é um conjunto de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa e impessoal” (VÁZQUEZ, 2001 p.84).

Esta definição de ética traz algumas implicações. A primeira delas é o seu caráter científico, que terá como objeto de estudo o comportamento moral caracterizado pelos atos humanos, pois “a moral é um objeto prático, relativo à ação humana” (LUÑO, 1991 p.27).

A ética assume um papel descritivo, pois “precisa procurar conhecer, apoiando-se em estudos de antropologia cultural e outros semelhantes, os costumes das diferentes épocas e dos diferentes lugares” (VALLS, 1986, p.10).

A ética não fica apenas na descrição dos fatos, ao estudar e investigar a moral. A ética formula hipóteses e teorias, não se limitando a um conjunto de normas e proposições. Na medida em que ela explica a moral efetiva, ela passa a ter influência sobre a própria moral. Sobre isso, Valls coloca a seguinte pergunta: “enquanto uma reflexão científica, que tipo de ciência seria a ética? Tratando-se de normas de comportamento, deveria chamar-se uma ciência normativa. Tratando-se de costumes, pareceria ciência descritiva. Ou seria uma ciência do tipo mais especulativo...?” (VALLS, 1986, p.7).

Segundo SROUR, há duas abordagens: uma prescritiva e normativa (filosófica ou teológica) e outra descritiva e explicativa (científica). A primeira

procura uma “moral universal, anistórica, cujos princípios eternos deveriam inspirar os homens, malgrado as contingências de lugar e de tempo...”. A segunda “... centra sua atenção no conhecimento antropológico ou sociológico da diversidade cultural, e resgata as diversas morais e as inúmeras moralidades que a humanidade conheceu e conhece” (SROUR, 1998, p.271- 272). Estas diferentes abordagens deram origem a inúmeras teorias éticas que serão abordadas neste trabalho.

Na tentativa de responder à pergunta colocada por Valls, pode-se dizer que a ética assume características práticas, especulativas e normativas, além das descritivas já citadas. A seguir será analisado o porquê de a ética possuir todas estas características.

A ética é primeiramente uma ciência *teórica* e, enquanto tal, passa a ser derivadamente (ou *pedagogicamente*, segundo a *República*) uma ciência prática. (VAZ, 1999, p.71) Seu caráter prático provém principalmente do fato de a ética estudar a moralidade dos atos humanos. O indivíduo procurará a melhor maneira de agir, de modo que sua ação seja boa, sendo aceita por todos. Dessa maneira, a ética assume um caráter prático, não só por estudar as ações, mas também por estabelecer princípios diretivos para as ações, formulando e fundamentando valores e normas de comportamento que orientarão e auxiliarão o indivíduo em seu processo de tomada de decisão nas mais diversas situações.

A ética, porém, não definirá o que fazer em cada situação. “Será inútil recorrer à ética com a esperança de encontrar nela uma norma de ação para cada situação concreta” (VÁZQUEZ, 2001, p.7).

A ética se caracteriza pela generalidade. Quando Aristóteles se propôs a definir o que é bom, não procurou estabelecer o que o indivíduo deveria fazer em cada situação prática, para que seu ato fosse considerado bom, mas sim procurou estudar o conteúdo do bem, dando orientações para o indivíduo pautar sua conduta. “A determinação do que é ético se faz não por normas e

valores em si, mas pelos modos de viver institucionalizados na sociedade, por meio dos costumes e mediados pela linguagem e pela ação dos homens em conformidade a eles” (OLIVEIRA, 1993, p.57).

Seguindo nessa linha, variadas teorias éticas procuraram definir o que é o bem e chegaram a diferentes definições. Para Aristóteles, o maior bem era a felicidade; para os hedonistas, o bem se encontra no prazer; e assim por diante. Há, portanto, uma dificuldade natural em se estabelecer o que se deve ou não fazer. A ética pode dar parâmetros para se decidir qual ação é a mais correta, mas não diz exatamente o que fazer em cada situação prática que se defronta de maneira habitual.

Para ilustrar esta dificuldade, será apresentada uma passagem contada por VOLTAIRE (2002):

“Assistia eu certa vez à representação de uma tragédia em companhia de um filósofo.

- Como é belo! - dizia ele.

- Que viu o Sr. de belo?

- O autor atingiu seu fim.

No dia seguinte, ele tomou um purgante que lhe fez efeito.

- O purgante atingiu seu fim - disse-lhe eu. Eis um belo purgante. Ele compreendeu não se poder dizer que um purgante seja belo, e que para chamar belo a alguma coisa é preciso que nos cause admiração e prazer. Conveio em que a tragédia lhe inspirara estas duas emoções, e que nisso estava o *to kalon*, o belo.”

A ética também é uma ciência especulativa, pois na medida em que ela procura conhecer a natureza humana, explicitando as normas e juízos de valor de forma racional e bem fundamentada, como toda ciência deve fazer, ela deve



se basear em premissas verdadeiras a respeito do que é bom ou ruim em relação ao caráter do homem. Ao procurar estabelecer essas premissas, a ética está especulando sobre a determinação da natureza e do sentido da moral, da justiça e da bondade.

Isso não significa que as conclusões tenham sua origem apenas na dedução especulativa, pois o ponto de partida para tais especulações são os atos humanos de caráter prático, que refletem os usos e costumes dominantes da sociedade.

Por fim, o caráter normativo consiste no fato de a ética procurar estabelecer juízos de valor, normas de conduta que nortearão o comportamento do indivíduo no seu dia a dia. “A ética é a ciência normativa do agir humano em vista do seu fim último (...) a ética justamente deve tratar do ‘dever’, dos deveres, das normas. Portanto, é uma ciência normativa e não apenas descritiva” (RABUSKE, 1999, p. 174).

Assim como a definição de ética necessitou de algumas explicações, o mesmo deve se fazer em relação à definição dada para a moral.

É preciso considerar o aspecto histórico da moral. De acordo com o conceito de moral aqui apresentado, há sem dúvida alguma a necessidade de se considerar o caráter histórico e social da moral. Ao se considerar a moral como um conjunto de normas, princípios e valores que regulamentam uma determinada comunidade, não se pode negar que esta variará historicamente, pois “a ação do indivíduo deita raízes no costume e no uso” (OLIVEIRA, 1993, p.57). Assim como as sociedades mudam e substituem a que passou, assim também acontece com as morais, também podemos falar em moral da antiguidade, moral feudal e moral burguesa. É preciso considerá-la como “um aspecto da realidade humana mutável com o tempo” (VÁZQUEZ, 2001 p.37).

A ética não é algo imutável. Ao longo do tempo ela se altera como a própria cultura, mostra-se dinâmica, adaptando e recriando valores, “quando os

chamados 'conflitos éticos' desencadeiam no seu seio síndromes cujo desfecho é, em geral, a invenção de uma nova forma ética de vida" (VAZ, 1999, p.41).

Convém aqui explicar o que se entende por *conflito ético*. É um conflito de valores, não sendo, porém, uma atitude sistemática de contestação dos valores vigentes. O conflito ético procura atestar a permanente interação da ética com novas situações e novos desafios, com os quais as sociedades se confrontam ao longo do tempo. Desse modo, o conflito ético não é algo eventual ou acidental na história da moral, mas sim um componente estrutural dessa história, e deve "ser caracterizado fundamentalmente como conflito de valores e não como simples revolta do indivíduo contra as leis" (VAZ, 2000, p.31).

Esse conflito ocorre no campo dos valores e somente é vivido por um indivíduo possuidor de uma personalidade ética excepcional que, ao vivê-lo, poderá tornar-se enunciador de novos paradigmas éticos. Como exemplos, podem ser citados Buda e Jesus.

Portanto, o conflito ético não é uma simples atitude de contestação da ética vigente. Ele procura atestar a natureza histórica do *ethos*, que está permanente em "interação com novas situações e novos desafios que se configuram e se levantam ao longo do caminho da sociedade no tempo" (VAZ, 2000, p.30).

### **A EVOLUÇÃO E O PROGRESSO MORAL**

Como colocado anteriormente, a ética possui um caráter histórico. "Ela é constitutiva e essencialmente histórica e é como tal que se cumpre efetivamente nas ações do indivíduo e no destino da comunidade" (VAZ, 2000, p.227).

Portanto, a ética sofrerá mudanças à medida que o tempo passa e as sociedades evoluem. A questão que se apresenta a respeito dessa afirmação é

a seguinte: então há um progresso moral, à medida que há um progresso histórico-social?

O progresso moral está ligado à evolução de uma sociedade para outra. “Os valores éticos, de que historicamente provieram as morais existentes, pertencem, por conseguinte, à ideologia. E como tudo que é próprio da ideologia, são também suscetíveis de serem herdados e transferidos de um grupo econômico-social a um outro e enxertados, funcionalmente, em condições sociais diversas” (VOLPE, 1982, p.65). A moral é dotada de um caráter histórico-social, portanto não há progresso moral sem o progresso histórico-social. Não se pode dizer que todo progresso histórico dá origem a um progresso moral. Há outros fatores a serem considerados. O progresso moral não se reduz apenas ao progresso histórico-social.

Quando se fala em progresso histórico-social, considera-se a história da humanidade como um todo, ainda que cada povo ou nação tenha suas especificidades. Olha-se para o todo, à medida que as formações econômicas e sociais se sucedem, ou seja, fala-se em “sociedades consideradas como totalidades, nas quais se articulam unitariamente estruturas diversas: econômica, social e espiritual” (VÁZQUEZ, 2001, p.54).

Pode-se considerar que há progressos, quando o homem avança nas três estruturas citadas por Vázquez: econômica, social e espiritual.

O homem é um ser transformador da natureza. Diferente dos animais, ele transforma a natureza com seu trabalho, procurando ter um domínio cada vez maior sobre ela e, portanto, um menor grau de dependência e maior liberdade em relação à necessidade natural. Por exemplo, a revolução agrícola fez com que o homem abandonasse a condição de nômade e possibilitou ao homem uma maior possibilidade de organização em relação às suas necessidades básicas (alimentação, moradia e segurança).

O homem também é um ser social. Isto é importante, pois “a ética só existe no convívio social” (CORTELLA in ARRUDA A., 2001 p. 9). Cada tipo de sociedade possuirá diferentes estruturas de relações entre os grupos que a compõem, e entre o indivíduo e a sociedade, o que determinará um grau de participação consciente do indivíduo na criação de sua vida social.

Deve-se lembrar que, além da produção material (econômica), há também a espiritual (ciência, arte, educação), em que o homem é seu produtor e criador. O conceito de progresso não deve ser aplicado de maneira igual aos diferentes setores da cultura. Dependendo do setor, o progresso terá uma velocidade própria, mas sempre caminhando para um enriquecimento nos padrões culturais, buscando um nível superior no seu desenvolvimento cultural.

Portanto, o progresso histórico-social resulta da atividade conjunta destas três formas de progresso – econômica, social e espiritual – pois não são processos independentes e atuam sobre o mesmo sujeito o homem social.

Como ser social, o homem participa individualmente, e como ser consciente, desse progresso, à medida que procura atingir seus objetivos. O progresso, porém, não ocorre devido a uma atividade planejada para este objetivo. A passagem da sociedade feudal para a sociedade mercantilista não foi fruto de uma atividade intencional e planejada por parte do homem. Não foi feita uma consulta, discussão ou algum tipo de processo eletivo para que tal fato ocorresse, apesar de ser uma conseqüência dos atos praticados pelos homens.

Em outras palavras, o homem promove o progresso sem ter consciência disso. A evolução de uma sociedade para outra não é conseqüência de um trabalho coletivo intencional dos homens.

Ao se considerar o progresso histórico em relação à humanidade como um todo, não se pode esquecer que este não se dá igualmente para todos os povos e para todos os grupos sociais, mesmo que pertençam a uma mesma

nação. A mudança para o capitalismo, por exemplo, beneficiou determinados povos e nações. Mesmo dentro de uma mesma sociedade, alguns grupos sociais receberam uma maior parte dos benefícios deste progresso, enquanto outros, ao contrário, podem ter sido prejudicados por este progresso. “Em muitas partes do mundo, a livre iniciativa não honrou sua promessa de prosperidade a todos, e o abismo entre ricos e pobres, entre os que têm e os que não têm, continua a aumentar” (SOLOMON, 2000, p.72).

Após estas considerações, pode-se concluir que o progresso histórico-social proporciona as condições necessárias ao progresso moral. Não se pode afirmar, porém, que a evolução histórico-social de uma determinada sociedade levará sempre a uma correspondente evolução da moral, ou seja, do ponto de vista moral está evolução pode ser positiva ou negativa.

Então, se não se pode estabelecer esta relação direta entre progresso histórico-social e progresso moral, surge aqui uma nova pergunta: Como se pode estabelecer se houve realmente um progresso moral? Como se pode afirmar que houve mudanças positivas que levaram a uma evolução da moral?

VÁZQUEZ (2001, p.58) aponta alguns critérios que podem ser utilizados para se medir o progresso moral:

1. Ampliação da esfera moral na vida social: diz respeito às regras morais das relações entre os indivíduos, antes regidas por normas externas (do direito e do costume). Por exemplo, a substituição dos estímulos materiais, ou recompensas financeiras, por estímulos morais no estudo e no trabalho, é um índice de ampliação da esfera moral e, portanto, de progresso moral.

2. Elevação do caráter consciente e livre do comportamento dos indivíduos ou dos grupos sociais: o que ocorre por meio do crescimento da responsabilidade destes indivíduos/grupos no seu comportamento moral. Uma sociedade será tão mais rica moralmente, quanto maiores forem as possibilidades de seus membros assumirem a responsabilidade por seus atos.

Não se pode separar progresso moral do desenvolvimento da livre personalidade.

As sociedades primitivas podem ser consideradas de fisionomia moral pobre, pois os indivíduos a ela pertencentes atuavam de acordo com as normas estabelecidas pelo costume, com um grau muito baixo de consciência, liberdade e responsabilidade na tomada de decisões. Uma sociedade será mais rica moralmente, na mesma proporção das possibilidades que seus membros possuem, de assumirem a responsabilidade por seus atos, sejam estes atos pessoais ou coletivos, dentro desta sociedade.

3. O grau de articulação e coordenação dos interesses coletivos e pessoais: o progresso moral necessita tanto de uma superação do coletivismo, existente nas sociedades primitivas em que não havia a possibilidade do desenvolvimento e afirmação da personalidade e da individualidade, pois os interesses pessoais eram absorvidos e dissolvidos pela comunidade, como da superação do individualismo egoísta, em que o indivíduo se afirma às custas da realização dos demais, havendo uma dissociação entre os interesses individuais e o da comunidade.

Dessa forma, a moral superior deve combinar os interesses individuais com os interesses da comunidade. O indivíduo deve ter liberdade para o seu desenvolvimento, o que levará a um livre desenvolvimento da comunidade, havendo harmonia entre o interesse individual e o coletivo. “A moralidade, supõe a liberdade. Onde não há liberdade não há moralidade. Onde se nega a liberdade individual, também não há espaço para uma autêntica compreensão da ética” (RABUSKE, 1999, p.177).

*Quem quer que queira saber o que será, deverá analisar o que foi: tudo neste mundo,  
em todas as eras, possui um correspondente nos tempos antigos*  
Maquiavel

## **CAPÍTULO 2 - ANÁLISE HISTÓRICA DA ÉTICA**

Neste capítulo não se pretende expor um resumo da história da ética, mas sim elencar as principais teorias a seu respeito. Por isso não será apresentado um detalhamento cronológico dos diferentes pensadores que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento do pensamento moderno. Será abordadas aqui as principais linhas teóricas relacionadas com desenvolvimento da teoria ética, e que conseqüentemente tiveram uma maior importância quanto ao tema principal deste trabalho: a Ética em Administração.

Este desenvolvimento não será apenas de uma renovação dos conteúdos éticos ao longo do tempo, de modo a se estabelecer uma nova ética, mas sim mostrar que há uma continuidade em relação a uma procura reflexiva sobre o comportamento humano e de seus costumes, buscando respostas para seu melhor entendimento.

Serão analisadas as diferentes visões das diversas linhas de pensamento, e como elas contribuíram para o pensamento de hoje, em relação ao tema desta dissertação. O objetivo não é fazer um pré-julgamento a respeito de qualquer delas, mas apenas destacar a importância de cada uma, pois conforme DURKHEIM (2002, p.52), “não sabemos *a priori* quais as idéias que estão na origem das diversas correntes entre as quais se divide a vida social, nem sequer se existem; só depois de as ter seguido até às fontes saberemos de onde provêm”.

Afinal da análise, sob uma perspectiva histórica, será possível notar que “o apelo ético de hoje difere daquele que foi ouvido na Antiguidade e na Idade Moderna” (ZAJSDSNADJDER, 2001, p.123).

## ÉTICA NA GRÉCIA ANTIGA

O ponto de partida para se falar sobre ética não poderia ser outro senão a Grécia antiga. A origem deste novo tipo de saber ocorreu na crise da cultura grega dos séculos IV e V a.C., quando houve uma democratização da vida política, principalmente na cidade de Atenas, onde a preocupação com os problemas do homem, políticos e morais, surgem com grande força.

É neste ambiente, essencialmente político, que surgem as idéias de diversos filósofos a respeito da ética. Aqui serão destacados três deles – Sócrates, Platão e Aristóteles – cujas idéias estão ligadas à existência do Estado-Cidade, como exposto a seguir.

A cultura grega não era caracterizada por uma religião que estabelecesse as leis e mandamentos morais, como outras religiões, por exemplo a hebraica. Não era uma religião, portanto, que estabelecia as regras de comportamento da sociedade. “Essa distância entre crenças e costumes permitiu, sem dúvida, que as formas de nova razão científica, ao se ocupar dos problemas antropológicos, estendessem sem dificuldade ao domínio do *ethos*, seus procedimentos analíticos e críticos” (VAZ, 1999, p. 86).

Um dos primeiros preceitos éticos gregos é a inscrição do portal do templo de Apolo em Delfos: “conhece-te a ti mesmo”. O homem deve, ele próprio, escolher seus caminhos, tendo como base para suas decisões a tradição da ética existente.

Este preceito, porém, não se resume a uma simples norma de conduta, pois segundo o ideal ético-político que definia o homem grego, o que é ser um “varão bom”, se baseia em um conjunto de atributos e fins. O primeiro e fundamental para a definição do agir e do sujeito ético era o bem, pois “o discurso ético reconhece como seu primeiro princípio a obrigação, para o ser humano livre, de praticar o bem” (VAZ, 2000, p.137).



Toda a Ética grega será uma ética do Bem. “Toda a Ética antiga será uma ética do Bem e sobre esta categoria, diversamente interpretada, se construirão seus grandes sistemas” (VAZ, 1999, p.87). Será sobre esta busca, a busca do bem, que serão formuladas as teorias seguintes sobre Ética.

### Sócrates

Nascido em 470 a.C., Sócrates foi adversário da democracia ateniense, acusado de corromper a juventude com suas idéias e condenado a beber cicuta. Morreu em 399 a.C.

Sócrates não deixou nenhuma obra escrita. Sua obra chega até hoje pelos trabalhos de seus discípulos, entre os quais destaca-se Platão e, em menor grau, Aristóteles. Seu método era o da maiêutica, ou seja, ele procurava, por meio de perguntas, mostrar aos interlocutores quais eram as verdades do objeto em questão.

Para ele, o saber fundamental é o saber a respeito do homem – “conhece-te a ti mesmo” – e é caracterizado por três elementos: um conhecimento universalmente válido, antes de tudo, um conhecimento moral e, por fim, um conhecimento prático: ter o conhecimento para assim agir corretamente.

As idéias de Sócrates se encontram principalmente nos primeiros diálogos de Platão, por isso chamados Socráticos, e apresentam duas características fundamentais, uma metodológica e outra temática.

A primeira característica, na forma de diálogos, mostra a formação de sua doutrina, sendo construída por meio de uma permanente inquirição, por meio de perguntas e respostas.

A segunda é formada pelos temas que compõem a figura de Sócrates e sua doutrina. Estes temas são: do homem interior, ou da “alma” (*psyche*), da verdadeira sabedoria (*sophrosyne*) e da virtude (*arete*).

O primeiro tema – do homem interior – era o motivo principal das perguntas de Sócrates em seu processo de maiêutica, quando se dirigia aos cidadãos de Atenas, procurando mostrar que “o verdadeiro valor do homem reside no único bem intangível pela inconsistência da fortuna, a incerteza do futuro, a precariedade do sucesso, as vicissitudes da vida o bem da alma” (VAZ, 1999, p. 95).

Sendo assim, esta preocupação com o homem interior parte, antes da mais nada, do conhecimento de si mesmo, pois o reconhecimento da própria ignorância transforma-se em uma “douta ignorância”, que possibilitará o aprendizado da verdadeira virtude (*Arete*). Esta, por sua vez, pode ser adquirida pelo uso da razão ou ensinada.

Segundo VÁZQUEZ (2001, p.269), a ética socrática é racionalista. Nela se encontram três elementos fundamentais:

- a) uma concepção do *bem* (como felicidade da alma) e do *bom* (como o útil para a felicidade);
- b) a tese da virtude (*Arete*) – capacidade radical e última do homem – como conhecimento, e do vício como ignorância (quem age mal é porque ignora o bem, portanto ninguém faz o mal voluntariamente);
- c) a tese segundo a qual a virtude pode ser transmitida ou ensinada.

Para Sócrates, bondade, conhecimento e felicidade estão interligados. O homem agirá corretamente se conhecer o bem. Ao conhecê-lo, não poderá deixar de praticá-lo e conseqüentemente será feliz. Nos diálogos de Platão, fica clara a idéia de que todos os homens buscam a felicidade.

A felicidade (*eudaimonia*) é um dos fundamentos da ética grega. O outro é a virtude (*Arete*). VALLS (1991, p.27) organiza uma lista das principais virtudes, segundo Platão:

§ Justiça (*Dike*): a virtude geral, que ordena e harmoniza, e assim assemelha o homem ao invisível, divino, imortal e sábio.

§ Prudência ou sabedoria (*Frônesis ou Sofia*): a virtude própria da alma racional; a racionalidade como o divino no homem: orientar-se para os bens divinos.

§ Fortaleza ou valor (*Andréia*): a virtude que faz com que as paixões mais nobres predominem, e que o prazer se subordine ao dever.

§ Temperança (*Sofrosine*): a virtude da serenidade, equivalente ao autodomínio, à harmonia individual.

### Platão

Principal discípulo de Sócrates, sua ética está intimamente ligada à filosofia política. Para ele, como para Aristóteles, a *polis* é o terreno próprio da vida moral. O pensamento platônico está ligado à questão socrática, presente no prólogo da *República*: investigar como se deve viver.

A idéia principal do pensamento ético de Platão é a idéia de ordem, e este conhecimento da ordem implica no conhecimento do bem. “A ordem irá assegurar assim a unidade das partes na constituição do todo, consistindo, pois a ordem em cumprir cada uma das partes o que lhe é próprio (*ta eautou prattein*), de sorte que no todo assim ordenado possa transluzir a presença do Bem” (VAZ, 1999, p.101).

“Assim o que mais caracteriza a ética platônica é a idéia do Sumo Bem, da vida divina, da equivalência de contemplação filosófica e virtude, e da virtude como ordem e harmonia universal” (VALLS, 1991, p. 28). O Sumo Bem, para Platão, é a prática da virtude (*arete*), sendo esta a coisa mais preciosa para o homem. “Platão edifica a ciência do *ethos* como ciência da justiça e do bem e, conseqüentemente, como ciência da ação justa e boa, que é a ação segundo a virtude (*arete*)” (VAZ, 1993, p. 51).

VÁZQUEZ (2001, p.270) aponta que a ética de Platão depende de:

a) da sua concepção metafísica: dualismo do mundo sensível e do mundo das idéias permanentes, eternas, perfeitas e imutáveis, que constituem a verdadeira realidade e têm como cume a Idéia do Bem;

b) da sua doutrina da alma: princípio que anima ou move o homem e consta de três partes: razão, vontade ou ânimo, e apetite.

É por meio da razão e da contemplação que a alma se elevaria ao mundo das idéias, procurando dessa forma se libertar da matéria e buscando, sobretudo, a Idéia do Bem. Esta purificação só será alcançada pela prática das virtudes – prudência, fortaleza, temperança – sendo que a harmonia entre elas leva à quarta virtude, a justiça. “A categoria central do pensamento político de Platão é a justiça, pois ela é exatamente a virtude ou bem que mais intimamente liga o indivíduo ao Estado” (OLIVEIRA, 1993, p.44).

O Estado é necessário, pois o homem por si só não é capaz de se aproximar da perfeição, o homem só será bom se for um cidadão. Assim, “a idéia do homem se realiza somente na comunidade. A ética desemboca necessariamente na política” (VÁZQUEZ, 2001, p.271).

Em seu livro *A República*, Platão descreve um Estado ideal construído à semelhança da alma. Sua obra filosófica mais importante é uma teoria da constituição, isto é, da prática da vida em comunidade. Nela Platão fala, acima de tudo, da alma humana. Há neste Estado classes especiais que devem ser guiadas pela respectiva virtude:

- § Razão: governantes
- § Prudência: filósofos
- § Ânimo ou Vontade: guerreiros
- § Temperança: artesãos

Cada classe deve dedicar-se à sua tarefa especial, sem se preocupar com as outras. Tal organização pode ser considerada justa se estiver fundada na coordenação harmônica entres essas naturezas distintas e suas funções

políticas. “Justo é o Estado em que cada um está no lugar que lhe compete, para o qual a educação o preparou” (OLIVEIRA, 1996, p.45).

VAZ (1999, p.102) apresenta uma ordem para a leitura dos livros centrais da República, para que se possa acompanhar o itinerário da Razão na formação da ciência do Bem como forma ética de existência:

- a) a *polis* ideal, macro-modelo ético (livros II-IV);
- b) a estrutura da alma segundo a analogia com a *polis*: pluralidade e desordem das partes (injustiça), ordenação e unidade delas sob a norma ideal da justiça (livro IV);
- c) os modelos éticos individuais:
  - a. os Guardiões da cidade, sua educação e função (livros III-V);
  - b. o Filósofo, supremo modelo ético: filosofia e poder político (livros V-VI);
- d) a idéia do Bem, objeto supremo da contemplação do filósofo (livro VI);
- e) os caminhos para o conhecimento do Bem ou a educação do filósofo:
  - a. as ciências;
  - b. a dialética (livros VI-VII).

O Estado deve realizar o Bem enquanto tal, na forma de justiça. Sua constituição deve basear-se em 2 princípios: o bem supremo e o bem universal. “Encontramos na ética de Platão a estreita unidade da moral e da política, dado que, para ele, o homem se forma espiritualmente somente no Estado e mediante a subordinação do indivíduo à comunidade” (VÁZQUEZ, 2001, p.271).

ARRUDA, WHITAKER & RAMOS (2001, p. 8) sintetizam o modo do idealismo Platônico ver o mundo e a ética pelas seguintes assertivas:

- o mundo sensível é uma cópia do mundo ideal;
- atuar eticamente é procurar atingir o ideal;
- a inteligência bem utilizada conduz ao bem;

- o autêntico sábio procura o ideal e retifica quando erra.

### Aristóteles

Assim como Platão, para Aristóteles a ética está unida à sua filosofia política. A comunidade social e política é o meio necessário da moral. “A reflexão ética para Aristóteles não é negócio de uma razão isolada, auto-centrada, mas de uma razão que se entende fundamentalmente como situada num contexto de interação e comunicação. O homem é o ser que só vem a si mesmo nas comunidades” (OLIVEIRA, 1995, p.32). O homem, enquanto ser social só pode viver na cidade, pois é por natureza um ser político, ou seja, social.

Portanto, não é possível levar uma vida moral vivendo como um indivíduo isolado. Somente será possível se o indivíduo for membro de determinada comunidade. “A ação boa e justa não é, para Aristóteles, a ação moral do indivíduo isolado na modernidade, mas a ação humana e, enquanto tal, situada num feixe de relações” (OLIVEIRA, 1993, p. 57).

Para Aristóteles, a ética ao estudar a prática humana, não se limita aos indivíduos isoladamente. Procura, sim, refletir sobre o mundo institucional do qual este indivíduo faz parte. Diferente da filosofia de Platão, a filosofia prática de Aristóteles não tem como ponto de partida a natureza abstrata do homem. Para ele, a idéia não existe separada dos indivíduos.

Seu ponto de partida são as instituições políticas. “A ética é considerada por Aristóteles como uma parte, um capítulo da política: enquanto esta última se interessa pelo homem em sua dimensão social, a primeira diz respeito à sua realidade individual, ao modo como se conduz em busca da felicidade” (FARIA, 1994, p.72). Por isso a sua teoria só é possível onde há instituições políticas, as quais, representadas pela *polis*, têm como tarefa fazer com que os homens cheguem à realização de si mesmos. Todo fim da atividade política é a consecução de uma vida feliz, em acordo com a essência do homem.

“Uma vez que a ciência política usa as ciências restantes e, mais ainda, legisla sobre o que se deve fazer e sobre aquilo de que se deve abster, a finalidade desta ciência inclui necessariamente a finalidade das outras; então, esta finalidade deve ser o bem do homem” (ARISTÓTELES, 2001, p.18). Aristóteles define o sentido da ciência política como a busca do bem para o homem.

Enquanto Platão buscava o Sumo Bem, Aristóteles busca os bens (plural) em concreto para o homem, “pois para cada ser deve haver um bem, conforme a natureza ou a essência do respectivo ser” (VALLS, 1991, p. 29).

Aristóteles não busca apenas o Bem supremo, pois diante da complexidade do homem, ele considera que não basta ao homem apenas um bem, mas uma diversidade de bens para que assim ele alcance a felicidade (*eudaimonia*). “O bem pode apresentar-se sob tantas acepções quanto o próprio ser” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p.28). Nas palavras de Voltaire: “cada um põe a felicidade onde pode, e quanto pode, ao seu gosto” (VOLTAIRE, 2002).

O questionamento sobre o bem supremo surge na *Ética a Nicômaco*. Aristóteles responde que esse bem supremo é a felicidade. Ela será o bem que, em última análise, o homem buscará. “... E diante do fato de todo conhecimento e todo propósito visarem a algum bem, falemos daquilo que consideramos a finalidade da ciência política, e do mais alto dos bens a que pode levar a ação. Em palavras, o acordo quanto a este ponto é quase geral; tanto a maioria dos homens quanto as pessoas mais qualificadas dizem que este bem supremo é a felicidade” (ARISTÓTELES, 2001, p.19).

O bem supremo, para ele, é o bem em si mesmo, “pois a toda forma de práxis corresponde um bem, para o qual ele se orienta” (OLIVEIRA, 2000, p.77), devendo existir um bem em razão do qual os demais bens orientarão a prática humana.

“A pragmatéia ética de Aristóteles procede da definição do *bem* e da determinação do bem próprio do homem, que é a investigação sobre o modo mais excelente de realização do bem que é a *virtude*, sobre as condições dessa realização e sobre as formas de *eudaimonia* que dela resultam” (VAZ, 1999, p.120). Portanto, Aristóteles busca responder à questão: “Quais os verdadeiros bens do homem, podemos hierarquizá-los, definindo assim um bem supremo?” Isto faz com que se remeta a Sócrates e sua questão primordial: “Como devemos viver?”

Esta relação entre o bem e a felicidade (*eudaimonia*) é o ponto de partida para Aristóteles discutir também a questão da liberdade. Assim como Platão, ele aponta, como critério fundamental para avaliação do grau de liberdade do homem, o conhecimento do Bem e o “agir segundo o Bem” que dele decorre. “A relação ativa da práxis com o bem universal é, individualmente, conhecimento e liberdade. É, por excelência, o agir ético, ou seja, o agir voltado para a *eudaimonia*” (VAZ, 2000, p. 91).

Existe, portanto, uma relação entre *eudaimonia* e liberdade. Um dos elementos da felicidade é a autonomia, e conseqüentemente a posse dos meios que possibilitarão ao homem atingir esta autonomia. “Felicidade, enquanto bem supremo, é a situação vital do homem em que ele se possui a si mesmo e a tudo o que é necessário a uma vida autônoma. (...) O bem supremo do homem é a realização de suas possibilidades” (OLIVEIRA, 1999, p. 79).

Aristóteles considera que o caminho para o homem alcançar sua realização é a sociedade e a vida política. “Não se pode pensar no homem como liberdade sem pensar em política” (OLIVEIRA, 1995, p. 29). Ele conclui o tratado sobre *eudaimonia*, “celebrando-a como um bem divino, pois é ela que justifica a atribuição de *divinos* dada aos mortais que dela participam. Ora, a *eudaimonia* é uma atividade (*energeia*) da alma segundo a virtude perfeita (*kat’areten teleian*)” (VAZ, 1999, p.121). Por fim, ele afirma que, em última análise, a felicidade humana é o dom da divindade, não estando em poder do homem. “... É razoável supor que a felicidade seja uma graça divina e,



seguramente, o mais divino de todos os bens humanos, porquanto ele é o melhor” (ARISTÓTELES, 2001, p.27).

“A felicidade que está sob o poder do homem é a felicidade da *polis*: a cidade é para o homem a felicidade, porque só ela dá realidade à sua natureza racional” (OLIVEIRA, 1999, p. 83).

Diferente dos outros seres vivos, o homem não se realiza naturalmente. Para Aristóteles, a excelência moral é produto do hábito. “É evidente, portanto, que nenhuma das várias formas de excelência moral se constitui em nós por natureza, pois nada que existe por natureza pode ser alterado pelo hábito” (ARISTÓTELES, 2001, p. 35). O homem se realiza por meio de decisões racionais. Por viver de forma racional, ele não se realizará sem compreender o que é o melhor para si.

“Para o ser humano, dotado de razão, o Bem ou o fim deve ter os predicados que possam ser aceitos e justificados pela razão” (VAZ, 1999, p.78). O homem não deve investigar o que é o Bem, procurando apenas conhecer o que é a excelência moral. Deve fazê-lo visando tornar-se bom. “Cumpre-nos examinar a natureza das ações, ou seja, como devemos praticá-las; com efeito, as ações determinam igualmente a natureza das disposições morais que irão criar-se (...) ‘Agir de acordo com a reta razão’ é um princípio geral e deve ser presumido” (ARISTÓTELES, 2001, p. 36).

O objeto da ética é o homem, enquanto ser racional. À medida que se compõe a teoria sobre o indivíduo, simultaneamente se determinará também a teoria da ordem política, pois na perspectiva aristotélica a política é o mundo próprio do ser humano, onde ele terá a possibilidade de compreender a si próprio, “o político constitui, assim, o espaço no seio do qual o homem pode conquistar-se como homem” (OLIVEIRA, 1995, p. 30). Desse modo a *polis* se torna condição básica para a felicidade.

A ética aristotélica, principalmente a contida na *Ética a Nicômaco*, continua sendo a base para a reflexão ética sobre os problemas impostos à sociedade hodierna, pois, apesar das inúmeras mudanças sociais, culturais e econômicas ocorridas ao longo dos últimos séculos, pode-se considerar que estes problemas continuam sendo, no seu núcleo original, problemas aristotélicos.

### Epicuro

Epicuro sistematizou sua filosofia em três partes: Canônica, Física e Ética. Obviamente aqui só será tratada a última parte. As outras duas serão apenas comentadas, caso seja necessário para um melhor entendimento da ética epicurista.

A Física de Epicuro procura dar um fundamento à sua Ética, fornecendo uma explicação do movimento a partir das estruturas do átomo e do vazio. Para ela, tudo é formado de átomos materiais, inclusive a alma. Estes átomos possuem um certo grau de liberdade, o que possibilita o movimento livre da vontade humana, não havendo interferência divina nos acontecimentos físicos nem na vida do homem. “Libertado assim do temor religioso, o homem pode buscar o bem neste mundo (o bem para Epicuro é o prazer)” (VÁZQUEZ, 2001, p. 275).

A Ética epicurista é uma ética *eudaimonística* e teleológica (finalista), pois seu único objetivo é a definição e a obtenção da verdadeira *eudaimonia*. “Sendo, pois, o ser humano capaz de ser feliz, o único problema digno de toda a sua atenção, e que cabe à Ética resolver, é o de como ser feliz” (VAZ, 1999, p.139).

Segundo VAZ (1999, p.139), as bases da Ética epicurista são dadas em quatro proposições, também conhecidas como os *quatro remédios*:

1. A morte nada é para nós. O que se dissolve não sente mais e o que não sente não é nada para nós.

2. O limite da grandeza dos prazeres é a supressão de toda a dor. Onde está presente o prazer, e por todo o tempo em que estiver presente, não há dor, nem tristeza, nem ambos.
3. A dor não dura continuamente na carne, mas a dor extrema não está presente senão pelo menor tempo possível.
4. Não se pode viver com prazer sem viver com prudência, honestidade e justiça, sem viver com prazer; e a quem faltam (as condições) para viver com prudência, honestidade e justiça, este não pode viver com prazer.

A ética epicurista segue a tradição socrática, na medida em que os *quatro remédios* procuram a solução do problema do Bem como fim da vida humana, e virtude como “vida no Bem”, como a única forma verdadeira de *eudaimonia*. Procura, assim, responder à clássica pergunta: “Como devemos viver?” A resposta para Epicuro é a seguinte: Devemos viver por meio de uma ética do prazer.

Cabem aqui algumas explicações a respeito dessa ética do prazer. Nela “a felicidade não está na procura do prazer, mas na ausência de dores e preocupações” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p.30). A ética epicurista não é puramente hedonista. Há na teoria de Epicuro um axioma que diz: o bem deve ser feito e o mal evitado. Sendo o único bem o prazer, como o único mal é a dor, nenhum prazer deve ser recusado, a não ser por causa de conseqüências dolorosas, e nenhum sofrimento deve ser aceito, a não ser em vista de um prazer.

O epicurismo não trata do prazer imediato, como é desejado pelo homem vulgar. Trata do prazer refletido, avaliado pela razão, escolhido prudentemente, sábia e filosoficamente.

Portanto, é preciso dominar os prazeres, e não se deixar dominar por eles. A filosofia toda está nesta função prática. Epicuro identifica três tipos de prazeres:

- a. naturais necessários: ligados à conservação da vida, comer e beber;
- b. naturais não necessários: variações supérfluas dos primeiros: beber licores refinados, por exemplo;
- c. aqueles não naturais e não necessários: desejo de riquezas, por exemplo;

O sábio satisfaz os primeiros, quando for preciso, e limita os segundos, porquanto acarretam fatalmente inquietação e agitação, perturbam a serenidade e a paz; e ainda renuncia os terceiros, pelos mesmos motivos. “É preciso escolher entre eles para encontrar os mais duradouros e estáveis, que não são os corporais (fugazes e imediatos), mas os espirituais; isto é, os que contribuem para a paz da alma” (VÁZQUEZ, 2001, p.275).

### Estoicismo

“Segue a natureza que é teu guia (*naturaum sequere ducem*)”.

Esta pode ser considerada, sem dúvida, uma máxima estoíca, pois uma das regras fundamentais de sua Ética é *viver em acordo com a natureza*, ou seja, “viver no conhecimento e aceitação da ordem universal instituída e regida pelo Logos” (VAZ, 1999, p.144). Aqui, a natureza é um mundo formado e ordenado pela razão divina. Se a lei humana está de acordo com a lei natural, ela deve ser obedecida e seguida. “A Vida Natural é, de fato, a vida controlada pela razão; e tal vida é descrita, em resumo, como ‘virtude’. É o significado de virtude que explica o dogma estoíco que diz: «a virtude é o único bem, e a felicidade consiste exclusivamente na virtude»” (AURÉLIO, 2002).

Os estoícos vêem o mundo ou o *cosmos* como um único grande ser que tem Deus como princípio. Será este Deus que determinará o que acontecerá neste mundo. O homem, portanto, ao fazer parte deste mundo, não terá em suas mãos o seu destino. “E, como tudo é regido por uma necessidade radical, a única coisa que lhe resta é aceitar o seu destino e agir consciente dele. Esta é a atitude do sábio” (VÁZQUEZ, 2001, p. 274).

O ponto de partida da ética não é o prazer e a dor, como queriam os epicuristas, e sim a tendência de todo ser de conservar a si mesmo e de apropriar-se de tudo o que é apto justamente a conservá-lo e, em última análise, levá-lo à conciliação consigo mesmo. O termo técnico usado pelos estóicos para indicar este conceito é *oikeiosis*, que significa autoconservação ou apropriação, conciliação (em latim *conciliatio*). “Para o estóico, a vida feliz é a vida virtuosa, isto é, viver conforme a natureza, que é viver conforme a razão” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p.24). Sendo o homem um ser possuidor da razão, esta autoconservação é o primeiro desafio da ética. É a discriminação entre os seres que contribuem para esta autoconservação (os bens), os que são contrários (os males), e os que são considerados indiferentes.

Fazendo parte de um mundo ordenado, o homem deve corresponder escolhendo fazer o que é moral e objetivamente bom. A escolha das ações corretas é a virtude, e leva inevitavelmente à felicidade. Portanto, “se o *bem* é viver segundo a razão, só a virtude (*arete*) é o *bem*, pois só a vida segundo a razão é virtuosa, sendo a plena realização da perfeição humana. Há pois, segundo os estóicos, uma exata correspondência entre *bem = razão = virtude = vida ética*” (VAZ, 1999, p. 156).

A base destas virtudes são as quatro virtudes cardeais – sabedoria, fortaleza, temperança e justiça – herdadas por Platão do pensamento socrático.

## ÉTICA MEDIEVAL

### Ética Agostiniana

Não se pode excluir a existência de uma filosofia cristã nesta análise da ética ao longo dos tempos, pois há diversas evidências históricas a respeito de teorias originárias na filosofia antiga e da teologia cristã que, reinterpretadas filosoficamente pelo pensamento cristão e medieval, possuem profundos

reflexos nas doutrinas éticas. Assim, um primeiro desafio ao estudar a doutrina ética de Santo Agostinho, é separar filosofia e teologia.

Não se deve considerar Agostinho um filósofo, mas sim um teólogo. Mesmo em seus primeiros textos, conhecidos como diálogos filosóficos, ele seguiu uma orientação teológica. Nas interpretações, esta orientação seguirá toda sua obra. Sabe-se que os principais sistemas filosóficos da antiguidade, exceto o Epicurismo, “são coroados por uma *theologia* de origem platônica. Trata-se, porém, de uma teologia especificamente filosófica, obra da razão. A teologia agostiniana, como toda teologia cristã, é uma inteligência da fé, e funda-se na revelação divina” (VAZ, 1999, p. 181).

A doutrina de Santo Agostinho terá uma estrutura eminentemente teológica. Nela estarão integradas articulações filosóficas de origem principalmente neoplatônica, que caracterizarão sua filosofia cristã. “Para Santo Agostinho, a verdadeira e legítima ciência é a teologia, e é a seus ensinamentos que o homem deve dedicar-se, pois preparam a sua alma para a salvação e para a visão de Deus, que é a sua recompensa” (MARCONDES, 2001, p. 111).

Pode-se apresentar a Ética Agostiniana a partir da categoria fundamental da ordem, a qual trata de uma noção, de uma idéia diretriz que guiará a reflexão agostiniana. Esta reflexão terá como fontes de conhecimentos a tradição da filosofia e a tradição bíblico-cristã.

Na teoria agostiniana a idéia de ordem estará ligada à idéia de fim. “Com efeito, a ordem estaticamente considerada enquanto ordenação dos elementos no todo é fim em si mesma” (VAZ, 1999, p. 188). O ser se submete a uma norma orientada para um determinado fim, que o levará à sua plena realização.

Santo Agostinho repensou a idéia de beatitude (*beatitas, beata vita*) herdada da filosofia antiga e revista sob a ótica bíblico-cristã. Esta será a idéia diretriz que acompanhará o seu pensamento ético. Este tema acompanhará

toda a obra agostiniana e será sem dúvida o tema fundamental que orientará sua ética.

Outra questão que atormentou Santo Agostinho foi o problema do mal, o qual o teólogo relaciona com a questão do livre arbítrio. “Esforçava-me por entender (a questão) – que ouvia declarar – acerca de o livre arbítrio da vontade ser a causa de praticarmos o mal, e o vosso reto juízo o motivo de sofrermos. Mas era incapaz de compreender isso naturalmente” (AGOSTINHO, 1997, p. 109).

Esta questão leva-o a uma reflexão sobre a idéia da ordem e da beatitude. Considera como fim-objetivo último a questão de Deus, sendo Deus o objeto supremo da beatitude. “Segundo a doutrina agostiniana, a Idéia do Bem é identificada com a *lex aeterna* na mente divina, norma suprema da moralidade” (VAZ, 2000, p. 100). Assim, a Idéia do Bem, advinda da tradição platônica da Ética clássica, foi reinterpretada na Ética cristã por esta concepção agostiniana de *lex aeterna*. É definida como “medida última e absoluta da bondade moral do ato, estabelecida por Deus, chamada por Agostinho de *mensura sine mensura*” (VAZ, 2000, p. 105).

Para Santo Agostinho, a idéia da ordem é a idéia normativa de toda existência ética. “Por ela a conformidade com o bem que é, por definição, o fim, orienta a vida do indivíduo no sentido do bem realizado, ou seja, na busca da beatitude, e realiza o bem no indivíduo e na sociedade na forma da paz, ou seja, ‘na tranqüilidade da ordem’ ” (VAZ, 2000, p. 196). Assim, Santo Agostinho reinterpreta a Ética clássica à luz dos ensinamentos cristãos e influencia as doutrinas que virão a seguir, em especial a de Tomás de Aquino.

### Tomás de Aquino

A teoria ética de Tomás de Aquino é uma doutrina que se alimenta de duas vertentes: a tradição teológica, principalmente a de Santo Agostinho, e a tradição filosófica, principalmente de Aristóteles. Não se deve considerá-lo

filósofo, “ele é acima de tudo, teólogo e religioso, para quem a filosofia deve servir à fé. Não no sentido de auxiliá-la, mas de submeter-se a ela. Para Tomás, quando a fé e a razão entram em desacordo, é sempre esta que se equivoca” (OS PENSADORES, 1999, p. 115).

Sua ética é uma ética de perfeição e ordem. Estas duas categorias orientarão todo o estudo de Tomás de Aquino sobre a ética. “Perfeição e ordem como categorias ontológicas são noções correlativas, pois a ordem não é senão a reta disposição dos seres, segundo a escala do grau de perfeição que compete a cada um” (VAZ, 1999, p. 216).

Esta definição de ordem se relaciona com a noção herdada de Aristóteles, de perfeição como ato. A ação humana deve obedecer a esta noção de perfeição, que não é outra senão a expressão da noção de bem. Por outro lado, a noção de ordem implicará na noção de fim.

Estas características – bem e fim, ou perfeição e ordem – devem ser levadas em consideração ao se apreciar a Ética de Tomás de Aquino como uma ética filosófica. No entanto, não se pode esquecer que, além destas categorias, a ética Tomásica, assim como a de Santo Agostinho, se caracteriza por uma análise da ação humana sob o ponto de vista cristão, considerando tanto a questão da natureza como da graça divina.

VAZ (1999, p. 218) aponta, na ordem das razões, expostas na *Suma Teológica* de Tomás de Aquino, os grandes complexos conceituais e temáticos dessa obra. Vaz os divide em três grandes complexos:

1. A estrutura do agir ético, integrada pelos seguintes componentes temáticos:
  - a. o horizonte teleológico: bem, fim, beatitude;
  - b. os componentes antropológicos do agir ético: conhecimento, liberdade, consciência, paixões e hábitos;
  - c. a norma objetiva: a lei e a razão reta;



- d. a especificação ética do agir: os hábitos virtuosos.
2. A estrutura da vida ética, cujos componentes temáticos são:
- a. o fundamento estrutural da vida ética: as virtudes cardeais;
  - b. a unidade orgânica da vida ética: a ordem das virtudes.
3. A realização histórica da vida ética: ação e contemplação, natureza e graça.

Assim, o ponto de partida de sua reflexão ética será a análise filosófica-teológica da prática dos atos humanos, em sua forma racional e livre. Cabe ao indivíduo dirigir sua própria ação, direcionando para o bem que é o seu fim, tornando assim o seu ato, um ato moral ou ético. “Para Tomás de Aquino, o homem é de natureza racional, isto é, um ser capaz de conhecer ‘*ratio est potissima hominis natura*’. E é justamente essa concepção de homem que encontramos na base da ética e da política aquinatense. Antes de mais nada, o homem conhece o fim ao qual cada coisa tende por natureza e conhece uma ordem das coisas no cume da qual está Deus como bem supremo” (REALE, 1990 A, p. 566).

Para Tomás de Aquino, a noção de fim como bem, correlata à noção de perfeição, implica numa ordem dos fins, segundo uma escala de perfeição, portanto a um fim último que deve levar o indivíduo agente da ação à sua auto-realização. Tomás de Aquino considera, assim como Santo Agostinho, que a auto-realização do homem está em sua beatitude ou felicidade, a qual, como citado acima, se encontra em Deus como bem supremo.

Uma questão que se apresenta sobre a noção de felicidade consiste em como conciliar a concepção filosófica aristotélica (eudaimonística) com a concepção teológica de graça divina. Tomás de Aquino apresenta uma solução distinguindo a beatitude *imperfecta* da beatitude *perfecta*, em que a primeira corresponde à *eudaimonia* aristotélica, podendo ser alcançada na vida

presente, enquanto a segunda não pode ser alcançada pelas forças da natureza e corresponde à essência divina em uma vida futura.

Esta noção de beatitude, oriunda da ética clássica e remodelada pela concepção cristã, presente na tradição agostiniana, será a base fundamental de toda a ética de Tomás de Aquino.

Analisada de acordo com o modelo platônico-aristotélico herdado da ética clássica, a ética de Tomás de Aquino é uma ética das virtudes. Suas explicações sobre a concepção de virtude estão contidas no tratado das virtudes da *Suma Teológica*, o qual é considerado um dos capítulos mais importantes na construção da ética ocidental. As virtudes teleológicas, assim chamadas na Idade Média, são: fé, esperança e caridade. Estas virtudes dependeriam de dons divinos e visavam obter a bem-aventurança, a qual o homem não pode chegar só com as forças da sua natureza. Por esse caráter sobrenatural, as virtudes teológicas distinguem-se das éticas e dianoéticas. (ABBABGAGNO, 2000, p. 949).

O tratado das virtudes estabelecerá a mudança da análise do agir ético para a análise sobre a existência ética. Assim, a existência ética, ou vida virtuosa, segue o seguinte esquema estrutural: de um lado, a estrutura subjetiva, correspondente à ordem e à hierarquia das virtudes; de outro, sua estrutura objetiva, correspondente à natureza normativa do agir ético.

Os fundamentos da estrutura subjetiva são encontrados nas virtudes cardeais, enquanto os fundamentos da estrutura objetiva estão em suas discussões sobre a Lei em geral, que expõem o seu caráter normativo e definidor de uma existência ética.

Para Tomás de Aquino, a lei significa sempre uma regra ou medida (*metron*) dos atos, segundo a qual o sujeito deve ou não agir. A razão é a medida dos atos humanos, cabendo a ela ordená-los ao bem como fim.

VAZ (1999, p. 236) afirma que todos os aspectos básicos da noção de lei estão presentes na definição encontrada na *Suma Teológica* (q. 90 a. 4): “...uma certa ordenação da razão, em vista do bem comum, promulgada por quem tem o cuidado da comunidade”. Alguns pontos básicos de uma lei são:

- causa formal: universalidade como ordenadora da razão;
- causa final: o bem comum;
- causa eficiente: a promulgação pela autoridade legítima.

A teoria sobre as leis explica a parte objetiva da existência ética. Para complementar, Tomás de Aquino sistematiza a parte subjetiva, enumerando sete virtudes principais: três virtudes teológicas – fé, esperança e caridade – e quatro virtudes cardeais – prudência, justiça, fortaleza e temperança.

Tomás de Aquino considera que, para o exercício destas virtudes, em razão da própria condição humana, o homem requer o auxílio divino que se manifesta pelos dons do Espírito Santo. Enquanto na ética antiga a dinâmica da beatitude ou *eudaimonia* era voltada para a vida contemplativa do sábio, na ética tomásica esta dinâmica da beatitude, que terá sua concretização na prática das virtudes, é voltada para a vida teologal, caracterizada pelos dons do Espírito Santo.

Para Tomás de Aquino, este organismo das virtudes caracteriza a estrutura normal da existência ética, dando sustentação para o crescimento de uma vida ética. As condições para uma vida ética não são apenas as oferecidas pela natureza para a realização do ideal da vida filosófica, como preconiza o ensinamento da Ética antiga, pois elas são transformadas pela ação da graça divina.

### **ÉTICA MODERNA**

A Ética Moderna se estende do final do século XV até fins do século XIX. Forma-se em um período de intensas mudanças sociais, econômicas e políticas

na Europa, marcadas principalmente pela chamada Renascença, período de expressão de novas idéias e de novos ideais humanos.

Entre essas mudanças pode-se destacar uma nova relação entre as forças produtivas com o desenvolvimento das relações capitalistas: o surgimento de uma nova classe social – a burguesia – a qual cada vez mais ampliará o seu poder econômico na sociedade. Este período marcará também o final da sociedade feudal, com sua multiplicidade de pequenos Estados, substituídos pelos grandes Estados modernos centralizadores do poder. Além destas mudanças, a Igreja Católica perde sua primazia como orientadora dos cristãos, a partir da Reforma Protestante,

Nesta nova sociedade há um processo de separação de determinados fatores unidos na Idade Média:

- a razão se separa da fé (a filosofia da teologia);
- a natureza se separa de Deus (e as ciências naturais, dos pressupostos teológicos);
- o Estado se separa da Igreja;
- o homem se separa de Deus.

A filosofia renascentista é entendida, na sua significação prática, como reflexão moral e ensinamento para a vida, em detrimento das especulações clássicas (Platão e Aristóteles) sobre a física e a metafísica. Ela passará a ser organizada em torno de uma nova concepção de homem, que se baseia em dois pontos principais: o tema da dignidade do homem e o tema do homem universal. A discussão dessa nova concepção se estendeu além dos limites religiosos, culturais e políticos do homem medieval, levando a uma maior valorização da universalidade e igualdade do homem.

Será no âmbito da moral renascentista que, baseado nos ideais humanistas, haverá uma lenta e progressiva passagem da natureza à cultura, como pólo organizador da vida ética. Essa predominância da cultura pode ser

observada na obra de diversos autores humanistas como Erasmo de Rotterdam (1469-1536) e Thomas More (1477-1535), entre outros.

Dentro desta evolução histórica da Ética e de suas concepções, a Renascença cumpre uma dupla função no progresso histórico. Por um lado, recebe e recupera as teorias éticas clássicas (platônicas, aristotélicas, epicuristas e estóicas) e as retransmite às gerações futuras. Por outro lado, por influência dos humanistas, forma uma nova concepção de reflexão moral, de cultura baseada em um novo universo, que mostra a ascensão do indivíduo ao primeiro plano.

Dentro deste novo contexto social, o homem passará a afirmar o seu valor em todos os campos de atuação, passando a ser o centro da política, das ciências, da arte e também da moral, em detrimento da figura de Deus.

### Descartes

As transformações nas concepções éticas, neste período moderno da história, têm, sem dúvida, seus principais indícios na *morale per provision* apresentada na obra *O Discurso do Método*, de Descartes. “A sabedoria cartesiana prevê uma moral que seja a copa da árvore da ciência, a ‘moral mais elevada’, de que o filósofo deixou apenas um esboço” (VAZ, 1993, p. 70). Mesmo sendo um esboço, influenciará toda a trajetória da Ética Moderna.

A expressão *morale per provision* tem recebido inúmeras interpretações. Aqui, fica-se com a de E. Gilson, citado em VAZ (1999, p. 281-282). A expressão *morale per provision* normalmente é traduzida por *moral provisória*. Esta tradução, ao considerar o provisório como sendo algo que espera ser substituído pelo definitivo, pode prejudicar a interpretação da teoria cartesiana. Para Gilson, *par provision* significa “enquanto se espera”, ou o que está ao alcance enquanto não se alcança o definitivo. Não há, assim, um pré-julgamento sobre o que será conservado daquilo que agora se tem, quando vier

o definitivo, ou seja, não significa necessariamente que o atual será substituído pelo que está por vir.

Na elaboração de sua teoria de uma moral, fruto de uma sabedoria plenamente racional, a *morale per provision* ocupará um “intervalo” na expectativa da determinação de todas as premissas racionais necessárias à proposição de uma moral definitiva. “Para não hesitar em minhas ações, enquanto a razão me obrigasse a fazê-lo, em meus juízos, e a fim de continuar a viver desde então de maneira mais feliz possível, concebi para mim mesmo uma moral provisória” (DESCARTES, 2002, p. 14). Nela, o guia do homem não será composto pelas emoções ou sentimentos, mas sim pela sabedoria e pela razão. “A sabedoria consiste precisamente na adoção do pensamento claro e distinto como norma, tanto do pensar como do viver” (REALE, 1990 A, p. 388).

Assim, Descartes elabora uma moral provisória e enuncia algumas normas ou máximas a seu respeito:

“A primeira era obedecer às leis e aos costumes de meu país, mantendo-me na religião na qual Deus me concedera a graça de ser instruído a partir da infância, e conduzindo-me, em tudo o mais, de acordo com as opiniões mais moderadas e as mais distantes do excesso, que fossem comumente aceitas pelos mais sensatos daqueles com os quais teria de conviver” (DESCARTES, 2002, p. 14).

“Minha segunda máxima consistia em ser o mais firme e decidido possível em minhas ações, e em não seguir menos constantemente do que se fossem muito seguras as opiniões mais duvidosas, sempre que eu me tivesse decidido a tanto” (DESCARTES, 2002, p. 15).

Para explicar esta máxima, Descartes usa a imagem de viajantes perdidos numa floresta. Eles não deveriam ficar andando em círculos, sem direção, mas sim “caminhar sempre o mais reto possível, para um mesmo lado” (DESCARTES, 2002, p. 15). Desse modo, mesmo que não chegassem ao lugar

desejado, pelo menos chegariam em um lugar melhor que o atual, perdidos no meio da floresta. Sua opinião era que o homem não poderia protelar suas decisões, Descartes era inimigo da indecisão: “E, assim como as ações da vida não suportam às vezes atraso algum, é uma verdade muito certa que, quando não está em nosso poder o distinguir as opiniões mais verdadeiras, devemos seguir as mais prováveis...” (DESCARTES, 2002, p. 15).

“Minha terceira máxima era a de procurar sempre antes vencer a mim próprio do que ao destino, e de antes modificar os meus desejos do que a ordem do mundo; e, em geral, a de habituar-me a acreditar que nada existe que esteja completamente em nosso poder, salvo os nossos pensamentos”. (DESCARTES, 2002, p. 15). “O tema de Descartes, portanto, é a reforma de si mesmo, reforma que é possível fazer, refinando a razão através do habituar-se às regras da clareza e da distinção. Nós retificamos a vontade reformando a vida do pensamento” (REALE, 1990 A, p. 389).

Estas três máximas levam Descartes à última e conclusiva máxima: “Por fim, para a conclusão dessa moral, decidi passar em revista as diferentes ocupações que os homens exercem nesta vida, para procurar escolher a melhor; e, sem pretender dizer nada a respeito das dos outros, achei que o melhor a fazer seria continuar naquela mesma em que me encontrava, ou seja, utilizar toda a minha existência em cultivar minha razão, e progredir o máximo que pudesse no conhecimento da verdade, de acordo com o método que me determinara” (DESCARTES, 2002, p. 16).

Descartes demonstra que sua função mais importante é a de continuar a busca do conhecimento e do aprimoramento da razão, a qual exerce uma função primordial em sua teoria ética.

Há uma mudança dos conceitos que fundamentam a Ética. Na Ética antiga, o ponto de partida são os costumes vividos pelo grupo, cujas razões o saber ético irá explicitar e ordenar. Na Ética Cartesiana, o ponto de partida será a razão, que determinará a constituição de um agir ético racional que deverá

ser vivido com sabedoria. “O projeto de uma Moral definitiva formulada segundo o método de uma nova idéia de razão submete o agir moral à regência de uma razão do tipo dedutivo segundo o modelo da razão matemática” (VAZ, 2000, p. 41).

A história da Ética dita moderna tem seu início com a moral cartesiana, em que se esboça claramente a tendência a basear a filosofia no homem, formando um novo conceito de homem em harmonia com sua natureza racional.

### Hobbes

O nascimento do pensamento hobbesiano está muito próximo da política inglesa de parte do século XVII. Hobbes elabora um projeto de uma explicação racional e definitiva da sociedade, portanto, sua ética estará ligada a esta natureza política. Ao procurar definir a condição do homem como cidadão, pertencente a um determinado grupo social, procura também a explicação racional do homem como cidadão.

O ideal ético para Hobbes é a vida de acordo com as “leis da natureza” (*laws of nature*). “Uma lei de natureza (*lex naturalis*) é um preceito ou regra geral, estabelecido pela razão, mediante o qual se proíbe a um homem fazer tudo o que possa destruir sua vida ou privá-lo dos meios necessários para preservá-la, ou omitir aquilo que pense poder contribuir melhor para preservá-la” (HOBBS, 1979, p. 78). O ideal ético de Hobbes também está voltado ao “direito de natureza” (*right of nature*). “O direito de natureza, a que os autores geralmente chamam de *jus naturale*, é a liberdade que cada homem possui de usar seu próprio poder, da maneira que quiser, para a preservação de sua própria natureza, ou seja, de sua vida; e conseqüentemente de fazer tudo aquilo que seu próprio julgamento e razão lhe indiquem como meios adequados a esse fim” (HOBBS, 1979, p. 78).



Estes dois conceitos e a demonstração das condições possibilitarão a passagem “dos direitos naturais pré-políticos do ‘estado de natureza’ para o direito e a lei civil no ‘estado de sociedade’ em ordem à satisfação da tendência fundamental de todo ser humano, a tendência para a paz, tal o objetivo fundamental do sistema ético-político de Hobbes” (VAZ, 1999, p. 301).

Esta necessidade da hipótese do “estado de natureza” tem parte de sua origem no fato de Hobbes rejeitar o pressuposto da ética e da política clássica, da sociabilidade natural do ser humano. Para Hobbes, as quatro faculdades fundamentais da natureza humana – força corporal, experiência, razão e afetividade – têm como função primeira a de colocar uns em oposição aos outros. “... Isto torna manifesto que, durante o tempo em que os homens vivem sem um poder comum capaz de manter a todos em respeito, eles se encontram naquela condição a que se chama guerra; e uma guerra que é de todos os homens contra todos os homens” (HOBBS, 1979, p. 75). Será exatamente a necessidade de evitar “a luta de todos contra todos”, condição inerente no “estado de natureza”, que poderá explicar o aparecimento do vínculo social, pelo contrato, ou seja, a passagem do “estado de natureza” para o “estado de sociedade”.

O ser humano, em seu estado natural, lutará para satisfazer seu primeiro direito natural, o da auto-conservação. Ele considera que nesta fase o homem é marcado pela igualdade fundamental, pois a natureza fez todos iguais e conseqüentemente todos procurarão os mesmos fins. “Desta igualdade quanto à capacidade deriva a igualdade quanto à esperança de atingirmos nossos fins” (HOBBS, 1979, p. 74). Desta igualdade resultará um conflito permanente entre os homens. “Portanto, se dois homens desejam ao mesmo tempo a mesma coisa, que é impossível de ser gozada por ambos, eles se tornam inimigos. E no caminho para seu fim (que é principalmente sua própria conservação e às vezes apenas seu deleite) esforçam-se por se destruir e subjugar um ao outro” (HOBBS, 1979, p. 74).

Desse modo, a vida natural do homem é um estado permanente de guerra, em que o homem é inimigo de todo homem. “A condição do natural do homem é tremendamente lastimável, porque está marcada basicamente pela preocupação da auto-conservação, em última análise, pelo medo, pulsão fundamental da vida humana” (OLIVEIRA, 1993, p. 19). Hobbes considera o medo da morte violenta e o medo da falta das coisas necessárias a uma vida agradável os impulsos fundamentais da existência humana e também a base para o contrato entre os homens, pois elas levarão o homem a compreender a necessidade do autocontrole.

Neste contexto a razão surge como mediadora do progresso moral. Ela cria a instância do Estado, o qual tornará possível, por meio de sua legislação, a autoconservação e a satisfação de suas necessidades básicas. “Desse modo o que torna possível o nascimento da sociedade civil, e nela, a efetivação do ideal ético como vida de acordo com as leis naturais, é a faculdade da razão inerente à natureza humana e da qual procede a iniciativa da saída do ‘estado da natureza’ ” (VAZ, 1999, p. 303).

Hobbes ressalta a diferença entre lei e direito. “Porque embora os que têm tratado deste assunto costumem confundir *jus* e *lex*, o direito e a lei, é necessário distingui-los um do outro. O direito consiste na liberdade de fazer ou de omitir, ao passo que a lei determina ou obriga a uma dessas duas coisas. De modo que a lei e o direito se distinguem tanto como a obrigação e como a liberdade, as quais são incompatíveis quando se referem à mesma matéria” (HOBBS, 1979, p. 78).

O direito natural protegerá e capacitará o indivíduo na sua luta pela auto-conservação. É algo inerente ao seu estado natural, não havendo nele nenhum julgamento moral ou jurídico, enquanto a lei, pela razão, intervirá como agente limitador do direito, procurando deste modo alcançar a paz na relação entre os homens.

O trajeto de Hobbes na busca de uma moral possível e efetiva na sociedade civil nasce do obstáculo existente no estado de natureza da formação de uma moralidade específica. “Destá guerra de todos os homens contra todos os homens também isto é consequência: que nada pode ser injusto. As noções de bem e de mal, de justiça e injustiça, não podem aí ter lugar. Onde não há poder comum não há lei, e onde não há lei não há injustiça” (HOBBS, 1979, p. 77).

“Portanto, enquanto os homens se encontram na condição de simples natureza (que é uma condição de guerra) o apetite pessoal é a medida do bem e do mal” (HOBBS, 1979, p. 94). Dentro deste contexto de individualismo exacerbado, torna-se impensável a constituição de um universo ético.

Mediante a presença da razão no homem do estado da natureza, o qual explicitaria a lei natural, há a possibilidade de se abrir o caminho para um pacto que gerará a sociedade civil. “E a ciência dessas leis é a verdadeira e única filosofia moral. Porque a filosofia moral não é mais do que ciência do que é bom e mau, na conservação e na sociedade humana” (HOBBS, 1979, p. 94). Hobbes conclui sobre as leis naturais e a moral: “Ora, a ciência da virtude e do vício é a filosofia moral, portanto a verdadeira doutrina das leis da natureza é a filosofia moral” (HOBBS, 1979, p. 95).

Hobbes estudou profundamente Aristóteles, do qual adota a terminologia das principais virtudes: sabedoria, fortaleza, temperança e justiça. Aristóteles, porém, será alvo da crítica de Hobbes, pois em primeiro lugar a teoria política hobbesiana consagra definitivamente a absorção da ética na política, em que toda a esfera de ação do indivíduo na sociedade estará determinada pela sua condição de cidadão. Assim, uma ética eudaimonística, baseada na tendência do indivíduo para um bem objetivo (o Sumo Bem Aristotélico-Platônico), não se enquadra em sua teoria.

Sua crítica recai principalmente sobre o conceito de virtude. Para ele, a virtude perde sua função específica como característica do bem agir, que

constituirá a vida virtuosa de determinado indivíduo. Para Hobbes, a virtude se identifica com o movimento voluntário ou paixão, na medida que compõe as leis da natureza, e principalmente na sua predisposição a obedecer a primeira lei da natureza, que determina a busca da paz. “... É um preceito ou regra geral da razão. Todo homem deve esforçar-se pela paz, na medida em que tenha esperança de consegui-la. Caso não a consiga, pode procurar todas as ajudas e vantagens da guerra. A primeira parte desta regra encerra a lei primeira e fundamental de natureza, isto é, procurar a paz e segui-la. A segunda encerra a suma do direito de natureza, isto é, por todos os meios que pudermos defendermo-nos a nós mesmos” (HOBBS, 1979, p. 78).

A virtude também se identifica com o uso da linguagem como instrumento de efetivação do pacto, que será o objeto da sua segunda lei. “Desta lei fundamental de natureza, mediante a qual se ordena a todos os homens que procurem a paz, deriva esta segunda lei: que um homem concorde, quando outros também o façam, e na medida em que tal considere necessário para a paz e para a defesa de si mesmo, em renunciar a seu direito a todas as coisas, contentando-se, em relação aos outros homens, com a mesma liberdade que aos outros homens permite em relação a si mesmo. Porque enquanto cada homem detiver seu direito de fazer tudo quanto queira todos os homens se encontrarão numa condição de guerra” (HOBBS, 1979, p. 79). Isso determinará o que é justo e injusto (3ª Lei) e as demais leis possibilitarão o agir ético dentro de uma sociedade civil.

### Kant

A ética Kantiana se sustenta sobre dois conceitos fundamentais: a razão prática e a liberdade, e se caracteriza como uma ética do dever. Kant procura mostrar que há uma razão pura prática, que será razão suficiente para mover o indivíduo. “Kant vai centrar suas considerações éticas na determinação do princípio de validade das normas de nossas ações; numa palavra, sua ética está preocupada não em estabelecer normas para o agir humano, mas em ‘fundamentar um princípio moral’, no sentido de uma regra suprema de

discernimento e julgamento para o agir ético” (OLIVEIRA, 1995, p. 43). Somente desta forma poderão existir princípios morais universais, que terão validade para todos os homens.

Esta razão prática, a qual Kant denominará *imperativo categórico*, se caracteriza por ser uma “*síntese a priori*”, ou seja, ela não é baseada nem na intuição sensível e nem na experiência. “Com efeito, o dever, segundo Kant, impõe ao sujeito a necessidade de agir de acordo com a lei moral cuja universalidade é assegurada pela passagem da máxima ao imperativo categórico: operação a priori, totalmente independente de uma tópica social já constituída” (VAZ, 2000, p. 193).

Dessa forma, enquanto a ética clássica é marcada por teorias teleológicas, ou teorias que visam os fins e as conseqüências das ações e que buscam o Bem supremo, a ética kantiana é uma ética deontológica, ou seja, uma ética do dever.

Os primeiros conceitos a se analisar na ética kantiana são os conceitos de *boa vontade* e do *bom*. A boa vontade é que definirá o uso prático da razão, na busca de uma vontade realmente boa em si mesma. “A boa vontade não é boa por aquilo que promove ou realiza, pela aptidão para alcançar qualquer finalidade proposta, mas tão somente pelo querer” (KANT, 1980 A, p. 110).

Segundo VÁZQUEZ (2001, p. 193), a concepção de *bom* apresenta as seguintes teses fundamentais:

- a) o único bom moralmente, sem restrições, é a boa vontade;
- b) a boa vontade é a vontade de agir por dever; e
- c) a ação moralmente boa, como ação querida por uma boa vontade, é aquela que se realiza não somente de acordo com o dever, mas pelo dever.

Outro conceito a ser considerado é o do dever. Kant fará uma distinção entre a ação que será cumprida de acordo com o dever, a qual não será

executada por dever, mas sim por interesse. “Eu afirmo, porém, que neste caso uma tal ação, por conforme ao dever, por amável que ela seja, não tem, contudo, nenhum verdadeiro valor moral” (KANT, 1980 A, p. 113). Desse modo, não pode ser considerada uma ação moralmente boa; a ação por dever, esta sim, é provida de valor moral.

“Assegurar cada qual a sua própria felicidade é um dever” (KANT, 1980A, p. 113). Ao discutir a questão da felicidade, Kant coloca que, na busca da felicidade, o homem deve agir por dever, não conforme o dever. Segundo Kant, “continua a existir uma lei que lhe prescreve a promoção da sua felicidade, não por inclinação, mas por dever – e é somente então que o seu comportamento tem propriamente valor moral” (KANT, 1980 A, p. 114).

Na continuação, Kant expõe uma segunda proposição: “Uma ação praticada por dever tem o seu valor moral, não no propósito que com elas se quer atingir, mas na máxima que a determina; não depende, portanto, da realidade do objeto da ação, mas somente do princípio do querer, segundo o qual a ação, abstraindo de todos os objetos da faculdade de desejar, foi praticada” (KANT, 1980 A, p. 114).

Portanto, os propósitos pelos quais se realiza alguma ação não podem conferir a esta nenhum valor moral, pois o valor moral não pode ser encontrado na vontade própria daqueles que agem ou nos fins pretendidos. Elas precisam ser executadas segundo os princípios ou leis preestabelecidos para terem algum valor moral. “Para poder ser moral, uma ação, segundo Kant, tem se fazer não simplesmente de acordo com a lei, mas em virtude da lei” (OLIVEIRA, 1993, p. 153).

A terceira proposição é uma consequência das duas primeiras: “Dever é a necessidade de uma ação por respeito à lei” (KANT, 1980 A, p. 114).

A partir destas proposições, cabe discutir aqui os conceitos de respeito e de lei moral. Para Kant, o respeito se relaciona com a vontade e com seu

princípio, não com seu efeito. “Só pode ser objeto de respeito, e portanto mandamento, aquilo que está ligado à minha vontade somente como princípio e nunca como efeito” (KANT, 1980 A, p. 114). Portanto, se a influência da inclinação não existe na ação realizada pelo dever, o que resta para sua determinação é a lei moral, que será o princípio objetivo da vontade. Como princípio subjetivo assumirá a máxima “que manda obedecer a essa lei, mesmo com prejuízo de todas as minhas inclinações” (KANT, 1980 A, p. 115).

Kant procura demonstrar que a ação por dever, que possibilita a ação ter um valor moral, é aquela cujo conceito de dever não está baseada na experiência. O dever impõe-se à vontade por uma necessidade de agir por respeito à lei, “e que a necessidade das minhas ações por puro respeito à lei prática é o que constitui o dever, perante o qual tem de ceder qualquer outro motivo, porque ele é a condição de uma vontade boa em si, cujo valor é superior a tudo” (KANT, 1980 A, p. 117).

Isso implica em uma lei moral universal válida para todo ser racional, que terá sua origem na razão pura prática, “a menos que se queira recusar ao conceito de moralidade toda a verdade e toda a relação com qualquer objeto possível, se não pode contestar que a sua lei é de tão extensa significação que tem de valer não só para os homens, mas para todos os seres racionais em geral, não só sob condições contingentes e com exceções, mas sim absoluta e necessariamente” (KANT, 1980 A, p. 120).

As leis morais têm sua origem na razão e devem valer para todo ser racional, que deve seguir a faculdade prática da razão, procurando por meio de suas regras universais alcançar o conceito de dever. Segundo Kant, “tudo na natureza age segundo leis. Só um ser racional tem a capacidade de agir segundo a representação das leis, isto é, segundo princípios, ou: só ele tem uma vontade. Como, para derivar as ações das leis, é necessária a razão, a vontade não é outra coisa senão razão prática” (KANT, 1980 A, p. 123).

Na tentativa de responder que tipo de relação há entre lei e vontade, para que esta se constitua em vontade moral capaz de agir por dever, Kant escreverá a sua teoria a respeito do *imperativo categórico*.

Antes de discutir este conceito, deve-se definir o que é um imperativo: “a representação de um princípio objetivo, enquanto obrigante para uma vontade, chama-se um mandamento (da razão), e a fórmula do mandamento chama-se Imperativo” (KANT, 1980 A, p. 124). Todos os imperativos são expressos pelo verbo *dever* (*Sollen*), e determinam uma vontade sujeita à obrigação, sendo, pois, uma regra prática.

Kant divide os imperativos em dois tipos:

a) hipotéticos: “representam a necessidade prática de uma ação possível como meio de alcançar qualquer outra coisa que se quer (ou é possível que se queira)” (KANT, 1980 A, p. 124). Expressam uma condição para alcançar determinado objetivo. Ele subordinará a sua realização aos fins. Por exemplo: “*se quiser ter sucesso na vida, trabalhe muito*”.

b) categórico: é um imperativo “que, sem se basear como condição em qualquer outra intenção a atingir por um certo comportamento, ordena imediatamente este comportamento” (KANT, 1980 A, p. 126). Assim, o imperativo determinará a vontade, não procurando o objetivo desejado, mas unicamente como vontade. Não visa possíveis efeitos que possam resultar de sua ação. O imperativo categórico não diz: “*Você quer, então deve fazer*”, mas sim: “*Faça porque é seu dever*”. Portanto, para Kant o imperativo é categórico, quando a ação de um indivíduo se realiza sem se submeter a nenhum fim ou condição, e esta norma deve ser universal, não admitindo exceções a favor de ninguém.

“O imperativo categórico é, portanto, só um único, que é este: Age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal” (KANT, 1980 A, p. 126).



Dessa definição é que se deduzem as máximas que conduzem as ações morais em sua forma universal, não em seu conteúdo. Para Kant, a lei moral não depende do conteúdo. Ele chama de *lei material* a lei que depende do conteúdo “e, segundo ele, quando se subordina a lei moral ao conteúdo, se cai no empirismo e no utilitarismo, porque nesse caso a vontade é determinada pelos conteúdos, conforme agradem ou não” (REALE, 1990 A, p. 911). A moralidade não está relacionada com os objetivos das ações, mas sim com os princípios que levam a agir. O resultado da ação será moralmente bom quando seu princípio for bom. A recíproca, porém, não é verdadeira, isto é, um princípio não será bom só porque prescinde de um objeto bom.

Portanto, se uma lei abre mão de seu conteúdo, só lhe resta a forma. O imperativo categórico expressará a relação necessária da ação com a vontade, baseada em uma lei em sua racionalidade. Esta, por sua vez, terá a sua natureza definida *a priori*, dispensando qualquer motivação proveniente do empirismo. “Tudo, portanto, que é empírico, é, como acrescento ao princípio da moralidade, não só inútil, mas também altamente prejudicial à própria pureza dos costumes” (KANT, 1980 A, p. 133).

O imperativo categórico é uma “proposição sintética *a priori* (...) que manda conformar-se com esta lei, e não contendo a lei nenhuma condição que a limite, nada mais resta senão a universalidade de uma lei em geral, à qual a máxima da ação deve ser conforme, conformidade essa que só o imperativo nos representa propriamente como necessária” (KANT, 1980A, p. 129).

A lei moral, assim, ordena obedecê-la enquanto lei – deve-se fazer, porque é seu dever – sendo universal e sem exceções. Assim, pode-se expressar o imperativo categórico da seguinte forma: “Age como se a máxima a tua ação se devesse tornar, pela tua vontade, em lei universal da natureza” (KANT, 1980 A, p. 130).

Há ainda duas outras formas de expressar o imperativo categórico, na Fundamentação da Metafísica dos Costumes:

A segunda diz o seguinte: Age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente, como fim e nunca como meio” (KANT, 1980 A, p. 135), o que significa entender o homem como alguém que existe como fim em sim mesmo.

A terceira forma expressa-se no princípio: “nunca praticar uma ação senão em acordo com uma máxima que se saiba poder ser uma lei universal, quer dizer, só de tal maneira que a vontade, pela sua máxima, se possa considerar a si mesma ao mesmo tempo como legisladora universal” (KANT, 1980 A, p. 139). Muito semelhante à primeira, a diferença básica está no fato de esta destacar a vontade, enquanto a primeira destaca a lei.

Desta terceira fórmula pode-se interpretar que o homem não estará simplesmente submetido a uma lei, mas que essa lei, por ter sua origem na racionalidade, dependerá do próprio homem para ser enunciada. “A razão relaciona, pois, cada máxima da vontade concebida como legisladora universal ... em virtude da idéia da dignidade de um ser racional que não obedece a outra lei senão àquela que ele mesmo dá” (KANT, 1980 A, p. 140). Assim, o que o homem conhece é fruto de sua própria consciência. O indivíduo dará a si mesmo sua própria lei.

Esta terceira fórmula implica na autonomia da lei moral, conceito que merece atenção. Para Kant, autonomia significa determinar-se, a si mesmo, sua própria lei. “Autonomia da vontade é aquela sua propriedade graças à qual ela é para si mesma a sua lei” (KANT, 1980 A, p. 144). O seu oposto seria a heteronímia, segundo a qual a lei não é determinada pela vontade, mas sim por algo diferente, “quando, portanto, passando a lei de si mesma, busca essa lei na natureza de qualquer dos objetos, o resultado é então sempre heteronímia” (KANT, 1980 A, p. 145). Tem-se, então, uma relação entre vontade e lei universal, em que a vontade se auto-determina pela lei. Sendo assim, é auto-legisladora e sua síntese é o dever.

Da discussão sobre a autonomia deriva o conceito de liberdade, como chave da explicação da autonomia da vontade, lembrando aqui que o conceito de liberdade é fundamental para o desenvolvimento da teoria ética kantiana. “A vontade é uma espécie de causalidade dos seres vivos, enquanto racionais, e liberdade seria a propriedade desta causalidade” (KANT, 1980 A, p. 148).

Como todo agir ético, para Kant a ação será baseada em leis. Esta lei, no caso da vontade livre, terá sua origem nela mesma. Como lei, só pode ser universal, na forma de um imperativo categórico. Desse modo, a vontade livre e a vontade sob as mesmas leis são a mesma coisa. “ ‘A vontade é, em todas as ações, uma lei para si mesma’. Caracteriza apenas o princípio de não agir segundo nenhuma outra máxima que não seja aquela que possa ter-se a si mesma por objeto como lei universal. Isto porém, é precisamente a fórmula do imperativo categórico e o princípio da moralidade; assim, pois, vontade livre e vontade submetida a leis morais são uma e a mesma coisa” (KANT, 1980 A, p. 149).

Deve-se considerar que o imperativo categórico é uma proposição em que a vontade é determinada *a priori*, sem que sejam considerados outros fatores que tenham sua origem, por exemplo, na experiência. “É preciso ter, sobretudo, presente que nela não deve entrar nenhum conceito contendo algo empírico, e que o conhecimento a priori seja inteiramente puro” (KANT, 1980 B, p. 34).

Dessa forma, a lei moral, ou imperativo categórico, não tem necessidade de ser justificada ou comprovada. Ela se imporá à consciência como “fato da razão”. “E esse fato só pode ser explicado admitindo a liberdade. Portanto, a consciência desse fato (lei moral) não deriva de nada anterior, como, por exemplo, da consciência da liberdade, mas sim ao contrário; nós adquirimos consciência da liberdade exatamente porque antes de tudo temos consciência do dever” (REALE, 1990 A, p. 914).

De onde se conclui o seguinte: primeiro se tem o conhecimento da lei moral, ou seja, do imperativo categórico (Dever) – um “fato da razão” – para depois se chegar à liberdade como seu fundamento. “Já que não poderia ser um fato no mundo, para Kant, a liberdade era um fato da razão” (DUTRA, 2002).

Uma análise da ética kantiana do dever, baseada nos princípios universais do imperativo categórico, demonstra que ela se apresenta muito frágil quando aplicada a situações práticas, como “não mentir”. No entanto, pode-se considerar que existem mentiras e mentiras. Por exemplo, se alguém mente para prejudicar alguém, estará agindo mal, porém se mentir para evitar o sofrimento de alguém que está doente, pois dizer a verdade só traria mais dor a pessoa, ela não seria uma mentira tão má assim. Por um lado, não se deve desejar que a mentira se torne uma regra universal para todos. Por outro lado, não se pode reprovar o segundo exemplo *a priori*, sem antes se analisar as circunstâncias de sua realização e as conseqüências decorrentes dela. Assim, diante de um conflito de deveres, deve-se analisar não só o princípio para se decidir sobre qual atitude tomar.

Este e outros exemplos, que podem ser retirados da própria obra de Kant, demonstram que a existência de uma obrigação moral universal não pode ser aplicada em uma sociedade em que há conflito entre deveres e entre os conteúdos concretos da ação humana, sem considerar as conseqüências dos atos humanos. “Por conseguinte, trata-se de uma teoria da obrigação moral inoperante e inexecutável para o homem real” (VÁZQUEZ, 2001, p. 198).

### **ÉTICA CONTEMPORÂNEA**

Contemporâneas, aqui, são as teorias éticas dos séculos XIX e XX. As doutrinas éticas pós-Kant surgem em uma sociedade marcada pelos ideais da Revolução Francesa de 1789. Esta sociedade foi marcada por profundas transformações nas relações sociais, bem como por um grande desenvolvimento científico e técnico, com o aprimoramento das forças

produtivas. Mais recentemente, grandes mudanças sociais e econômicas levaram o homem a uma revisão de valores, comportamentos e princípios que vigoraram no passado e que não encontram espaço no atual contexto social.

Pode-se agrupar em três modelos éticos que prevalecerão na Ética contemporânea:

- § Modelo Racionalista, de tradição francesa;
- § Modelo Empirista, de tradição anglo-saxã;
- § Modelo Historicista, de tradição alemã.

A seguir serão apresentadas, resumidamente, as características desses modelos.

#### Modelo do Empirismo

Tendo sua origem na Inglaterra, o empirismo reflete as mudanças sociais ocorridas neste processo de transformação de sociedade agrícola para industrial. Estes reflexos se traduzem, de um lado, na ordem política dita liberal, e de outro pela sua ideologia correspondente o individualismo. “É inútil falar do interesse da comunidade, se não se compreender qual o interesse do indivíduo” (BENTHAM, 1979, p. 15).

Em termos de teoria ética, esta tendência se traduzirá no utilitarismo, do qual Jeremy Bentham é dos principais idealizadores. Bentham dá ao utilitarismo uma interpretação tipicamente hedonista, pois considera o homem um ser portador de necessidades que devem ser satisfeitas, e cuja satisfação resulta em prazer (felicidade). A não-satisfação resulta em dor. “A natureza colocou o gênero humano sob o domínio de dois senhores soberanos: a dor e o prazer. Somente a eles compete apontar o que devemos fazer, bem como determinar na realidade o que faremos. Ao trono desses dois senhores está vinculada, por uma parte, a norma que distingue o que é reto do que é errado, e, por outra a cadeia das causas e dos efeitos” (BENTHAM, 1979, p. 3).

Bentham reduz aos sentimentos de prazer e dor a origem das noções de bem e mal. “E o juízo moral torna-se juízo sobre a felicidade: bom é o prazer (ou a felicidade), má é a dor” (REALE 1990 B, p. 314). Assim se constitui a moral utilitarista, em que o homem procurará um estado que lhe permita a maior felicidade e a menor dor. Neste processo, é importante avaliar as conseqüências dos atos. É preciso estabelecer uma avaliação quantitativa da obtenção de maior prazer, o qual Bentham chamou de *felicific calculus*, ou seja, um instrumento para o cálculo de uma aritmética moral, que serviria para a avaliação moral das ações.

Para Bentham, a ação verdadeiramente reta é aquela que busca não só a felicidade do indivíduo, mas sim a felicidade de todos. “A moral, então, é a arte de orientar as ações dos homens de tal modo que se possa conseguir a maior soma de felicidades” (OLIVEIRA, 1995, p. 36).

Outro defensor deste modelo é John Stuart Mill, que concorda com a idéia central de Bentham: “Segundo o princípio da máxima felicidade, o fim último e a razão pela qual todas as outras coisas são desejáveis é uma existência tanto quanto possível isenta de dores e o mais rica possível de prazeres”. Mill se diferencia de Bentham ao afirmar que se deve levar em consideração não só o puro cálculo aritmético do prazer, sua quantidade, mas também a qualidade da felicidade.

Antes de discutir mais a respeito destes conceitos, cabe aqui fazer uma distinção sobre o conceito de felicidade. Para Aristóteles, a felicidade é o fim último que o homem busca, o Bem supremo em função do qual os demais bens são buscados. Em contrapartida, para o utilitarismo a felicidade é o resultado obtido da maximização do prazer e da minimização da dor.

Pode-se expressar o princípio básico da ética utilitarista como a maior felicidade para o maior número de pessoas. Desse modo, deve-se analisar as próprias ações antes de executá-las, determinando qual será a conseqüência destas ações não só para quem as pratica, mas também para todas as pessoas

envolvidas, optando por aquela que trazer o maior bem para o maior número de pessoas.

Portanto, se alguém recorrer ao utilitarismo para decidir como agir em determinada situação, sem dúvida a resposta será esta: escolha aquela que tenha maiores benefícios para o maior número de pessoas. Porém, será que sempre se conseguirá conciliar estes dois aspectos: “maior bem” e “maior número de pessoas”? Pode-se pensar em uma situação em que só houvesse duas alternativas:

- a) maior bem, porém para um número menor de pessoas; ou
- b) menor bem, porém para um número maior de pessoas.

Por qual delas se deveria optar? Para ficar mais claro, pode ser pensar na seguinte situação, tomando como exemplo a sociedade atual:

Uma prefeitura patrocina uma campanha de distribuição de leite à população carente, porém, os recursos não são suficientes para fornecer a quantidade de leite ideal para suprir as carências de toda a população. Supõe-se que existam 5.000 pessoas precisando deste leite e que a dose ideal seja de 1 quilo por pessoa/mês, mas que a prefeitura só disponha de 1000 quilos por mês. O que ela deve fazer? Distribuir o leite igualmente a todos, o menor bem para o maior número de pessoas, pode significar que cada um não receba o mínimo necessário a uma pessoa, e assim o programa não alcançaria os resultados esperados. Ou então distribuir a dose ideal, 1 quilo, para apenas 1000 pessoas, o maior bem para um número menor de pessoas, maximizando assim o resultado neste grupo, mas excluindo outros tantos destes benefícios.

Decidir qual alternativa é a melhor não é algo tão simples, que se possa resolver, por exemplo, com uma fórmula matemática como o *felicific calculus* proposto por Bentham. Por isso deve-se considerar, como propõe Mill, a qualidade desta felicidade. Além disso, mesmo que se conseguisse quantificar a felicidade, isto não bastaria para determinar o que é melhor moralmente. Não

há como se determinar *a priori*, como queria Kant, uma norma absoluta de comportamento. “Não há norma superior nem, portanto, critério para saber o que deve ser considerado ético a cada momento. Mill, tal como Bentham, é relativista” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS; 2001, p. 35).

### Modelo Racionalista

Tem sua origem no pensamento cartesiano e tem em Auguste Comte (1798 – 1857) um de seus principais autores. Ele qual encaminha seus estudos para a definição de uma moral positivista, que será caracterizada pela supressão dos conceitos tradicionais das teorias éticas: bem, norma, lei, virtude. A única coisa que resta para Comte são os deveres para com a Humanidade: “os deveres para com a Humanidade, único conteúdo do código moral positivista, são igualmente deveres religiosos” (VAZ, 1999, p. 362).

Esses deveres não acarretam ou provêm de nenhuma moralidade intrínseca, tendo um conteúdo única e exclusivamente social. “A ciência social não é somente a mais importante de todas, mas fornece, sobretudo, o único elo, ao mesmo tempo lógico e científico que de agora em diante comporta o conjunto de nossas contemplações reais” (COMTE, 1996, p. 71).

O desenvolvimento da teoria sociológica Comtiana segue dois grandes projetos: o da reorganização do saber e o da reorganização da sociedade. “Essa disciplina tem como objetivo principal valer-se dos resultados científicos a que chega para prescrever as condições de instauração do espírito positivo na sociedade. Ela deve reorganizar nessa direção as estruturas sócio-políticas e preparar assim a reforma moral da sociedade” (PENSADORES, 1999, p. 398).

A identificação da ética e do social por Comte está na origem da “moral sociológica” que se desenvolverá como um dos ramos da Sociologia, ciência cuja fundação alguns atribuem a Comte.

Comte considera que, para se passar de uma sociedade em crise para um estado de “ordem social”, ou seja, para haver um progresso moral, o



caminho é o saber, que é formado pelas leis baseadas nos fatos sociais. Assim, o modo de se resolverem as crises sociais será encontrar as leis próprias desta sociedade.

### Modelo Historicista

A estrutura básica do modelo historicista está baseada em três conceitos básicos: história, cultura e ethos (entendido aqui como forma ordenadora da cultura, determinantes dos costumes do grupo social e da conduta individual de cada indivíduo). A história terá na cultura uma tradução propriamente humana, a cultura por sua vez encontrará no ethos as razões normativas que a caracterizam.

Este modelo apresenta uma concepção do ser humano que vê o homem como um ator histórico por definição. Pode-se caracterizar esta visão do homem como um ser criador de história, portanto, criador de cultura e de sua forma universal, o *ethos*. “A Ética, segundo o paradigma historicista, terá diante de si o problema decisivo de conciliar a criatividade do homem como ser histórico, e a normatividade do *ethos*, que se constitui de fato como tradição ética” (VAZ, 1999, p. 367).

O Sistema de Hegel procurará explicar esta visão do homem como ser histórico. Hegel não escreveu nenhuma obra dedicada exclusivamente à ética. Mesmo assim, seu Sistema foi de grande importância para o desenvolvimento da teoria ética.

Só se pode compreender a significação ética do Sistema hegeliano entendendo a importância do agir humano enquanto agir ético e sua influência no desenvolvimento do Sistema e da idéia básica do historicismo, a idéia do homem como manifestação, ou seja, como história. O homem só poderá agir eticamente, de modo livre, se isto for efetivado historicamente. “Se a vontade livre efetiva-se na história, a filosofia deve fazer-se capaz de captar a

racionalidade no domínio da vida política, jurídica, moral e ética; deve tematizar conceitualmente a realidade histórica” (OLIVEIRA, 1993, p. 219).

O Sistema hegeliano pode ser caracterizado como uma demonstração da identidade entre ser e liberdade, definindo uma esfera que ele chamou de esfera da eticidade, ou da vida ética. “Nesta esfera, a liberdade se realiza eticamente dentro das instituições históricas e sociais, tais como a família, a sociedade civil e o Estado” (VALLS, 1986, p. 71). O seu desenvolvimento só é possível por meio de um processo em que a ação humana é vista como auto-manifestação (razão) e auto-determinação (liberdade) do ser.

Pode-se enunciar que o caminho para a elaboração do sistema como Idéia da liberdade, ou como Ética, deve seguir quatro passos: o fenomenológico, o lógico, o natural e o espiritual.

O fenomenológico, enquanto caminho da consciência, procura a adequação entre certeza (subjéctiva) e a verdade (objectiva) no saber humano, e o percurso linear Lógica-Natureza-Espírito, vista aqui como possibilidade de uma leitura sistemática do ser. Este modelo linear levará o homem à passagem do Espírito subjéctivo ao Espírito objectivo e a introdução da Filosofia do Espírito Objectivo ou a Filosofia do Direito.

Não cabe aqui detalhar todos os pontos que sustentam o raciocínio hegeliano, por isso se apresentará uma breve, porém elucidativa estruturação conceitual do seu sistema.

A Filosofia do Espírito Objectivo não busca uma explicação racional dos costumes, como o modelo empirista, nem uma explicação racional *a priori* do agir moral como o modelo racionalista. Busca, sim, o resultado do caminho percorrido no Sistema, pela Idéia no percurso Lógica-Natureza-Espírito, baseado na Lógica. Ele passa pelo outro na Natureza (domínio da externalidade) e retorna a si mesma no Espírito (domínio da interioridade). “O Espírito é a Idéia que volta a si de sua alteridade” (REALE, 1990 B, p.144).

A interioridade da Idéia como Espírito só será real se reconhecida nas ações com que o Espírito realiza a idéia no tempo, e assim se faz História. “Ora, a Idéia, como foi mostrado, é Liberdade, autodeterminação (*Selbstbestimmung*), ou seja, é a identidade que permanece e se afirma em seu fazer-se outro. Logo a História em seu conceito, não é senão Liberdade – a Idéia – que se realiza no tempo conferindo-lhe a estrutura de tempo propriamente histórico” (VAZ, 1999, p. 389).

Ela será essencialmente a objetivização do Espírito Livre, será a identidade entre Idéia e Liberdade que conferirá ao sistema sua natureza ética. “Nesse campo, mais do que em qualquer outro, tem lugar a advertência de Hegel no famoso Prefácio a Filosofia do Direito: a filosofia não é profecia ou prescrição do que deverá ser e sim reflexão sobre o que é. (...) Em outras palavras, o que é para nós é a história vivida não no aleatório de seu acontecer, mas no sentido de seu vir até nós na reiteração das experiências fundadoras (o fazer, o agir, o pensar), sempre as mesmas e sempre novas, que nos fazem participantes da imensa odisséia da humanidade” (VAZ, 2000, p. 232).

Pode-se considerar a Ética hegeliana a última grande teoria que procura apresentar uma ciência universal do agir ético. Encerra-se aqui a descrição das teorias éticas filosóficas que darão sustentação às teorias éticas diretamente aplicadas ao campo da Administração.

### **O DESAFIO ÉTICO HOJE**

O relativismo presente no pensamento do homem ocidental atual foi determinante para o final dos grandes sistemas éticos ao contestar a validade universal de suas teorias. Também deixou aberta a possibilidade do surgimento de múltiplas racionalidades, sem que uma razão superior pudesse unificá-las. O impacto do relativismo sobre a ética foi enorme, e será sob o domínio do relativismo que se teve um século XX marcado pelo pluralismo ético. “A idéia do pluralismo é um coletivo singular, na medida em que sob pluralismo podem ser entendidos uma descrição, um relativismo, um posicionamento ou uma

metateoria, (...) o pluralismo não busca uma descrição de uma determinada realidade, mas as condições morais de possibilidade de uma diversidade de morais; estas não são pluralizáveis” (ZIRFAS, 2001). Será sobre esse pluralismo que se discutirá a seguir.

O processo de modernização da sociedade é essencialmente um processo de racionalização que leva a uma sociedade caracterizada pelo rompimento da unidade simbólica das sociedades anteriores. Esse modelo dá lugar a um pluralismo simbólico, em que as estruturas básicas do mundo – cultura, sociedade e personalidade – se diferenciam entre si.

“Existem diferentes campos dentro da sociedade, mas cada um acredita que a sua visão, a sua ética, é universal e deverá acabar predominando” (XAVIER, 2002). Este processo ocorre aqui a partir de uma diferenciação entre sociedade (instituições sociais) e cultura (visões gerais do mundo), entre personalidade e sociedade. Por fim, a tradição cultural não é mais aceita passivamente pelo indivíduo, diferenciando a cultura da personalidade.

Esse processo transforma as sociedades em sociedades deliberativas, em que o consenso é alcançado por meio de processos de argumentação. Esta sociedade moderna não conhece nenhuma instância reguladora do conjunto social, nem religiosa, nem ideológica. Por não conhecerem *a priori* as regras de funcionamento, ou os valores ordenadores, estarão em sua constante busca e por sua própria natureza nunca terminarão esta tarefa. Conseqüentemente esta busca, a discussão e a deliberação estarão no centro dos processos sociais.

O processo de racionalização possibilitará o surgimento de novos mecanismos de coordenação das ações, ou seja, os fundamentos para a construção da vida social não se encontrarão mais em prescrições normativas oriundas da ética. Ela passa a ser orientada por valores de ordem técnica, não éticas. Os atos dos homens passam a ser orientados por mecanismos de coordenação das ações voltadas pra as conseqüências das ações, como o sucesso profissional.

A sociedade atual é marcada por uma diversidade de forças políticas, econômicas e culturais que discordam do consenso ético das teorias tradicionais. No mundo pluralista hodierno não se aceita mais uma ética universal, mas sim uma multiplicidade de éticas. “O pluralismo é a regra, seja por autêntico respeito à autonomia dos demais, seja por indiferença aos problemas e opções alheios” (XAVIER, 2002).

Caso contrário, se estaria negando o contexto histórico no qual o homem está inserido, pois o homem é um produto de sua situação sócio-histórica específica, marcado por determinada tradição cultural. As normas de ação serão normas de determinado povo, o qual estará inserido em uma situação histórica específica. Segundo RIBEIRO, a ética pode mudar assim como muda a ciência. “Uma das crenças básicas da nossa sociedade é que a ciência progride sem cessar (...) Só que, quando pensamos em ética, acreditamos no contrário: que ela não mude com o tempo. Cremos no progresso da ciência, mas na permanência da ética. Ora, nada justifica que a ética não mude. Se não ousamos dizer que a ciência chegou a seu estágio final, não devemos dizer isso da ética” (RIBEIRO, 2002).

Uma ética para todos será uma ética para ninguém, pois como cada cultura terá sua maneira de entender o mundo e como não há o homem em abstrato, ele não pode existir sem estar inserido em uma cultura. Esta determinará o seu horizonte e conseqüentemente resultará em diferentes concepções éticas. “Não existe mais ‘a Ética’, mas as éticas, necessariamente contingentes, limitadas, diferenciadas e sem pretensões à universalidade” (OLIVEIRA, 1995, p. 167).

Não existe uma razão que englobe todas as razões. Elas serão válidas somente dentro de seus sistemas sociais específicos. Não é possível falar de uma razão que dê unidade a todas as outras, por isso o pluralismo, usando a expressão do filósofo Emanuel Levinas: “a ética é uma ótica” (CARNEIRO, 2002).

Porém, ao se admitir a pluralidade, e conseqüentemente a particularidade, não se estará negando por completo a universalidade. Existem proposições que *a priori* são verdadeiras. Por exemplo: a maioria, senão todas as culturas, têm fortes restrições em relação ao ato de mentir. Cabe aqui pensar esta matéria de modo a conciliar estes dois conceitos: o particular e o universal.

Que caminho escolher? Será que um conceito prevalece sobre o outro? O que se pode dizer é que uma análise da sociedade atual não permite uma resposta simplista a favor de um ou de outro.

Em primeiro lugar, o universal não pode ser negado por completo. Sua negação levaria a um relativismo total, o que do ponto de vista ético seria insustentável. “O caminho para a libertação passa pela reconquista da universalidade perdida. A libertação será tanto mais completa quanto mais os indivíduos particulares se aproximarem do paradigma do homem universal” (ROUANET, 1993, p. 68). O universal, assim, torna-se o ponto de partida para todo o pensamento ético.

A particularidade não negará ou limitará o universal, mas servirá para sua auto-explicação. “Devemos ter presente que a própria dinâmica da sociedade do conhecimento exige a permanência de alguns elementos, de vez que a total modificação de um quadro seria a destruição e não a mudança do quadro anterior” (GOMES, 2002). Sem o universal não há como distinguir o certo e o errado. Por outro lado, ele, só, não será capaz de determinar o que fazer diante de determinada situação histórica; é necessário olhar sob a ótica particular daquele momento histórico.

MAC DONALD (2002) destaca a importância do contexto e das relações pessoais. “Um exemplo padrão de um contexto no qual parece certo mentir é este: você é um cidadão da Alemanha nazista no ano de 1940. Você está escondendo uma família de judeus em seu sótão. A polícia alemã vem à sua porta e pergunta se você sabe o paradeiro daquela família de judeus. Este

parece um caso claro no qual prevenir o dano parece mais importante que contar a verdade”.

O processo de tomada de decisão do indivíduo segue assim duas linhas de análise: uma universal e outra da particularidade do momento histórico. O universal mostrará o que não se deve fazer, o que se deve considerar para não se decidir com base unicamente em critérios subjetivos. A particularidade determinará a melhor forma de o universal se efetivar dentro das especificidades do momento histórico. Por um lado, não destrói simplesmente o universal, mas por outro, não se limita a ele, eleva-o à ordem histórica das particularidades. “Nesta perspectiva, o pluralismo é portador de um valor ético, pois ele significa a única forma de o universal ético efetivar-se, abrindo assim para o homem o espaço de sua realização livre: a pluralidade de formas de vida aumenta as chances de auto-realização” (OLIVEIRA, 1995, p. 170).

O problema do agir ético não é uma simples aceitação de regras que já existem e são oferecidas *a priori*, nem uma situação de liberdade total que permitiria a cada um estabelecer, por si mesmo, os seus valores e fins. “O problema moral, na vida de um homem, é feito de contradições vividas, sempre renovadas, entre as exigências da disciplina necessária à eficácia de nossa luta e o sentido de responsabilidade pessoal de cada um de nós tanto na elaboração quanto na aplicação das próprias leis da nossa combatividade” (GARAUDY in VOLPE, 1982, p. 5).

Esta diversidade ética tem conseqüências no ambiente empresarial e na formação de seus futuros funcionários, como atesta MELÉ (2002 B): “*Una de ellas es el enfoque que se debe dar a los cursos de ética empresarial que se ofrecen en las escuelas de dirección dónde concurren personas con diferentes religiones y creencias o sin religión alguna. Otra es el contenido ético de la declaración de valores o códigos de conducta empresarial que elaboran las empresas para que sirvan de guía a sus directivos y empleados*”.

## ÉTICA E A SOCIEDADE ATUAL

Entre as várias crises econômicas, políticas e sociais ocorridas no Brasil, pode-se dizer que há uma que vem se desenvolvendo paralelamente a todas estas crises nacionais e que só agora vem sendo discutida mais seriamente e com maior profundidade. Sem dúvida nenhuma a sociedade brasileira passa por uma crise de Ética. “Um sintoma dessa crise seria o conflito que o ser humano enfrenta em função de valores morais contraditórios que lhe são sinalizados por diferentes instâncias do sistema social em que vive” (PIMENTA, 1984, p. 216).

ENRIQUEZ afirma que “nossas sociedades, assim como as instituições e as organizações que as compõem, não mais se apresentam, individual ou coletivamente, como legítimas... O mal estar é generalizado; sendo reforçado pela ascensão do individualismo e, portanto, por um voltar-se sobre si mesmo e sobre os valores privados” (ENRIQUEZ, 1997, p. 7).

O processo de modernização da sociedade provocou um impacto sobre o eixo da organização da vida social, com uma tendência a reduzir as questões da vida a problemas técnicos. Com isso, são desvalorizadas as tradições e a vida humana é organizada em função da satisfação das necessidades, não em função das normas éticas. “Fala-se mesmo de mudanças rápidas e profundas dos valores subjacentes à convivência entre os homens, o que implica, implícita ou explicitamente, ruptura com o *ethos* culturalmente transmitido” (OLIVEIRA, 1993, p. 40).

As pessoas cada vez mais se voltam para si próprias e passam a reger suas vidas por normas e regulamentos sociais estritamente automáticos e técnicos. A convivência com o outro passa a ser quase uma obrigação dentro deste contexto. O relacionamento interpessoal fica em segundo plano, pois o importante é alcançar os resultados, as metas estabelecidas ou pela empresa ou pelo próprio indivíduo.



A pessoa passa a preocupar-se primeiro com seus direitos, para depois se ocupar com seus deveres. Isso a leva a competir com os outros para garantir seus direitos. “Atualmente, esse modelo de desempenho, que esteve durante um tempo em concorrência com outros, como o da honra, o do prestígio e o da fidelidade, mas que caracterizou a expansão do capitalismo ocidental, reina absoluto” (ENRIQUEZ, 1997, p. 8).

Assim, na sociedade hodierna, o sucesso econômico passou a ser a medida de todas as coisas. “Até o presente momento, as regras que tiveram curso nas relações, no seio das organizações, foram amplamente inspiradas em valores econômicos” (CHANLAT, 1992, p. 69).

Apenas a riqueza e a beleza contam e separam os vencedores dos excluídos. “Nenhuma comiseração é dirigida aos vencidos, no máximo piedade ou desprezo. Viva os vencedores, e ai dos vencidos: estas são as palavras finais” (MOTTA & ALCADIPANI, 1999, p. 11).

Isto se reflete no comportamento dos indivíduos e pode ser percebido no exemplo a seguir. Etzioni (In CHANLAT, 1992, p. 71) relata com certo espanto o fato de não ter conseguido convencer uma classe de Mestrado em Administração de Empresas de que o mais importante na vida não são apenas o dinheiro, poder e celebridade e egocentrismo, mas que há outros valores que devem pesar em suas decisões.

O que é uma boa conduta e que condições devem cumprir as instituições humanas para moralizar o indivíduo são questões que não têm despertado interesse ou conquistado espaço num mundo em que a maioria das pessoas é materialista e individualista e, por isso, pouco responsável e solidária. Vive-se em “uma sociedade em que a moral se confunde com a busca da sobrevivência e da vantagem pessoal” (JACKALL In CHANLAT, 1992, p. 71).

Assim, no Brasil se tem uma sociedade cada vez mais egoísta. “Os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da

sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros do seu 'clã' em detrimento do interesse coletivo" (MOTTA & ALCADIPANI, 1999, p. 8).

Outro fato a se salientar, extremamente relevante para este trabalho, é que "jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas da organização (em particular das empresas) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique" (ENRIQUEZ, 1997, p. 19).

A empresa, portanto, ocupa cada vez mais espaço na vida das pessoas, tanto individual como coletivamente. Isto pode ser notado quando se observa, por exemplo, que o volume de negócios da General Motors é superior ao PIB da Dinamarca, e que as cem principais organizações transnacionais exportam mais que os cento e vinte países mais pobres do mundo, controlando 70% do comércio mundial (BARATA, 1999). O poder destas empresas está cada vez maior e, conseqüentemente, também é maior a sua influência na vida das pessoas.

Mesmo parecendo um paradoxo, é dentro desta sociedade individualista e egoísta que a discussão sobre ética vem crescendo, talvez como uma reação ao estado atual das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Felizmente há cada vez mais sinais de que a consideração das questões éticas começa a deixar de ser vista dentro das empresas como algo estranho.

ETAYO-PIÑOL (1999, p.115), por exemplo, cita o caso francês, em que nos últimos anos tem havido uma avalanche de escândalos no mundo econômico e financeiro, que levaram às prisões antigos ministros e importantes homens de negócios que pareciam intocáveis. Enquanto isso, outros julgados culpados por atos de corrupção não foram presos, mas tiveram que pagar pesadas multas. Talvez a pior parte disto seja o fato de que o mau exemplo vem de cima, daqueles que estão sempre na mídia e podem ser considerados formadores de opinião. Diante disto, tem havido uma reação por parte da

opinião pública, que não agüenta mais tanta corrupção, haja visto o número de pessoas presas ou condenadas por esta razão.

Outro fator positivo a se registrar é a “introdução de disciplinas de ética nos ‘currículos’ dos cursos de gestão e a promoção de Seminários sobre esta temática há vários anos nos EUA e, posteriormente, na Europa” (BARATA, 1999).

Em termos transnacionais, um documento elaborado pela Caux Roundtable, um grupo internacional de executivos do Japão, Europa e Estados Unidos reunidos anualmente em Caux, Suíça, propõe princípios que promovem um comportamento empresarial que contribua para o bem-estar de todos. Os membros da Caux Roundtable acreditam que as empresas podem representar um papel importante no melhoramento das condições econômicas e sociais.<sup>4</sup>

Além disso, pode-se observar diversas manifestações de repúdio à corrupção e à falta de ética, tanto na esfera empresarial como na pública, áreas que muitas vezes se confundem.

No Brasil, ocupando-se principalmente do ambiente dos negócios e da academia, foco deste trabalho, pode-se ver inúmeros fatos que demonstram esta preocupação com a ética. Um deles seria o aumento do número de publicações a respeito do tema. Só recentemente começaram a ser publicados livros específicos sobre ética em negócios. A criação do CENE (Centro de Estudos de Ética nas Organizações) na Fundação Getulio Vargas – São Paulo, uma das principais escolas de Administração do país, sem dúvida alguma é um reflexo da preocupação com o tema. Da mesma forma, foi significativa a realização do I Congresso Latino-americano de Ética, Negócios e Economia na América Latina, em julho de 1998 pelo próprio CENE-FGV-EAESP, que visou, entre outros assuntos, a discussão sobre a questão dos valores morais no ambiente de negócios.

---

<sup>4</sup> <http://www.cebcglobal.org/Publications/Principles/>

Não só está se tornando normal o desejo de pensar em termos éticos, como um crescente número de destacados executivos descobre que o maior problema está em não se pensar no assunto. A empresa, como espaço social, produz e reproduz esses valores, porque “a natureza das empresas não pode ser amoral, como se suas atividades pairassem acima do bem e do mal” (SROUR, 1994, p. 9).

As empresas, por um lado, sofrem influências das sociedades em que estão inseridas, adotando para si os padrões morais dos grupos com os quais ela interage. Por outro, elas influenciam na formação da moral da sociedade como um todo. Assim, as organizações se tornam importantes em qualquer processo de mudança de perspectiva das pessoas, tanto das que nela convivem e dela participam, quanto daquelas com as quais essas pessoas se relacionam.

Quanto mais as empresas tiverem preocupações éticas, mais a sociedade na qual elas estejam inseridas tenderão a melhorar, no sentido de constituir um espaço agradável em que as pessoas vivam realizadas, seguras e felizes.

*“Las organizaciones y empresas de hoy son, por lo tanto, simultáneamente generadoras e portadoras de una ética nueva, de una ética ‘comunitaria’ que llenará espacios que hoy todavía constituyen un ‘vacío ético’”* (BURKARD, 1998, p. 146).

Burkard continua dizendo que esta nova ética empresarial pode contribuir para a extinção de males como a pobreza, o mau uso de novas tecnologias, a destruição do meio ambiente e dos recursos naturais, a manipulação pelos meios de comunicação em massa e a violação dos direitos humanos.

Comentando a respeito do assunto, ENRIQUEZ afirma: “O termo ética, anteriormente reservado ao mais árduo labor filosófico e praticamente

desconhecido do grande público, apareceu com força na linguagem e na prática das organizações e instituições modernas” (ENRIQUEZ, 1997, p. 7). Nesse período houve também um aumento nas manifestações a respeito dos chamados fenômenos de ordem cultural e existencial no panorama político e econômico mundial. Conseqüentemente, esta discussão alcançou a área empresarial. Percebeu-se a necessidade de uma maior valorização da ética, e de transmiti-la aos futuros *managers*. Dessa forma, procurou-se resgatar da filosofia o tema da ética.

CHANLAT (1992, p. 69) também coloca que este aumento de preocupação, até agora deixada em plano secundário, no mundo das organizações e da gestão, principalmente nos EUA, deve-se a inúmeros fatores, como: os escândalos financeiros que marcaram Wall Street (principal centro financeiro americano), e à vida dos negócios em geral; o crescimento de atitudes cada vez mais egoístas nos jovens diplomados; as conseqüências sócio-econômicas de certas decisões especulativas; as perturbações geradas pela técnica; e, por fim, a uma baixa generalizada da consciência profissional em diversos níveis da empresa.

No Brasil, essa discussão também vem ganhando espaço. Isso se revela de especial importância, principalmente se se atentar para o fato de que este país é considerado um dos mais corruptos do mundo.

Em 2001, uma pesquisa nacional, realizada pelo Ibope para a Transparência Brasil e o Instituto Paulo Montenegro, mostrou que 51% das pessoas acreditavam que a corrupção no plano federal havia aumentado muito, ou simplesmente aumentado nos dois anos anteriores, enquanto apenas 7% acreditavam que ela havia diminuído. 34% indicaram que o nível de corrupção não se alterara nos últimos dois anos. O Brasil recebeu classificação 4,0 (4,0 em 2001; 3,9 em 2000 e de 4,1 em 1999). O índice inclui 102 países e classifica o grau de corrupção dos países numa escala de 0 a 10, em que 10 corresponde ao menor grau de corrupção percebido e 0 (zero) o maior grau. O

grau de corrupção relativamente elevado com que o Brasil é percebido internacionalmente é compatível com a avaliação da opinião pública brasileira.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.transparencia.org.br/>

*Não existem fenômenos morais, apenas uma interpretação moral dos fenômenos*  
Friedrich Nietzsche

### **CAPÍTULO 3 – ÉTICA EMPRESARIAL**

A terceira parte deste trabalho será dedicada ao conceito e à aplicação da Ética Empresarial. Este conceito tem sua origem na aplicação das teorias filosóficas aqui apresentadas, no âmbito da Administração de Empresas. "Podemos pensar a filosofia aplicada à administração como a própria teoria da administração, voltando-se reflexivamente sobre si própria e seu conteúdo de conhecimentos elaborados e conceituados, ou em via de elaboração a fim de compreender o processo de sua elaboração e conceder-lhe segurança e orientação adequada para a que se destinam" (MÁTTAR, 1997, p. 23).

Da mesma forma como aqui foram expostas as principais teorias éticas, desde a Ética antiga até os dias atuais, procurar-se-á sistematizar as principais teorias éticas aplicadas ao mundo dos negócios e a origem dos estudos e temas afins, como a responsabilidade social.

#### **ORIGEM E ANÁLISE HISTÓRICA DA ÉTICA EMPRESARIAL**

Na segunda metade do século XX foi possível apontar, segundo Laura NASH, (1993) a seguinte cronologia dos tópicos em ética dos negócios:

Quadro 2: Cronologia dos tópicos de Ética em negócios

<b>ANOS</b>	<b>TÓPICO</b>
1950	Acordos sobre preços Desumanização da força de trabalho
1960	Política do Complexo Industrial Militar Restrições ambientais e sociais
1970	Internacionalismo corporativo Questões de suborno
1980-1985	Defesa do consumidor Diferenças culturais no Exterior
1985	Capacidade Moral dos Indivíduos

Fonte: Adaptado do livro *Ética nas Empresas: boas intenções à parte*. Laura Nash, São Paulo, Makron Books, 1993, p. 8.

Semelhante análise faz De George (in FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2001, p. 8-12) que divide a evolução da ética empresarial nos Estados Unidos em cinco fases distintas:

1) Antes de 1960

A ética no mundo dos negócios: desde a década de 1920, os Estados Unidos procuraram garantir um acordo com as empresas sobre a questão de salários e preços. As questões éticas eram discutidas em termos teológicos. As várias religiões aplicavam seus conceitos morais às empresas e influenciavam o futuro empresarial.

2) A Década de 1960

Com a importância crescente das questões sociais no mundo dos negócios, a sociedade se volta para o estudo das causas. Suas críticas são direcionadas principalmente ao complexo militar-industrial e aos problemas ambientais. Há também uma maior organização em relação aos direitos do consumidor, que foram reconhecidos oficialmente com a publicação do *Consumer's Bill of Rights* (Carta dos Direitos do Consumidor).

3) A Década de 1970

A ética empresarial é vista como um campo emergente. Há um desenvolvimento da ética empresarial como um campo de estudo. O tema ganha espaço nos meios acadêmicos e as grandes empresas se preocupam mais com sua imagem perante o público. No final da década, questões como suborno, publicidade enganosa, segurança dos produtos e meio-ambiente ganham força nas discussões éticas.

4) A Década de 1980

A década da consolidação marca o reconhecimento, tanto por parte do meio acadêmico, como do meio empresarial, da importância da ética



empresarial como um campo de estudo de imensa relevância para o ambiente administrativo. Há um aumento nas instituições: universidades, empresas e centros de ética. É fundada a *Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct* – DII (Iniciativa de Defesa sobre Ética e Conduta nos Negócios), com o objetivo de orientar as empresas quanto a uma conduta ética. Além disso, a desregulamentação do mercado promovido pelo governo acelerou as mudanças no ambiente empresarial, tanto no ambiente interno americano como no externo, devido à expansão internacional das empresas americanas, com a abertura de filiais dessas empresas em diversos países do mundo.<sup>6</sup>

#### 5) Década de 1990

Essa década caracterizou-se pela institucionalização da ética empresarial. Se por um lado o governo americano continuou com a política de auto-regulamentação promovida na década de 1980, por outro tomou iniciativas sem precedentes, quanto a questões relacionadas com a saúde e a responsabilidade empresarial, por conduta inadequada e danos a terceiros. As *Federal Sentencing Guidelines for Organization* (Diretrizes Federais de Normas de Cumprimento Obrigatório), aprovadas em 1991 pelo Congresso americano, transformaram em leis, diretrizes e incentivos para que as empresas implementassem medidas que coibissem condutas anti-éticas, como os códigos de ética. O Governo americano criou a Comissão de Normas dos Estados Unidos, como meio de institucionalizar o cumprimento ético dos programas, impedindo desta forma a má conduta na esfera legal. Nos Estados Unidos as empresas são responsáveis pela má conduta de seus funcionários. A década de 1990 marca definitivamente a consolidação do tema ética empresarial como um tema primordial para o sucesso das empresas no novo milênio.

---

<sup>6</sup><http://www.dii.org>

Apesar desta análise se referir aos Estados Unidos, poderia ser ampliada para o resto do mundo. Atitudes semelhantes também foram tomadas, de diferentes formas, de acordo com a cultura, o grau de integração mundial e o desenvolvimento econômico de cada país.

No Brasil, o tema da ética empresarial é relativamente novo, se comparado aos Estados Unidos. Em 1992, o MEC – Ministério da Educação e Cultura - fez uma sugestão formal para que a disciplina ética fosse incluída nos cursos de graduação e pós-graduação de Administração. Nesse mesmo ano, a Fundação FIDES realizou uma pesquisa sobre ética nas empresas brasileiras, e a FGV-EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas criou o CENE – Centro de Estudos de Ética nos Negócios, que se tornaria um pólo multiplicador de projetos e atividades ligadas ao tema da ética empresarial (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS; 2001 p. 53).

Hoje o tema da ética empresarial está presente em qualquer discussão, seminário ou debate que envolva a administração de uma empresa. Há até um “excesso” de uso do termo *ética*, como alerta ROMANO. “Sofremos uma violenta inflação do termo ‘ética’. O fato é sombrio. Quando o público e os especialistas falam em demasia sobre um valor ou uma doutrina, tais elementos certamente estão sendo veiculados sem crítica” (ROMANO, 2002). Esta inflação do termo leva ao desenvolvimento de teses que nem sempre estão de acordo com o saber filosófico, ou então leva a uma negação da moral como fundamento da sociedade. A este processo Nietzsche chamou de niilismo dos valores.

O estudo da ética empresarial não se limita a buscar o que é moral, dizendo como se deve ou não agir em determinada situação. Seu papel é trabalhar em conjunto os conceitos de responsabilidade ética e tomada de decisões, elaborando diretrizes que ajudem os indivíduos a agirem eticamente.

“A tendência atual consiste em passar de iniciativas éticas de base legal para iniciativas cujas raízes estejam na cultura ou na integridade das empresas

nas quais a ética esteja presente como um dos valores fundamentais” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2002 p. 12). Espera-se que no futuro os administradores sejam julgados não só por resultados financeiros, aumento da produtividade, diminuição de custos, mas também por sua responsabilidade social e por seu comportamento ético. Este será o grande desafio gerencial: conciliar lucratividade com responsabilidade social e ética.

Recentes pesquisas mostram que o comportamento ético traz lucros para as empresas. O comportamento oposto, condutas não éticas por parte da empresa, resultarão em prejuízos para a empresa. São interessantes alguns exemplos expostos na reportagem “Você é um profissional ético?”, da Revista *VOCÊ s.a.*:

- Uma pesquisa da Harvard University, com duração de 11 anos, mostrou que empresas preocupadas com a satisfação de todos os *stakeholders* (fornecedores, consumidores, empregados e comunidade), geram entre quatro e oito vezes mais empregos do que as que satisfazem apenas aos acionistas, ou seja, elas têm um crescimento maior que a concorrência.

- Em 1999, a Dow Jones criou o *Dow Jones Sustainability Index* (Índice de Sustentabilidade). Organizado por uma empresa suíça especializada em serviços financeiros éticos, o índice é composto por 229 empresas, como Unilever e Fujitsu. Segundo este índice, em cinco anos, na média, essas produzem maior retorno para os acionistas do que outras empresas na mesma região e no mesmo setor de atuação.

Por outro lado, a reportagem aponta os resultados de uma conduta não ética:

- A Coca-Cola foi acusada, nos Estados Unidos, de discriminação racial por antigos e atuais funcionários negros. Houve até mesmo uma ameaça de boicote à empresa, para amenizar os resultados desta denúncia. O presidente

da empresa prometeu investir um bilhão de dólares nos cinco anos seguintes, para promover a diversidade cultural na Coca-Cola.

- Em 1998, a Schering do Brasil teve um prejuízo de 18 milhões de reais, além do prejuízo para a imagem da empresa, no caso das pílulas anticoncepcionais falsas (o anticoncepcional era o da marca MICROVLAR). Isto ocorreu porque seus diretores foram omissos ao saberem do caso, e só tomaram uma atitude quando o fato foi noticiado por televisão em rede nacional.

Apesar do “atraso” no início do desenvolvimento da ética empresarial no Brasil, hoje este tema está presente, quando o assunto é gestão de empresas.

### **O QUE É ÉTICA EMPRESARIAL**

Até o momento, apesar de se ter comentado muito sobre o tema, ainda não foi definido o que é Ética Empresarial. O termo *ética* recebeu inúmeras definições, e o mesmo ocorre com seu correlato ética empresarial.

A seguir serão apresentadas algumas definições de ética empresarial:

*“Business ethics is a study of how these moral standards apply to the conduct of individuals involved in these organizations through which modern societies produce and distribute goods and services. Business ethics, in other words, is a form of applied ethics. It includes not only the analysis of moral principles and norms, but also attempts to apply the conclusions of this analysis to particular kinds of behavior: the behavior of people in business institutions.”*  
(DE GEORGE, 1990, p. 16).

“Ética nos negócios é um estudo especializado sobre o que é moralmente certo ou errado. Ela se concentra em como padrões morais se aplicam particularmente a políticas de negócios, instituições e comportamentos”  
(VELASQUES, 1992, p. 16).

“Ética nos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não

se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como gerente do sistema” (NASH, 2001, p. 6).

“Moral empresarial é o conjunto daqueles valores e normas que, dentro de uma determinada empresa, são reconhecidos como vinculantes. A ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir ‘bom’ ” (LEISINGER & SCHIMITT, 2001, p. 22).

“Ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2002, p. 6).

A partir dessas definições, e de um aprofundamento dos conceitos neles envolvidos, pode-se dizer que a ética empresarial abarca principalmente questões ligadas a:

- Princípios, normas e padrões ligados à justiça e igualdade.
- Comportamento das empresas em relação a seus *stakeholders*.
- Comportamento das pessoas como agentes morais.
- Responsabilidade social.
- Processo de tomada de decisões visando o comportamento ético.

As empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, em que os diferentes *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, funcionários) defenderão seus próprios interesses. Cada ação da empresa afetará estes atores e a ética empresarial, segundo NASH (2001, p. 7), refletirá os hábitos e as escolhas das empresas que incidem sobre três áreas básicas da tomada de decisão:

1. **Escolhas quanto à lei:** o que deverá ou não ser cumprido.
2. **Escolha sobre os assuntos econômicos e sociais que vão além do domínio da lei:** são as chamadas “áreas cinzentas”, que incluem as noções

morais de honestidade, justiça, e também a de evitar danos e de reparação voluntária de prejuízos causados.

3. **Escolha sobre a preeminência do interesse próprio:** avalia quanto o bem-estar próprio vem antes dos interesses da empresa, ou de outras pessoas, dentro ou fora da empresa.

A ética empresarial servirá para que as pessoas tenham uma base, de modo que a decisão tomada tenha um caráter moralmente bom. Dessa forma, a ética tem o papel de justificar a ação empresarial. “Justificar, de acordo com o *Randow House Dictionary of the English Language* (1971, p. 776), é ‘mostrar um ato (uma alegação, uma afirmação) como sendo justo, correto ou garantido’. Enquanto uma explicação mostra o que causou, uma justificativa exibirá que princípios ou valores o ator usou ao fazer sua escolha” (BROWN, 1993, p. 16).

Por exemplo, se alguém não comparecer a uma reunião e alegar que faltou porque o carro quebrou, estará simplesmente explicando o que causou sua falta. No entanto, se disser que faltou porque teve que levar um dos filhos ao hospital, estará justificando seu ato por padrões de conduta ou princípios. No caso, o seu dever como pai tem precedência sobre o seu dever com o trabalho.

Antes de abordar efetivamente a tomada de decisões do ponto de vista ético, será necessário expor algumas considerações a respeito do desenvolvimento da ética empresarial e suas principais teorias, herdadas da filosofia.

Este capítulo sobre ética empresarial será estruturado em quatro partes distintas e complementares, ligadas aos aspectos principais citados anteriormente.

A primeira parte à qual se chamará *Análise do Ambiente Ético*, analisará o ambiente empresarial, quais as influências sociais sofridas pela empresa e pelas pessoas que fazem parte dela, analisando principalmente o contexto brasileiro.

A segunda parte analisará as teorias herdadas da filosofia, a respeito da ética empresarial: quais são os modelos éticos que norteiam o agir ético empresarial.

A terceira parte analisará o processo de tomada de decisão dentro das empresas.

Por fim, a quarta parte será dedicada ao termo responsabilidade social e demais assuntos relacionados com o tema.

### **ANÁLISE DO AMBIENTE ÉTICO BRASILEIRO**

A ética é um elemento essencial do sucesso de indivíduos e organizações, constituindo o alicerce do tipo de pessoa e do tipo de organização representada. “A reputação de uma empresa é um fator primário nas relações comerciais, formais ou informais, quer estas digam respeito à publicidade, ao desenvolvimento de produtos ou a questões ligadas aos recursos humanos. Nas atuais economias nacionais e globais, as práticas empresariais dos administradores afetam a imagem da empresa para a qual trabalham” (WILEY, 1997, p. 28).

É importante que a empresa mantenha uma reputação limpa e sem mácula, junto a todos aqueles com os quais ela interage (clientes, fornecedores, governo). “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 de uma empresa” (SROUR, 1994, p. 9).

Por este motivo, não basta a empresa apenas querer mostrar uma imagem idônea. Ela deve ser idônea. O simples fato de possuir um código de ética ou manual de conduta não basta para tornar uma empresa ética. “Não basta a alta administração ser ética. É preciso que o porteiro, o operador, a telefonista, o gerente, a zeladora e o supervisor respirem ética e transmitam ética” (SOUZA, 1998). Não bastam palavras, é preciso a prática, ou todos

aqueles que se relacionam com a empresa percebem que tudo não passa de uma falsa imagem, o que só virá a prejudicar a organização no longo prazo.

Nunca se pode esquecer que a empresa faz parte de uma sociedade. Suas decisões afetam não só a ela própria, mas também a todos os que estejam envolvidos, o que leva as ações das empresas a serem avaliadas permanentemente pela sociedade. Caso esta não tenha uma avaliação positiva, do ponto de vista ético, a empresa pode sofrer retaliações. Esta avaliação dependerá do resultado das empresas em relação à sociedade. “O valor ético do esforço humano é, pois, variável de acordo com seu alcance, em face da comunidade” (SÁ, 2001, p. 111).

Uma empresa precisa atuar dentro dos padrões da sociedade civil na qual ela está inserida. “A preocupação com a coletividade deve marcar o comportamento das organizações” (CHANLAT, 1992, p. 73). Caso contrário, ela poderá ter problemas no futuro. Atitudes oportunistas que prejudiquem a sociedade, como sonegação de impostos e poluição do meio ambiente, podem trazer sérios danos para a empresa no longo prazo. Por outro lado, atitudes altruístas, como patrocínios culturais, proteção ao meio ambiente ou ajuda a entidades assistenciais, mostram o interesse da empresa pelo bem-estar coletivo.

A empresa não pode ficar alheia ao mundo que a cerca e olhar apenas para dentro de si, como se todo o resto não importasse. É preciso ter uma responsabilidade social e não pensar apenas no lucro. “A empresa protótipo da organização moderna, novo sagrado (temporário), tenta dar um sentido à sociedade para suprir as deficiências das outras instituições” (ENRIQUEZ, 1997, p. 10). Procura, deste modo, construir um novo homem, conduzindo ações que favoreçam a inscrição dos indivíduos no interior do corpo social.

A questão do indivíduo como alguém atuante e socialmente responsável dentro da empresa e da própria sociedade é muito importante, pois embora a empresa como organização possa ser um agente moral, na verdade quem tem



ou deixa de ter comportamento ético são as pessoas que a dirigem e que nela trabalham. As pessoas se confundem com a organização, razão pela qual a culpa não recai sobre a pessoa, mas sobre a empresa.

Por exemplo, quando alguém fica satisfeito ou insatisfeito com determinado produto, não colocará a culpa no vendedor ou na pessoa que o fabricou, mas sim na empresa. Mesmo quando o culpado é, sem dúvida alguma, um dos funcionários, a culpa será imputada à empresa. Um exemplo disto é o caso da Exxon e do petroleiro Valdez. Em 1989, o petroleiro pertencente à empresa petrolífera provocou um derramamento de óleo no Alasca. Apesar de o incidente ter sido provocado por um funcionário embriagado, a empresa foi responsabilizada por manter em seu quadro alguém que poderia por em risco a vida de outras pessoas (BROWN, 1993; NASH, 1993; FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2001).

Há também vários casos conhecidos, em que dificilmente se atribuiria a responsabilidade a uma única pessoa, e não à empresa. Por outro lado, se a empresa se mostrar transparente durante o processo e adotar uma postura ética, isto com certeza terá uma repercussão positiva. Mesmo que no curto prazo a empresa tenha prejuízo, o resultado no médio e longo prazo lhe será favorável, como já foi apontado anteriormente.

Veja-se, por exemplo, o caso do incidente ocorrido com o Tylenol, fabricado pela Johnson & Johnson. Em 1982 foi encontrada uma pequena dose de cianureto em cápsulas deste produto, na região de Chicago, nos EUA. A empresa retirou imediatamente do mercado esse analgésico, quando foi atingida por alegações de que o produto havia sido adulterado. O mercado representava um faturamento anual de cerca de US\$ 100 milhões, mas assim mesmo a empresa decidiu pela retirada do produto. Seguiu o credo da Johnson & Johnson, o qual sempre valorizou a segurança, a qualidade e a confiabilidade de seus produtos.

Baseado neste Credo, a empresa retirou o produto não só da região de Chicago, mas de todo o país (31 milhões de frascos). Estabeleceu uma linha direta com os consumidores, promovendo a troca dos produtos que já haviam sido vendidos e que posteriormente foram destruídos. Só relançou o produto após criarem uma embalagem inviolável que garantisse a sua total segurança.

Fez, em síntese, o que era correto, embora pudesse perder dinheiro com isso. Embora algumas pessoas acreditassem que a empresa jamais recuperaria seu volume de vendas, a Johnson & Johnson acabou por reforçar sua forte liderança no mercado. A empresa levou 18 meses para recuperar sua fatia de mercado. Em parte, a sua recuperação ocorreu devido à maneira como enfrentou o incidente (NASH, 2001, p. 36-40).

“É que, como se tem provado, a ética a prazo compensa, podendo até ser uma vantagem competitiva, como sucedeu com a retirada da Levi’s da República Popular da China, uma vez que os valores que defendia - tratamento justo dos empregados, proteção do ambiente, trabalho seguro e produtivo, etc., não se enquadravam com a situação laboral e social daquele país, particularmente no plano dos direitos humanos” (BARATA, 1999).

Por meio destes exemplos pode-se ver que a conduta ética será benéfica para a empresa. Ela não pode querer enganar as outras partes envolvidas, como clientes, fornecedores e governo, por muito tempo. A expressão “*a mentira tem pernas curtas*” se aplica perfeitamente a estas situações. A curto prazo a empresa poderá alcançar lucros e obter vantagens, mas não conseguirá sustentar esta vantagem por muito tempo. Como as empresas possuem objetivos de longo prazo, e na medida do possível se julgam perenes, precisam pensar no futuro, não só delas, mas de toda a sociedade. “Assim sendo, o pensamento de curto prazo é uma falha moral dupla: uma de visão e outra de avaliação. O administrador que toma a medida intelectual de um problema com um padrão de curto prazo não adota uma visão do objetivo empresarial que abranja adequadamente a dinâmica da criação de valor e das atividades de relacionamento capacitante” (NASH, 2001, p. 149).

A empresa não pode, de maneira alguma, esquecer que qualquer ação sua terá conseqüências para diversos setores da sociedade. Também, toda “organização, sobretudo toda empresa capitalista, opera em ambiente extremamente hostil, no qual as contrapartes (*stakeholders*) procuram defender com afinco os próprios interesses corporativos” (SROUR, 1994, p. 8). Cada um não hesitará em atacar seu concorrente com as armas que tiver disponíveis. Portanto, “cada dia mais a empresa precisa estar intimamente ligada com a sociedade. E a comunicação que mais sensibiliza a sociedade é a linguagem ética” (SOUZA, 1998).

Pouco tempo atrás, o termo *Ética* era tratado por poucos e considerado como algo secundário e de pouca relevância no mundo dos negócios. Nos últimos anos está ocorrendo uma mudança no comportamento das empresas em todo o mundo. A *Ética* passou a ser um tema presente nas empresas em geral e na sociedade como um todo.

Antes, as empresas confiavam na formação de seus funcionários, no caráter pessoal de cada um e também na própria cultura da empresa como sendo suficientes para se manter uma conduta ética nos negócios, seguindo o princípio de que “cada homem julga corretamente os assuntos que conhece, e é um bom juiz de tais assuntos” (ARISTÓTELES, 1992, p. 18). Não havia, portanto, a necessidade de se discutir abertamente o assunto. Isso poderia até mesmo provocar certo constrangimento entre os funcionários, pois eles poderiam pensar que seus chefes os consideravam desonestos e se criar um clima desconfortável dentro da empresa.

Há muitos executivos que consideram isto uma questão de caráter pessoal. “Outros proclamam aos quatro ventos que ética e negócios são líquidos que não se misturam” (SROUR, 1994, p. 1), não cabendo à empresa entrar nesta área. Alguns chegam a defender a tese de que ética e negócios não são temas que devem ser abordados conjuntamente. Albert Carr (CARR, 1968), defende ser moralmente aceitável mentir, desde que se aceitem as

regras do jogo. Na maioria dos casos estas regras são as famosas *unwritten rules*, ou regras não-escritas.

Por que isto acontece? Por que alguns consideram incompatíveis negócios e ética?

Para DE GEORGE (1990), a opinião pública a respeito dos negócios é marcada pelo *Mito da Amoralidade nos Negócios*. Os negócios estão basicamente interessados no lucro, não possuindo objetivos explicitamente éticos. Isso não significa que as empresas são imorais. Na verdade, elas são amorais. Essa visão leva as pessoas a pensarem que as empresas agem sem ética por objetivarem apenas o lucro, não se importando com as conseqüências para a sociedade em geral.

Este mito, no entanto, esconde muitas verdades. “Considerar as empresas amorais e desprovidas de um caráter ético constitui uma falha grave da sociedade”, pois “as empresas têm sim obrigações morais, uma vez que sua atuação exerce efeitos sobre toda a sociedade” (CSILLAG, 1999, p. 176).

Outra explicação que pode ser dada considera o objetivo das empresas. Por visar basicamente o lucro, elas colocam a questão econômica como prioridade. Dessa forma, “o que faz a diferença entre a economia pura e a ética empresarial é que a primeira acha que sua tarefa se esgota no maximizar a riqueza, e que isto não exigiria nenhuma justificativa ética. A ética empresarial, pelo contrário, tende ao bem mais amplo de todas as pessoas” (LEISINGER & SCHMITT, 2001, p. 183). Porém, sem o sucesso econômico, não seria possível atingir este objetivo ético.

A ética não exclui o sucesso econômico. A racionalidade econômica está inserida em um comportamento ético. Dessa forma, os dois conceitos não se encontram em oposição um ao outro, mas se alinham em um mesmo sentido. “Enquanto, pois, a economia pura se detém na meta do sucesso material, a ética empresarial tem consciência do objetivo do êxito material. A diferença

entre uma e outra está no alcance do pensar e do agir” (LEISINGER & SCHMITT, 2001, p. 183).

Como será abordado mais adiante, quando se tratará da Responsabilidade Social, as condutas éticas são benéficas para a empresa, tanto pelo desempenho, produtividade e satisfação dos clientes, como em termos sociais, culturais e econômicos.

Não se pode acreditar que a conduta ética nos negócios, ou em qualquer outra área, seja algo óbvio, que não necessita de discussão. Afinal, a maioria dos valores, como honestidade, justiça, confiança, bondade e respeito ao próximo, faz parte da formação de cada pessoa. Portanto, não estaria totalmente errado pensar que as pessoas julgarão bem e agirão corretamente, agindo de acordo com estes princípios. Deste modo, “a ética parece, no início, fora das preocupações dos dirigentes que desejam essencialmente mobilizar as energias. Mas tal interpretação é enganosa” (ENRIQUEZ, 1997, p. 11).

Especificamente em relação ao mundo dos negócios, a pressão por resultados, a luta pela sobrevivência, as necessidades tanto da empresa como do indivíduo, as tentações provocadas pelo dinheiro e pelo poder, podem levar as pessoas a atitudes antiéticas ou imorais. “A ética do sucesso a qualquer custo torna-se elemento aceito acriticamente, mesmo com a substituição, em muitas situações da convivência social, do direito pela força: o mais forte estabelece as regras da vida em comum. Neste contexto, se é que se pode falar em princípio ético, este seria ‘levar vantagem em tudo’ ” (OLIVEIRA, 1993, p. 43).

Assim, “reina absoluta a chamada Lei de Gerson, que manda levar vantagem em tudo, não importando as conseqüências para outros e para a sociedade como um todo” (BRUNI, 1998, p. 6). O que predomina é a política do “*salve-se quem puder*”, o importante é sobreviver e manter-se vivo. No caso das empresas, esse raciocínio equivaleria a manter-se nos negócios sem se importar com as conseqüências para os demais. “A nossa sociedade, seu

cotidiano tão tenso e difícil, remetem-nos a situações em que, mais do que de ética, colocam-se questões de sobrevivência imediata” (ZAJDSNAJDER, 2001, p. 11).

### A Dupla Moral Brasileira

No Brasil, SROUR (1998, p. 286-288) verifica a existência de uma dupla moral social: a moral da integridade e a moral do oportunismo.

A moral da integridade é a moralidade oficial, edificante e convencional, uma retórica pública difundida nas escolas, nas igrejas e na mídia. Seus valores são a honestidade a lealdade, o respeito à verdade e à legalidade. Expressam o perfil de um indivíduo de caráter, digno de confiança, decente, cumpridor de suas obrigações e fiel à palavra empenhada, alguém virtuoso e inflexível na preservação de seus valores.

A moral do oportunismo, moralidade oficiosa, pragmática e interesseira, praticada com objetivos particulares ou como ação entre amigos, celebra o uso da “esperteza”, cuja expressão pode ser encontrada no famoso *jeitinho brasileiro*.

“O *jeitinho brasileiro* é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir seus objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias” (MOTTA & ALCADIPANI, 1999, p. 9). É o meio encontrado para transpor determinados obstáculos que impedem a realização dos objetivos pretendidos. Ocorre quando quem o concede considera a situação particular mais importante do que a determinação ou norma que deveria servir a todos. Por exemplo: o sujeito chega a um órgão público ou privado após seu horário de fechamento e mesmo assim consegue convencer o funcionário do Órgão a fazer o serviço.

Deste modo, a pessoa que cede considera que aquela situação em especial é mais importante do que a norma determinada e que *a priori* não admite exceções. Aqui o particular torna-se mais importante que o universal.

“Como instituição cultural ele faz parte da moral brasileira, sendo que, quando uma situação difícil se apresenta a um brasileiro, ele espera ‘dar um jeito’ para resolvê-la” (MOTTA & ALCADIPANI, 1999 p. 10).

Apesar do *jeitinho* não corresponder a um ato corrupto, não há o suborno ou alguma espécie de pagamento para obtenção do favor. Pode-se considerar que este tipo de comportamento pode levar à corrupção. Veja-se o exemplo a seguir, para explicar como isto pode ocorrer. Uma pessoa é parada pelo guarda de trânsito por estar acima do limite de velocidade. Ela tenta se livrar da multa usando o *jeitinho*, após argumentar, tentar convencer o guarda de que estava acima do limite porque era uma situação de emergência e não conseguir. O próximo passo pode ser uma tentativa de suborno ao guarda: a pessoa sugere “*deixar uma cervejinha para o guarda*”.

Na tentativa de compreender a sociedade brasileira DAMATTA, vê a sociedade como “uma realidade que forma um sistema. Um sistema que tem suas próprias leis e normas. Normas que, se obviamente precisam dos indivíduos para poderem se concretizar, ditam a esses indivíduos como é que devem ser atualizadas e materializadas” (DAMATTA, 1985, p. 11). A sociedade é vista como um complexo sistema de relações sociais, que indicará ao indivíduo aquilo que é necessário e o que é dispensável.

Neste processo, ele utiliza os termos *casa* e *rua* como duas categorias sociológicas fundamentais para compreender a sociedade brasileira. “Quando então digo que ‘casa’ e ‘rua’ são categorias sociológicas para os brasileiros, estou afirmando que, entre nós, estas palavras não designam simplesmente espaços geográficos ou coisas físicas comensuráveis, mas acima de tudo entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados” (DAMATTA, 1985, p. 12).

Assim como Srour aponta as duas morais existentes no Brasil, Damatta aponta diferentes formas de se “ler” o Brasil: pode-se ler o Brasil de um ponto

de vista da casa, da perspectiva da rua, e ainda do ângulo do outro mundo. Aqui se concentrará nas duas primeiras.

A leitura, pela perspectiva da casa, ressalta a pessoa, possui forte intensidade emocional. A emoção se confunde com o espaço social, que por sua vez está de acordo com ela. A leitura pela perspectiva da rua é caracterizada por discursos mais rígidos e instauradores de novos processos sociais, pelo decreto, pela emoção disciplinada pela lei.

Em decorrência disso, sabe-se que é possível ter determinadas atitudes em casa que não se teria na rua; fazer ou admitir algumas atitudes apenas entre quatro paredes, coisa que seriam condenadas em público, por ir contra as leis, normas e padrões da sociedade. São comportamentos admitidos quando se está entre amigos. É o exemplo do já citado *jeitinho* brasileiro.

Por outro lado, o comportamento na rua nem sempre é o mesmo que se tem em casa. Por exemplo: em casa não se joga o lixo no chão, pois existe a preocupação com a limpeza e com a higiene do lar. Na rua, porém, nem sempre há a preocupação de se procurar um lixo para jogar um papel ou algum outro lixo que esteja à mão. Na falta de um lixo próximo, joga-se no chão mesmo. “Afimial a limpeza pública é um problema do governo, não meu”, costuma-se escutar.

Vive-se, assim, em uma sociedade caracterizada por uma dubiedade de valores. “O sujeito sonega imposto, joga lixo na rua, pára em fila dupla ao buscar o filho na escola e não registra a empregada doméstica. Depois dessas, entre outras ações não menos desrespeitosas às leis ou às regras do bom convívio social, ele quer cobrar ética na política. Esse comportamento incoerente é inviável” (ARRUDA, A., 2002, p. 8).

A dubiedade não permite que se tenha uma identidade, seja de natureza ética, ou de qualquer outra natureza, pois dessa forma os assuntos são sempre tratados de forma superficial. Não há uma definição dos objetivos, ou uma real



adesão aos princípios e valores. As pessoas não acreditam nestes valores, conseqüentemente não se envolverão e muito menos os praticarão. “Enquanto a sociedade não souber o que é melhor para ela, não lhe resta outro caminho a não ser a destruição do que ela é e possui” (BAUDRILLARD, 2001).

Esta ambigüidade logicamente terá reflexos no ambiente empresarial, e isto não ocorre apenas no Brasil. NASH (2001, p. 191) relata o seguinte depoimento de um executivo sênior no Programa de Gerenciamento Avançado da Harvard Business School: “eu pareço estar sempre usando dois chapéus: meu chapéu particular e meu chapéu empresarial. Em questões de consciência, eles sempre me dizem para fazer duas coisas diferentes”.

O homem moderno tem uma multiplicidade de modelos de valores que não são predominantes e que podem influenciar o seu comportamento. Como dito anteriormente, a sociedade de hoje apresenta-se fragmentada, em termos éticos. Há um pluralismo ético. Cada parece ter seus princípios, valores e normas de comportamento, que não necessariamente estarão em acordo um com o outro. Esta multiplicidade de valores pode levar o homem a um conflito interno. “Não é possível servir a dois senhores. O resultado é a mentira ou então a superficialidade da adesão, do envolvimento e, em última análise, das práticas” (ZAJDSZNAJDER, 2001 p. 37).

A decisão sobre como agir, o que é um comportamento ético, qual desses “chapéus” citados pelo executivo deve ser usado, é o que norteará as discussões sobre ética. Isso se torna mais complicado em um ambiente ambíguo como se apresenta a sociedade brasileira, e em especial o ambiente empresarial.

### **MODELOS DE ÉTICA EMPRESARIAL**

Serão apresentados aqui os diferentes modelos teóricos da Ética Empresarial. O primeiro ponto a se destacar é o fato de existir uma pluralidade temática. Assim existem diversas teorias filosóficas a respeito da ética, no

campo empresarial tal fenômeno se repete. Melé ressalta: “*Basta ojear la abundante bibliografía actual sobre ética empresarial para darse cuenta de que hay una multitud de teorías éticas que compiten por liderar la ética empresarial. Cada una presenta sus ventajas y pone de relieve los inconvenientes de las teorías competidoras*” (MELÉ, 2002 A).

Tais trabalhos têm as mais diversas origens. Pode-se afirmar que se encontrará muito mais quantidade do que qualidade nos trabalhos. Uma variedade de temas, desde a aplicação de doutrinas religiosas, até a elaboração de “*receitas*” para o agir ético, pode ser encontrada na literatura sobre ética empresarial.

Cabe aqui fazer duas observações:

Em primeiro lugar, não há intenção de se defender a utilização de nenhuma destas teorias como a ideal ou a mais correta a ser utilizada pelas pessoas para a tomada de decisões necessárias ao dia-a-dia. Muito menos se pretende fazer uso delas como um discurso de justificação *a posteriori*, ou seja, após a ação ter sido executada. Por exemplo: depois de mentir para não prejudicar alguém, a pessoa vai procurar uma teoria que dê uma “justificativa”, ou melhor dizendo, uma “explicação” para a sua conduta.

Em segundo lugar, não se pode esquecer outro aspecto da avaliação ética dos atos humanos: o meio, a ação em si e como os princípios, as normas foram executadas. Em outras palavras, como os fins foram alcançados. “Costuma-se dizer que os fins justificam os meios, de modo que, para alcançar um fim legítimo, todos os meios disponíveis são válidos. No caso da ética, porém, essa afirmação deixa de ser óbvia” (CHAUÍ, 1998, p. 338).

Como já foi colocado neste trabalho, a moral possui um caráter social. Portanto, para a análise do comportamento moral, é preciso também olhar as circunstâncias em que foi executada. “Determina-se a moralidade ou eticidade dos atos humanos com base na consideração de seu objeto, as circunstâncias

e a finalidade” (GÓMEZ PÉREZ in ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p. 48).

O indivíduo que tomará uma decisão terá que pensar em diversos fatores: por que está fazendo? Qual o objetivo? Quais as conseqüências? Quem será afetado? Como atingir este objetivo? A pessoa deverá analisar estes fatores para avaliar quais são corretos e quais são errados, para então decidir quanto à moralidade dos seus atos. “Para que um ato seja bom, conclui-se que devem ser bons o objeto, as circunstâncias e o fim. Se qualquer um desses três elementos for caracterizado como mau, o ato também será mau” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p. 48).

Por esta razão, neste trabalho não se defenderá esta ou aquela teoria, pois se entende que uma decisão ética deve considerar os princípios que determinam seus atos, o(s) meio(s) usado(s) para executar os atos, as circunstâncias em que ela é tomada, os fins alcançados e suas conseqüências.

Isso não é uma tarefa fácil. Estes três elementos – princípio, meio e fim – podem ser e normalmente são conflitantes, porém é necessário buscar um consenso entre eles na busca do Bem Supremo para o homem, nas palavras de Aristóteles.

Esta parte do trabalho focará os conceitos fundamentais da ética empresarial, dividindo-as em três grandes linhas de pensamento. As duas primeiras são a Teleológica (fins) e a Deontológica (princípios). “Muchos de los manuales más conocidos de ética empresarial con frecuencia presentan dos grandes enfoques, uno deontologista (de *deon*, deber), centrado en los deberes a cumplir, y otro teleologista (de *teleos*, fin), generalmente en forma de ‘utilitarismo’, que se fija exclusivamente en las consecuencias de la acción” (MELÉ, 2002 A). Além dessas, será exposta uma terceira linha, composta por teorias éticas que não se encaixam em nenhuma das duas anteriores, como a ética das virtudes.

Duas matrizes éticas podem ser observadas por meio de um exemplo: a adoção da pena de morte. Seguindo a orientação deontológica e o quinto mandamento cristão “Não matarás” (Dt. 5, 17)<sup>7</sup> como princípio, considera-se que matar é errado e tal pena para os criminosos é inaceitável. Por outro lado, se seguida a orientação teleológica, pode-se avaliar que a eliminação deste indivíduo do convívio da sociedade trará um bem maior para a sociedade e, portanto, esta é uma decisão aceitável. “As teorias teleológicas sustentam que o padrão ou critério básico ou último para decidir do moralmente certo, errado, obrigatório, etc. é o valor não-moral que venha a surgir” (FRANKENA, 1975, p. 28).

Quadro 3: Teorias de Ética Empresarial

<b>DEONTOLÓGICAS OU ÉTICAS DA CONVICÇÃO</b>	
<b>TEORIA</b>	MÁXIMAS
<b>Princípio</b>	Decisões decorrem da aplicação de valores preestabelecidos. Respeitar as regras, haja o que houver.
<b>Esperança</b>	Baseada em ideais, em valores. O sonho antes de tudo.
<b>TELEOLÓGICAS OU ÉTICAS DA RESPONSABILIDADE</b>	
<b>TEORIA</b>	MÁXIMAS
<b>Finalidade</b>	A partir dos fins é que se definirão os meios. Alcançar os objetivos, custe o que custar.
<b>Conseqüência ou utilitarista</b>	Conhecer as conseqüências e os afetados pela ação. Fazer o maior bem para o maior número de pessoas.
<b>Egoísmo ético</b>	As decisões devem maximizar o interesse próprio. Interesse pessoal e autopreservação como os reguladores.
<b>OUTROS MODELOS ÉTICOS</b>	
<b>TEORIA</b>	MÁXIMAS
<b>Ética convencionalada</b>	Uma combinação coerente de motivação do lucro e valores altruístas.
<b>Relativismo</b>	Avaliação subjetiva da natureza ética. A base são as experiências do indivíduo e do grupo. Nada é absoluto ou objetivo em questões éticas.
<b>Ética das Virtudes</b>	O que é moral, não é apenas o que moralidade convencional exige, mas também o que a pessoa de bom caráter considera apropriado.

Fonte: O autor, com base em: FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2001; NASH 1993; BROWN 1993; ARRUDA, WHITAKER & RAMOS; SROUR, 2000; SOLOMON, 2000.

<sup>7</sup> Deuteronômio, capítulo 5, versículo 17, Velho Testamento, Bíblia Sagrada)

Max Weber classificou estas duas linhas éticas em ética da responsabilidade (teleológica) e ética da convicção (deontológica). “Qualquer atividade orientada segundo a ética pode ser subordinada a duas máximas inteiramente diferentes e irreduzivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade ou segundo a ética da convicção. Não quer dizer isso que a ética da convicção equivalha à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência de convicção” (WEBER, 2002, p. 114). Portanto, as duas éticas não são necessariamente antagônicas, com raríssimas exceções. Ninguém procura subordinar sua ação exclusivamente a uma única dessas éticas.

Apesar de opostas em suas propostas, as duas buscam a determinação do que deve ser feito. “Ambos os tipos de teoria pretendem responder à questão de como determinar o que devemos fazer de modo que esta determinação possa orientar-nos numa situação particular” (VÁZQUEZ, 2001, p. 190).

### Teorias Deontológicas

Os filósofos dividem as teorias deontológicas em: deontológicas do ato e deontológicas da norma.

“As teorias ato-deontológicas afirmam que são sempre particulares os juízos básicos de obrigação tais como: ‘Nesta situação eu deveria agir assim, assim’, e que juízos gerais como: ‘Devemos sempre cumprir nossas promessas’ são inadmissíveis, inúteis, ou, na melhor das hipóteses, derivados de juízos particulares” (FRANKENA, 1975, p. 31). As teorias do ato colocam que não há uma norma geral para se decidir o que se deve fazer. Por isso, a pessoa precisa decidir como agir em um caso determinado, sem fazer uso de uma norma. Esta, por seu caráter genérico, não poderá indicar o que fazer em cada caso específico.

Desse modo, nenhuma regra moral geral, poderá mostrar o que fazer em determinadas situações. Veja-se, como exemplo, o romance *A escolha de*

*Sofia*, em que uma mãe judia, a Sofia do título, presa com seus dois filhos em um campo de concentração nazista, tem a possibilidade de salvar a sua vida e a de apenas um dos filhos, deixando o outro para morrer na câmara de gás. Não há teoria ética que lhe dê uma resposta definitiva sobre este dilema.

A deontologia do ato reconhece o caráter particular e único de determinada situação. Por outro lado, isto não quer dizer que a particularidade de determinada situação seja de tal forma única, que não possua elementos comuns a outras situações, e conseqüentemente não possa se aplicar uma mesma norma. É necessário unir o particular e o universal. “A experiência demonstra que, na prática, é impossível um deontologismo puro e que, quando se pretende decidir sem recorrer explicitamente a uma norma, efetivamente se apela para uma norma mais ou menos implícita, porém geral” (VÁZQUEZ, 2001, p. 192).

Deste modo, as normas servem para balizar as decisões, porém a experiência pessoal terá um papel maior do que as normas na tomada de decisão. O indivíduo deve decidir e tomar uma posição em cada situação, sem apelar a uma regra máxima, ele jamais admitirá que uma regra geral possa prevalecer sobre o seu juízo particular, ou ficar avaliando qual delas trará uma maior quantidade de bem para a própria pessoa ou para o mundo. “Na verdade, os deontologistas ‘da ação’ sugerem que as pessoas simplesmente sabem que certos atos são certos ou errados, pouco se importando com as conseqüências ou qualquer invocação de regras. Além disso, acham que o ato particular ou o movimento têm precedência sobre qualquer regra” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2001, p. 56).

As teorias deontológicas da norma “sustentam que o padrão do certo e do errado pode derivar de uma ou mais regras – ou regras muito precisas como: ‘Devemos sempre dizer a verdade’, ou muito abstratas como o Princípio

da Justiça, de Henry Sidgwick”<sup>8</sup> (FRANKENA, 1975, p. 32). Para esta teoria, a pessoa deve agir em cada caso particular segundo normas que são válidas independentemente das conseqüências ou das particularidades do ato. Os juízos estabelecidos em situações particulares derivam destas normas.

Como um primeiro exemplo, pode-se citar a Regra de Ouro da tradição judaico-cristã:

“O modelo da regra de ouro vem da tradição judaico-cristã, sendo encontrado na maior parte das grandes religiões sob formas variadas. O princípio básico é que devemos tratar os outros da mesma maneira que gostaríamos de ser tratados. Diante de uma questão ética, cada indivíduo deve identificar os cursos de ação disponíveis e escolher aquele que permita tratar os outros com a mesma dignidade e respeito com que ele (ou ela) esperaria ser tratado” (WILEY, 1997, p. 30).

Constitui também um exemplo o Imperativo Categórico de Kant:

“Essas regras ou princípios, orientando a conduta ética anulam os imperativos decorrentes de um contexto específico. Os direitos básicos do indivíduo, juntamente com os preceitos de conduta, constituem a deontologia ‘ao pé da letra’ ” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2001, p. 56).

A teoria deontológica, à qual Max Weber deu o nome de *ética da convicção*, é uma ética do dever, das obrigações, baseadas em verdades absolutas e em imperativos categóricos. Seus princípios são determinados *a priori*, devendo ser obedecidos sem levar em consideração qualquer tipo de experiência, ou conseqüências de suas ações. “De modo que somente a obediência às normas morais ou a transposição dos valores em práticas legitimam as ações e demarcam a linha divisória que separa os virtuosos dos

---

<sup>8</sup> “Não será certo que A trate B de maneira que seria errado B tratasse A, sob a simples alegação de que se trata de pessoas diferentes, se não houver nenhuma diferença entre a natureza de ambos ou entre as circunstâncias em que se encontrem, diferença essa que possa ser dada como base razoável para a diversidade do tratamento” (SIDGWICK in FRANKENA, 1975 p.32)

pecadores. Em conclusão, bastam a si mesmas na plenitude de sua verdade” (SROUR, 2000, p. 64).

### **Ética de Princípio**

Das duas vertentes das teorias, a ética de princípio é a que mais se aproxima do conceito weberiano da ética da convicção. Aqui se recorrerá novamente ao Imperativo Categórico de Kant para explicitar a caracterização desta concepção de ética.

A ética de princípio “se atém rigorosamente às normas morais estabelecidas, num deliberado desinteresse pelas circunstâncias, e cuja máxima sentença: ‘Respeite as regras, haja o que houver’ ” (SROUR, 2000, p. 51).

Em primeiro lugar, é preciso identificar os princípios que se escolhe, se eles são os corretos e que razão leva a obedecê-los. Tome-se como exemplo o do argumento da promessa. Supondo que um vendedor tenha feito uma promessa a determinado cliente e está disposto a não cumpri-la, se assim lhe convier. Isto não é aceitável, pois o vendedor não pode querer que isto se torne uma lei universal. Se fosse aceito universalmente que promessas podem ser feitas sem a intenção de ser cumpridas, ninguém mais faria promessas. Portanto, nunca se pode deixar de cumprir as promessas. O dever é cumpri-las sempre.

Suponha-se agora que o vendedor prometeu ao cliente vê-lo em determinado horário para entregar-lhe um produto, mas que no caminho teve que parar para socorrer a um amigo que sofreu um acidente. Ele não pode cumprir sua promessa e, portanto, não pode obedecer a máxima universal “cumpre o que prometes”. Por outro lado, neste caso o não cumprimento da promessa não poderia ser reprovado moralmente. “Se você promete a alguma coisa que lhe seja nefasta ou mesmo mais danosa que vantajosa, estará dispensado de sua palavra, porque não é o contrário à justiça preferir um grande dever a um menor” (CÍCERO, 2002, p. 40).



Segundo BROWN (1993, p. 73), para Kant não importa o que o vendedor tenha decidido, sua decisão está vinculada ao um princípio moral. Se ele decidiu socorrer o amigo, agiu segundo o princípio de que preservar a vida de alguém é o mais importante. Porém, se a decisão tomada foi pelo compromisso firmado, é porque ele seguiu a máxima “cumpre o que prometes”.

Não repetirá aqui toda a teoria kantiana, apenas convém lembrar alguns pontos a respeito do ato moral. Para Kant, toda ação moral está baseada em algum princípio moral. Kant estabelece estas normas *a priori*. Elas têm sua origem na razão, independente da experiência humana, considerada muito ambígua. Sua preocupação maior é a de fundamentar um princípio moral como regra suprema para o ato moral. Assim, a ética kantiana é uma ética do dever, que impõe ao homem a obediência a uma regra à qual ele chamou de *imperativo categórico*.

“Age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal” (KANT, 1980, p. 126).

Além do critério para a universalização de uma premissa moral, outro ponto considerado pela ética de princípio é o critério de tratar cada um como um fim e não como um meio. Um ato será moral se e somente se, ao desempenhar esta ação, o indivíduo não utilizar as pessoas como meios para a satisfação de seus interesses, mas tiver respeito e ajudar no desenvolvimento da capacidade de livre escolha de outras pessoas.

CÍCERO (2002, p. 39-40) diz que “a justiça permite algumas vezes não restituir um depósito, não cumprir um compromisso, e outras coisas que interessam a verdade e a boa-fé”. Desde que a pessoa siga os princípios de justiça estabelecidos desde o início, não prejudicando ninguém e servindo ao interesse comum, a pessoa pode quebrar sua promessa, pois “tais princípios se alteram com as circunstâncias, assim como também modifica o dever” (Cícero, 2002, p. 40).

“Uma ética de princípio envolve o seguinte processo de reflexão. Um agente propõe-se a praticar um ato ou instituir uma política. Nós perguntamos: ‘Por quê?’. A resposta é: ‘Porque eu escolhi fazê-lo’. Podemos investigar a escolha descobrindo seu princípio moral ou máxima implícitos. Podemos então perguntar se pensamos que isto deveria se tornar uma regra universal e se isto respeita a dignidade humana. Se sim, então o ato é justificado” (BROWN, 1993, p. 75).

Há, porém, duas falhas a serem apontadas, comuns tanto à ética de princípio, como à teoria ética kantiana. Uma é a não consideração das conseqüências das ações, e a outra reside no fato de a teoria não considerar o conflito de deveres (como no exemplo citado, cumprir a promessa ou ajudar um amigo) e a necessidade da definição de uma ordem de prioridade entre eles. “Kant não pode indicá-lo, porque tudo aquilo que se faz por dever (cumprir a promessa ou ajudar um amigo) está no mesmo plano, por se sujeitar ao mesmo princípio formal, e, logo, é igualmente bom” (VÁZQUEZ, 2001, p. 196-197). Para se decidir qual dever teria prioridade, seria necessário considerar o conteúdo do dever, o que é proibido, segundo Kant.

### **Ética da Esperança**

A Ética da Esperança “se ancora em ideais, moldada por uma fé capaz de mover montanhas, e cuja máxima preconiza: ‘o sonho antes de tudo’ ” (SROUR, 2000, p. 51).

O indivíduo que se guiar por esta ética, sacrificar-se-á para seguir os seus ideais e defender os seus valores. Por exemplo: os ativistas ambientalistas do Greenpeace arriscam sua vida na defesa de baleias e são presos por protestar contra empresas poluidoras. Um de seus princípios diz que “é adepto do princípio da não violência, mas não recua na defesa de suas causas”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> [www.greenpeace.org.br](http://www.greenpeace.org.br)

O Greenpeace foi fundado em 1971 no Canadá. Em 1979, sete países já possuíam escritórios Greenpeace. Atualmente são cerca de 2,9 milhões de sócios em 158 países, 29 dos quais com escritórios nacionais.<sup>10</sup>

Em 1975, o Greenpeace pensava em lançar a campanha que se transformaria num ícone da luta da organização. Ironicamente, as táticas foram inspiradas nas usadas pelos franceses para atrapalhar a ação do "Vega" em Moruroa: o emprego de botes infláveis, chamados *zodiacs*. Há muitos anos havia uma grande preocupação com a caça comercial, não controlada, às baleias. Várias espécies estavam perigosamente ameaçadas de extinção.

O alvo da primeira missão foi uma frota soviética que caçava baleias no Pacífico Norte. Ao encontrar a frota, o barco do Greenpeace – o mesmo Phyllis Cormack – decidiu enfrentar um navio baleeiro que perseguia três baleias. Quando um dos *zodiacs* se colocou na linha de tiro, um arpão passou voando sobre a cabeça dos tripulantes do bote, atingindo o alvo: uma enorme baleia.

A filmagem do arpão sendo disparado tão perto dos militantes do Greenpeace apareceu no noticiário das principais redes mundiais de televisão, tornando-se a imagem definitiva da campanha.

“Aquele que toma o partido da ética da convicção só se sentirá ‘responsável pela necessidade de velar em favor da chama da doutrina pura, a fim de que ela não se extinga, de velar, por exemplo, para que se mantenha a chama que anima o protesto contra a injustiça social” (WEBER, 2002, p. 115).

No caso do Greenpeace, as pessoas colocam a defesa da natureza como algo acima da própria segurança pessoal, pois o vêem como um bem maior que deve ser defendido e mantido a qualquer custo. “Seus atos, que podem apenas e apenas devem ter valor exemplar, mas que, considerados do ponto de vista do objetivo essencial, aparecem como totalmente irracionais,

---

<sup>10</sup> [www.greenpeace.org.br](http://www.greenpeace.org.br)

objetivam apenas àquele fim: estimular continuamente a chama da própria convicção” (WEBER, 2002, p. 115).

### Teorias Teleológicas

São aquelas que consideram o ato moralmente bom se ele produzir o resultado desejado, ou seja, elas relacionam a obrigação moral com as conseqüências dos atos, com os benefícios resultantes tanto para o indivíduo em particular como para as demais pessoas envolvidas. “Assim um ato será bom, se e somente se ele, ou a regra a que ele se prende, produzir, provavelmente produzir ou tiver por objetivo produzir, uma quantidade de bem pelo menos tão superior à quantidade de mal quanto a que seria produzida por qualquer outra alternativa” (FRANKENA, 1975, p. 29).

Dependendo do objeto a que se destina, têm-se algumas das vertentes citadas anteriormente. Se o resultado produzido visa o bem pessoal, então tem-se a teoria do Egoísmo Ético, segundo a qual a pessoa deve buscar aquilo que lhe trazer o maior bem, sem se importar com as conseqüências para as demais pessoas. Porém, se o resultado visa o bem dos outros, sem necessariamente implicar em prejuízo pessoal, tem-se aqui uma das formas de utilitarismo, pelo qual a pessoa deve agir de forma que sua ação beneficie, fundamentalmente, outras pessoas ou então produza a maior quantidade de bem possível para o maior número de pessoas possível.

A versão teleológica weberiana é a ética da responsabilidade, a qual prega que cada um é responsável por aquilo que faz. É uma ética dos propósitos, da análise dos fatos, das circunstâncias, da busca dos resultados prováveis e tem que se defrontar com o desafio das soluções relativistas.

Não partindo de princípios ou normas pré-estabelecidos, ela analisa a situação que se apresenta, procurando determinar e antecipar as conseqüências que uma decisão pode causar. Após esta etapa, a escolha recai sobre a alternativa que produzir maiores bens à coletividade. “A ética da

responsabilidade projeta no futuro seus desideratos e torna-se uma ética dos resultados presumidos. A validade de uma ação encontra-se na bondade dos fins almejados ou na antecipação de conseqüências benéficas, poupando grandes males à coletividade interessada” (SROUR, 2000, p. 72).

### **Ética da Finalidade**

A ética da finalidade “determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas e supõe que todas as medidas necessárias serão tomadas; sua máxima ordena: ‘Alcance os objetivos custe o que custar’ ” (SROUR, 2000, p. 54). Assim, o fim justifica o meio. Se o fim for bom, então todo meio deve ser empregado para se alcançá-lo. Por exemplo, se para salvar a vida de alguém, for necessário mentir, é válido mentir.

A máxima “os fins justificam os meios”, atribuída a Maquiavel, normalmente associada à ética da finalidade, está imbuída de uma visão negativa de seu uso. É comum pensar-se que este “meio” necessário para se alcançar um “fim” bom seja algo negativo, como roubar, matar ou mentir. No entanto, não é apenas nestes casos “negativos” que esta máxima se aplica.

As pessoas e as próprias empresas normalmente pensam dessa forma: determinação de um fim, para depois estabelecer os meios para alcançá-lo: “para comprar um carro novo, vou fazer horas extras para ter o dinheiro necessário”, “para ser promovido, vou fazer o curso que a empresa oferece”; “para aumentar os lucros, a empresa aumenta as vendas”. A própria teoria Aristotélica é uma ética teleológica da finalidade, na medida em que todo homem busca um bem, que para ele é a felicidade (*eudaimonia*).

A pergunta que fica é: “Como determinar se o fim estabelecido é o correto?” Afinal, não são exatamente os fins que justificarão os meios, mas a “bondade destes fins”. Recorrendo novamente a Aristóteles, a felicidade, segundo ele, é o *ergon* de alguém, ou seja, sua função ou “ação característica”. “Em outras palavras, o tipo de atividade que distingue um agente serve como indicação do seu propósito” (BROWN, 1993, p. 65).

No caso de uma empresa, quando se fala aqui do tipo de atividade exercida, pretende-se ir um pouco além do simples objetivo mercadológico de satisfazer o cliente. Uma empresa não existe apenas com o objetivo de fornecer bons serviços e/ou produtos para o público.

Para a definição da bondade de seus fins, a empresa não deve decidir baseada apenas no momento, na situação em questão, senão ela corre o risco de não haver coerência e hesitação nas tomadas de decisões. Ela precisa olhar qual é, na realidade, a sua “ação característica” em termos morais. Assim, ao estabelecer esta ligação atividade exercida/fim, deve-se perguntar não qual produto a empresa deve fabricar, mas sim: “O que a empresa pretende realizar?” Essa análise não se restringe aos objetivos financeiros ou de crescimento, mas também quais são as suas preocupações, os valores enquanto empresa, que tipo de sociedade e de mundo ela está ajudando a construir. “Esses utilitaristas ‘ao pé da letra’ escolhem um comportamento com base em princípios, regras, destinados a promover a maior utilidade, e não baseados no exame particular de cada ação” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2002, p. 54).

Frankena diz que esta ética é um tipo de utilitarismo, e o chama de normo-utilitarismo, pois ressalta a importância das normas. Não se deve tomar uma decisão apenas em função da regra. As ações devem ser tomadas em função das regras que resultem no maior bem geral para todos. “A questão não é saber qual a ação, mas qual a regra de maior utilidade” (FRANKENA, 1975, p. 51). A norma é escolhida não em função do ato em si a ser adotado, nem com base em alguma regra universal, como nas teorias deontológicas, mas sim com base na utilidade de seus resultados. “O princípio da utilidade mantém-se como padrão último, mas a ele se deve apelar ao nível das regras e não ao nível dos juízos particulares” (FRANKENA, 1975, p. 51).

Em outras palavras, o fim só será bom se os princípios de uma empresa, sua missão, seu credo, for bom, formado por valores moralmente bons. “Uma ética de finalidade não considera sempre a qualidade dos atos em si com a

mesma preocupação com que considera a noção de propósito, como uma ética de princípio focaliza quase exclusivamente o ato em si, ela pode servir como complemento e até como correção para uma ética da finalidade” (BROWN, 1993, p. 71).

Uma empresa com valores éticos fortemente enraizados, e que tenha estes valores integrados às suas práticas diárias, terá maior probabilidade de determinar o fim correto. O exemplo da Johnson & Johnson, no caso do Tylenol, já citado neste trabalho, expressa bem a prática desta ética (NASH, 1993; FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2002; BROWN, 1993). Ao retirar o remédio do mercado, a Johnson & Johnson, baseada em seu credo, pensou primeiro nas pessoas que poderiam consumir o remédio, antes de pensar nos números e nos reflexos imediatos que isso teria nos seus resultados financeiros. “Assim, pois, à pergunta sobre como devemos agir numa situação concreta, estes utilitaristas respondem sem vacilações: escolhendo a norma cuja aplicação tenha melhores conseqüências para o maior número” (VÁZQUEZ, 2001, p. 201).

### **Conseqüência ou Utilitarista**

A teoria do utilitarismo está baseada principalmente nas idéias de Jeremy Bentham e John Stuart Mill e diz respeito às conseqüências dos atos humanos e visam ao maior bem para o maior número possível de pessoas. A ética utilitarista “exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número, isto é, que possam combinar a mais intensa felicidade possível (critério de eficácia), com a maior abrangência populacional (critério de equidade); sua máxima recomenda: ‘Faça o maior bem para mais gente’ ” (SROUR, 2000, p. 54).

Segundo LUÑO, aqueles que seguem esta orientação procuram conciliar o bem e a ação justa e correta e resume a posição do utilitarismo em duas teses:

- 1) “O bem deve ser definido antes e independentemente da ação.

2) O justo ou o correto será definido depois, como aquilo que produz o máximo de bem ou, se preferir, como o que contribui para fazer o mundo melhor e mais feliz” (LUÑO, 1991, p. 314).

O utilitarista se servirá de uma comparação, de uma relação custo/benefício, e, que ele analisará a utilidade das conseqüências de todas as ações possíveis e escolherá aquela que seguir o princípio da “maior felicidade para o maior número de pessoas”. “Para o utilitarista clássico uma ação é considerada correta se, em comparação com uma ação alternativa, produzir um aumento equiparável, ou maior, da felicidade de todos a quem atinge; se não o produzir, é considerada errada” (SINGER, 2002, p. 26).

Se fosse possível utilizar uma expressão matemática como o “cálculo hedonista” formulado por Bentham, seria mais fácil decidir qual alternativa de ação seria a mais indicada, mas como bem se sabe, a quantificação do bem, mesmo que fosse possível, por si só não basta para a definição do que é moralmente bom.

O utilitarismo propõe que o indivíduo se realize dentro de uma sociedade, em que as oportunidades devem ser idênticas para todos. A virtude se identificará com o bem estar da sociedade. O prevalece aqui é o interesse coletivo. O objetivo final é uma sociedade em que o bem comum prevaleça sobre o individual.

Observe-se a ética utilitarista por meio de um exemplo. Para ajudar o entendimento será feita uma comparação com a ética de finalidade.

FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL (2002, p. 54-55) utilizam o exemplo do suborno para comparar as duas éticas. Partindo do pressuposto de que “subornar é errado”, se todos usassem o suborno para conseguir o que pretendem, o mundo seria caótico. Portanto, a proibição do suborno aumenta a utilidade ou o bem comum.



Tome-se como exemplo o pagamento de propina a um funcionário do governo, para conseguir um contrato e assim manter o emprego dos funcionários. A ética da finalidade não aceitaria esta atitude, para que a empresa atingisse seu objetivo de conseguir o contrato e manter os empregos, pois tal ação iria contra a norma moral que diz que “subornar é errado”.

Já a ética utilitarista argumenta que cada ato deve ser analisado para verificar se ele produz a maior utilidade para o maior número de indivíduos. A análise é feita a partir do “ato em si” e não das regras que pautam a ação. A regra serviria como diretriz, mas não seria o fator determinante na definição de o que fazer. Os autores ressaltam que os utilitaristas reconhecem que o suborno em geral é errado, “não porque haja alguma coisa inerentemente errada nesse ato, mas porque o volume total de utilidade diminui quando os interesses do indivíduo são postos à frente dos interesses da sociedade” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2002, p. 55).

Porém, em um caso particular, o adepto da ética utilitarista poderia argumentar que o suborno é aceitável. No exemplo acima, o vendedor da empresa poderia acreditar que a única maneira de conseguir o contrato seria por meio do suborno de algum funcionário público. Além disso, se não o fizesse, seria obrigado a dispensar centenas de operários. O argumento, portanto, é de que o suborno se justifica, porque salvar 100 empregos cria mais utilidade do que obedecer à lei.

Outro caso, este verídico, foi o de uma decisão baseada nas conseqüências da decisão e não na regra existente, que foi explicitado na reportagem *Tebar opera há dois anos sem licença* (FSP, 28/11/2002). O Tebar (Terminal Marítimo Almirante Barroso) é o maior terminal da Petrobrás no Brasil. Por ele passam 50% do petróleo consumido no país. Localiza-se na cidade de São Sebastião-SP e opera há quase dois anos sem ter licenciamento ambiental, o que é ilegal. A licença que o Tebar possuía venceu em dezembro de 2002 e, para sua renovação, o terminal deveria haver entregado um plano de contingência, com medidas visando o atendimento emergencial de acidentes

ambientais e algumas exigências adicionais. No conteúdo do plano deveria constar: disposição de resíduos sólidos, elaboração de projeto de monitoramento das estações de tratamento de efluentes, apresentação de certificado atestando a inspeção das três linhas de dutos do terminal, contratação de especialista para auxiliar o Comdurb (Conselho Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo) na avaliação da Tebar, entre outros elementos previstos na Lei Federal 9.966, de abril de 2000. Esta lei fixou novas condições para o transporte de derivados de petróleo pelo mar. A justificativa dada pela Prefeitura é a de que interditar o terminal poderia “parar o país”. Segundo o prefeito de São Sebastião, Sr. Paulo Julião, “é uma falha, não há dúvida, mas é preciso muita sensibilidade e uma ação bem pensada para não cometer algo que possa paralisar o Brasil” (FARIAS, 2002, p. C1).

Neste caso o prefeito optou por não seguir as regras. Pensou nas conseqüências de segui-la, mesmo sendo uma falha, como ele próprio caracterizou. Esta falha é aceitável, pois dessa forma ele estará beneficiando, ou pelo menos não prejudicando, o maior número de pessoas possível, ao não permitir que falte petróleo para o abastecimento do país. Portanto, ele decidiu que as conseqüências do seu ato seriam mais importantes que seguir as regras.

### **Egoísmo Ético**

“O egoísmo define um comportamento certo ou aceitável em termos das suas conseqüências para o indivíduo” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2002, p. 52). Os princípios do egoísmo ético, segundo Frankena, são: “que a única e básica obrigação de um indivíduo é conseguir, para sim mesmo, a maior proporção possível de bem em relação ao mal ... e ... que mesmo formulando juízos morais em segunda e terceira pessoas, um indivíduo deve orientar-se pelo que redunde em sua própria vantagem” (FRANKENA, 1975, p. 33).

A prática de incentivo às vendas, baseada apenas no volume de vendas de cada funcionário, por exemplo, pode levar o vendedor a pensar que o mais importante é atingir as metas de venda estabelecidas, custe o que custar, pois o que está em jogo em última análise é o seu emprego. Dessa forma, um vendedor, ao ter em primeiro plano a sua meta de venda, ou um desempenho melhor que o de seus companheiros de trabalho, não se preocupará com a satisfação do consumidor, expondo a ele todas as características do produto. Ele poderá mentir ou supervalorizar o produto para tentar convencer o cliente, o que em outras correntes não é aceito: “Espera-se de um profissional de vendas o compromisso de nunca usar a tática de mentir, enganar ou roubar, nem intencionalmente envolver a entidade representada” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2000, p. 97).

NASH (2001, p. 52) destaca que este comportamento vem dominando a empresa há muito tempo, na forma de um interesse próprio esclarecido. Tem suas origens na teoria de Thomas Hobbes, o qual argumentava que a humanidade era fundamentalmente egoísta e destituída de quaisquer preocupações com as necessidades alheias, sendo a sua auto-preservação o seu objetivo primário. Portanto, todos os demais elementos da sociedade seguiriam esta lógica do interesse próprio.

As empresas não deixariam de ser afetadas por esta lógica, sem dúvida alguma no atual ambiente competitivo das empresas, em que prevalece a busca do sucesso pessoal. O egoísmo ético tem muitos adeptos espalhados pelas empresas. “Entre os mitos e metáforas mais prejudiciais que encontramos no discurso acerca dos negócios estão aqueles conceitos ‘darwinistas’ másculos como ‘a sobrevivência do mais apto’ e ‘aquilo lá fora é uma selva’ ” (SOLOMON, 2002).

No entanto, autores como Thomas Hobbes e mais tarde John Stuart Mill, não justificavam a auto-gratificação sem limites. Eles defendiam um conjunto de regras sociais que visavam o equilíbrio entre a liberdade individual e o bem-estar social. FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL chamam a isto *egoísmo*

esclarecido. “Os egoístas esclarecidos adotam uma perspectiva de longo prazo e levam em conta o bem-estar dos demais, embora seu interesse próprio continue em primeiro plano” (2002, p. 53).

Estas pessoas seguem as normas, ajudam a salvar o meio ambiente, agem corretamente com seus funcionários, não enganam os seus consumidores e ajudam no desenvolvimento da comunidade. Fazem isso para satisfazerem a algum interesse pessoal, como promoção ou salário melhor, não porque isto seja o certo segundo algum princípio moral, ou porque suas atitudes beneficiarão a outras pessoas.

O economista Milton Friedman, em seu artigo *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, coloca que a primeira responsabilidade da empresa é o lucro e que o sucesso da empresa, em última análise, beneficiará o maior número de pessoas possível, gerando mais empregos e contribuindo com o pagamento de impostos. "*there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*" (FRIEDMAN, 1970).

Para Friedman, o interesse próprio é um fator motivador poderoso, que pode levar a conseqüências benéficas para toda a sociedade. Nash diz que é importante entender a posição de Friedman, “pois sua sugestão básica de que a busca do lucro é o ato socialmente mais benéfico que uma empresa possa empreender, tem em grande parte seduzido muitos administradores a pensar que a perseguição efetiva do lucro – desde que legal – é por si própria garantia de altos padrões morais” (NASH, 1993, p. 55).

Dessa forma, temos caracterizado nas empresas o egoísmo esclarecido, ou modelo do interesse próprio esclarecido, que procura resolver os dilemas éticos por meio da seguinte lógica: servindo aos outros, serve-se a si mesmo. Este se torna o maior legitimador das decisões empresariais. Explícita ou

implicitamente, assume-se que o interesse próprio deve preponderar no julgamento gerencial e que o interesse do outro é apenas um meio para se atingir o interesse próprio. “A natureza nos impele a agir por interesse. Esta é a forma natural do egoísmo que nos leva a usar coisas e pessoas como meios e instrumentos para o que desejamos” (CHAUÍ, 1998, p. 345).

NASH (2001, p. 57) esquematiza o modelo do interesse próprio do seguinte modo:

- § Propósito: maximizar o lucro.
- § Contrato: atuar dentro das leis e costumes da terra.
- § Premissa básica: O interesse empresarial próprio é aquele que fornece o maior retorno para o maior número de pessoas.
- § Meios primários: medidas tangíveis de eficiência.

A ética do interesse próprio promove a eficiência e visa o lucro. Ela acaba por validar a autopromoção, e indiretamente valida a responsabilidade ética para com as outras pessoas. Na prática, o resultado tende a se afastar da moral. “Poder-se ia dizer que o modelo é certo em teoria e errado em atitudes” (NASH, 2001, p. 61).

Na teoria, o ponto de referência moral deveria ser um conjunto de perspectivas para a solução de problemas. Na prática, os administradores colocam em primeiro lugar sua auto-preservação, ao enfrentam diariamente 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?” (SROUR, 1994, p. 5). Apesar dos valores, dos códigos de ética e de todo o discurso das empresas, na hora de decidir entre algo que, com certeza, trará lucro (desde que não seja descoberto), e algo que possivelmente poderá trazer lucro, ele escolherá a primeira opção.

## Outros Modelos Éticos

Estes modelos não se enquadram na categoria de uma teoria que visa objetivamente os fins ou os resultados, como parâmetro das ações. Também não podem ser considerados éticas do dever, pois não têm como premissa seguir uma regra específica.

### **Ética Convencionada**

Modelo proposto por Laura Nash, seu nome tem origem nos contratos sociais que as primeiras comunidades da Nova Inglaterra (EUA) estabeleceram, visando o bem-estar mútuo de seus integrantes.

“A Ética convencionada fornece uma combinação coerente de motivação do lucro e valores altruístas que ajudam a confiança e a cooperação entre as pessoas. Ela tem três aspectos essenciais: 1) percebe, como objetivo primário, a criação de valor em suas muitas formas; 2) percebe o lucro e outros retornos sociais não como objetivos dominantes, mas como resultado de outras metas; 3) aborda os problemas empresariais mais em termos de relacionamento do que de produtos tangíveis” (NASH, 2001, p. 20-1).

A ética convencionada enfatiza o serviço aos outros e é baseada em impulsos não-rationais, como o “gostar”. Estes impulsos são a base do envolvimento e do comprometimento do funcionário com a organização. Dessa forma, o indivíduo cumprirá suas tarefas mesmo que isto não lhe traga uma vantagem ou benefício imediato.

É uma forma de humanismo dentro da empresa, por meio de uma moralidade mais comunitária dentro do ambiente empresarial. “O fundamento do pensamento convencionado é a crença de que todos os indivíduos merecem respeito e serviço, em vez de serem mercedores apenas daquilo que possam custar ou trazer de benefícios” (NASH, 2001, p. 21).

Esta abordagem é uma convenção que envolve valores e atitudes que não podem ser colocados em um contrato legal. Trata-se de uma busca de

obrigações mútuas, com benefícios tanto para os indivíduos como para a comunidade como um todo. Seu objetivo é o bem-estar dos outros. O lucro vem como uma condição secundária e procura criar relacionamentos mutuamente capacitantes. A empresa deve criar algo que tenha um valor perceptível para as demais pessoas.

NASH (2001, p. 85) esquematiza a ética convencional da seguinte forma:

- § Propósito: criar e transmitir um valor.
- § Contrato: receber em troca um benefício.
- § Premissa motivadora: a criação de relacionamentos mutuamente capacitantes.
- § Meio Primário: serviço aos outros.

A ética convencional procura estabelecer um método para a tomada de decisão que promova a integração das normas éticas e o pensamento econômico voltado para o lucro, ou seja, não exclui a eficiência, mas procura direcioná-la para a criação de valor e para o estabelecimento de relacionamentos que promovam a capacitação mútua. Dessa forma, ela estimula o comprometimento e a preocupação com os outros não só com o interesse próprio, o que é um fator de suma importância para o desenvolvimento ético de uma empresa e para seu sucesso econômico.

### **Relativismo**

O relativismo é seria um modelo, “según el cual no hay nada objetivo ni absoluto en cuestiones éticas” (MELÉ, 2002 A). Cada pessoa deve decidir sobre o que é ou não ético baseando em suas próprias convicções, em suas próprias experiências, tomando como base a própria pessoa e aquelas que estão em volta para determinar o que é ético. Dessa forma, o que é ético para uma determinada pessoa, pode não ser ético para outra.

“O relativismo cultural (RC) defende que o bem e o mal são relativos a cada cultura. O ‘bem’ coincide com o que é ‘socialmente aprovado’ numa dada

cultura. Os princípios morais descrevem convenções sociais e devem ser baseados nas normas da nossa sociedade” (GENSLER, 2002). O relativismo procura observar as ações dos integrantes de determinado grupo, buscando um consenso sobre como as pessoas devem se comportar. Se há consenso sobre aquela ação e ela é considerada como positiva pelo grupo, então ação é considerada ética.

Dessa forma, o que é ético hoje pode não ser ético amanhã. Com o intuito de ilustrar essa afirmação, será analisada a justificativa de Aristóteles para a escravidão. Para ele, os bárbaros que foram capturados nas guerras não passavam de “instrumentos vivos”. Eles existiam apenas com o objetivo de servir a alguém ou a algum objetivo mais elevado, no caso o bem-estar dos gregos. “Ele justificava esse ponto de vista comentando que os bárbaros eram menos racionais que os gregos e, na hierarquia da natureza, o propósito do menos racional é servir ao mais racional” (SINGER, 2002, p. 127).

Hoje em dia esta idéia de Aristóteles sobre a escravidão é rejeitada. A escravidão não é aceita, seja lá qual for o argumento que se use para defendê-la. Atualmente a igualdade entre os povos é um princípio universal e respeitado por todos os povos, portanto ninguém pode ser considerado inferior ao outro. Porém, na época de Aristóteles, se comparadas as realizações sócio-culturais dos dois povos, esta idéia não é de todo descabida e sem sentido.

Veja-se outro exemplo, o do infanticídio. Considere-se que o infanticídio é um mal. Isto é aceito como um padrão que deve ser obedecido por todos, certo? Errado, pois isto é apenas aquilo que a sociedade atual defende.

A afirmação “o infanticídio é um mal” significa apenas que a sociedade desaprova esta prática. Os antigos romanos, por exemplo, consideravam o infanticídio um bem. Perguntar qual das duas sociedades está correta não tem sentido na visão relativista. Para ela não há verdades únicas e objetivas sobre o que é o bem ou o mal. Toda afirmação terá como base a experiência vivida, os padrões de determinado grupo que julgarão de formas diferentes o que é certo



e o que é errado. “O relativismo reconhece que vivemos em uma sociedade na qual as pessoas têm opiniões diferentes e usam critérios diversos para justificar suas decisões como certas ou erradas” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2002, p. 57).

Dessa forma, pode-se adotar o seguinte raciocínio como válido: “se determinado comportamento for socialmente aprovado, ele é certo ou moralmente certo”. Isto significaria que tudo o que for aceito pela sociedade ou por determinado grupo seria correto, do ponto de vista moral e, portanto, não passível de críticas ou de contestação.

Recente pesquisa sobre fraude e corrupção no Brasil<sup>11</sup>, apontou que aproximadamente um terço das empresas consultadas afirma que a prática de corrupção é aceita por empresas dos seus setores. Se seguirmos a lógica relativista, conclui-se que a corrupção é um bem. Será desnecessário aqui argumentar sobre a falsidade desta afirmação.

Portanto, seguir a lógica relativista pode levar a julgamentos baseados em normas que não expressam um valor moral verdadeiro. O relativismo implica que corrupção, intolerância e racismo, entre outras idéias, sejam um “bem”. Para isto basta que a sociedade o aprove. Além disso, leva a se aceitar as normas da sociedade, do grupo, ou da empresa a que se pertença acriticamente.

No ambiente empresarial, a pessoa que seguir esta ética analisará a interação entre as áreas, os interesses dos *stakeholders*, as conseqüências das alternativas de ação e as avaliará escolhendo a que estiver de acordo com o consenso existente.

## **Ética das Virtudes**

Do que se trata a ética das virtudes?

---

<sup>11</sup> Fraude e corrupção no Brasil: A perspectiva do setor privado, <http://www.transparencia.org.br/>, 2003

*“Se trata de la ética de las virtudes, que no se fija en ninguna norma concreta sino en el desarrollo de virtudes en el sujeto a través de la acción y en el papel de la virtud de la prudencia o sabiduría práctica para determinar qué es lo que debe hacerse en cada situación” (MELÉ, 2002 A).*

A virtude é algo adquirido pelo indivíduo ao longo do tempo, conforme o seu desenvolvimento social. O indivíduo pode ter hábitos de comportamento que o caracterizaram como uma pessoa com preocupações morais. Aquele que possui as virtudes como traço de seu caráter procurará praticá-las ao longo de sua vida e se sentirá bem ao fazê-lo. “Uma virtude, ao contrário de uma limitação imposta por alguém, é nossa essencialmente. Nossas virtudes (e vícios) fazem de nós as pessoas que somos; mas as virtudes pressupõem valores. Um valor apenas adotado, mesmo que se acredite nele sinceramente, de pouco vale se não se traduzir em ação. Virtudes são valores transformados em ações” (SOLOMON, 2000, p. 19-20). As virtudes devem ser transformadas em ações de modo inteligente, de modo a expressar a noção pessoal de como o mundo deve ser. Desse modo as virtudes fornecerão os fundamentos da ética nos negócios.

Em *It's Good Business*, Solomon diz que a ética empresarial é a total consciência do que se faz, suas conseqüências e complicações. A ética nos negócios nada mais é do que o reconhecimento desta consciência e a disposição em se ser responsável por colocá-la em prática. Assim, a ética dos negócios não é uma seqüência de técnicas, fórmulas ou prescrições abstratas, mas o resultado de um modo de vida, possuidor de um juízo valorativo bom, que consegue olhar adiante do imediatismo das preocupações do mundo dos negócios, abrangendo um espaço maior que o empresarial, o da sociedade como um todo. É nesta sociedade que se atua e a ela é que se tem que servir.

A ética da virtude “diz que aquilo que é moral em uma dada situação não representa apenas o que a moralidade convencional ou os preceitos morais (definições societais atuais) exigem, por mais justificados que sejam, mas também o que uma pessoa madura, com um ‘bom’ caráter moral, considera

apropriado” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2001, p. 58). Deve-se considerar as situações concretas que o indivíduo encontrará no cotidiano da empresa, porém sem cair no relativismo ou no extremo da particularização.

Solomon, em *Above the Bottom Line*, comenta que a ética empresarial não diz respeito somente às questões que se referem ao interesse pessoal e profissional de quem deseja viver bem e fazer o que é certo. “*In business ethics, this includes the search for the good life, questions of morality, and the rewards and responsibilities of a business position. It also includes attitudes toward work and toward the people living and working around us and with us in society as a whole*”<sup>12</sup> (SOLOMON, 1994, p. 4).

SOLOMON, na segunda parte do livro *A melhor maneira de se fazer negócios*, discute a respeito do sentido da integridade. Para ele, “a integridade não é, em si, uma virtude, porém uma síntese das virtudes que trabalham juntas para formar um todo coeso. Isso é o que chamamos, no sentido moral, de caráter” (SOLOMON, 2000, p. 74). A integridade sugere uma visão completa do homem, não considerando apenas a virtude pessoa em si, mas olhando esta como parte de algo maior, a comunidade, por exemplo. O mesmo raciocínio serve para as empresas. Estas fazem parte de uma sociedade e o “mundo da empresa” não deve ser regido por uma lógica particular e dessa forma estar sujeito a normas diferentes das demais atividades humanas, normas estas possuidoras de pressupostos éticos.

E quais seriam estas virtudes, que forma a integridade? Ou, antes disso, o que é a virtude?

Segundo um *Dicionário de Filosofia*, “este termo designa uma capacidade qualquer, ou excelência, seja qual for a coisa ou o ser a que pertence. Seus significados específicos podem ser reduzidos a três: 1<sup>o</sup> Capacidade ou potência em geral; 2<sup>o</sup> Capacidade ou potência do homem; 3<sup>o</sup>

---

<sup>12</sup> Em éticas empresariais, isto inclui a procura pela vida boa, perguntas de moralidade, e as recompensas e responsabilidades de uma posição empresarial. Também inclui atitudes com o trabalho com as pessoas que vivem e trabalham ao nosso redor, conosco e com a sociedade como um todo

Capacidade ou potência moral do homem” (ABBAGNANO, 2000, p. 1003). A este trabalho interessa o último significado, que se relaciona com a capacidade moral do homem.

No mesmo dicionário, “o termo designa uma capacidade do homem no domínio moral” (ABBAGNANO, 2000 p. 1003). A virtude pressupõe uma disposição permanente de buscar o comportamento moralmente positivo, de buscar o bem. O vício é o seu oposto, ou seja, uma disposição permanente de buscar o mal.

Como disposição de buscar um ato moral positivo, a virtude está muito próxima do valor moral. Por esta razão, envolve uma compreensão do valor em que se fundem as normas morais que dão orientação ao agir ético, mas, ao mesmo tempo, supõe a força de vontade necessária para superar os obstáculos que se interponham a sua realização (VÁZQUEZ, 2000, p. 214).

Para Aristóteles, a virtude “é uma disposição da alma relacionada com a escolha de ações e emoções, disposição esta que consiste num meio termo (o meio termo relativo a nós) determinado pela razão (a razão graças à qual um homem dotado de discernimento o determinaria)” (ARISTÓTELES, 2001, p. 42). Como a ética, as virtudes são hábitos bons que devem ser praticados e assim aprimorados no decorrer da vida de uma pessoa. Do mesmo modo que um pianista deve exercitar a prática do piano para se tornar um grande pianista, assim deve-se fazer com as virtudes, para adquiri-las.

Uma pessoa que desenvolve as suas virtudes conseqüentemente as terá como parâmetros de seu comportamento e as usará para decidir o que fazer no seu dia a dia. Deste modo, suas decisões refletirão seus princípios e valores.

No ambiente empresarial, “as organizações têm a responsabilidade de promover, incentivar e encorajar o comportamento ético” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p. 71). Desse modo, existindo princípios, diretrizes claras e determinadas, sobre qual deve ser o comportamento do

funcionário, este terá uma maior capacidade de tomar a decisão correta, aprimorando suas virtudes.

A virtude deve ser praticada e usada corretamente. Para ser ética, ela deve ser usada adequadamente, pois tanto sua falta como seu excesso podem ser considerados vícios. Virtudes éticas, “segundo Aristóteles, são as virtudes que correspondem à parte apetitiva da alma, na medida em que esta é moderada ou guiada pela razão (EN I, 13, 1102b 16) e que consistem no justo meio entre dois extremos, dos quais um é vicioso por excesso e outro por deficiência (EN II, 6, 1107a, 1)” (ABBAGNANO, 2000, p. 387).

Para se distinguir o que é vício e o que é virtude, usa-se como critério sua falta, sua moderação ou seu excesso. Um vício é uma virtude em excesso ou deficiente. Para ser realmente uma virtude, um sentimento ou uma conduta deve ser moderado, ou seja, deve se manter no meio termo. “Consideremos primeiro, então, que a excelência moral é constituída por natureza, de modo a ser destruída pela deficiência e pelo excesso [...] e preservada pelo meio termo” (ARISTÓTELES, 2001, p. 37).

Italo Calvino, em seu romance *O Visconde partido ao meio*, oferece um exemplo de como a virtude que se torna vício, em função de seu excesso ou da sua falta. Nesse romance, o Visconde Medardo di Terralba é partido ao meio por uma bala de canhão. Separado em dois, uma metade se torna boa e a outra má. Inicialmente a metade má era odiada por todos, enquanto a metade boa era querida e amada. Porém, conforme o tempo passava, a metade boa passou a ser odiada até mais que a metade má, devido ao “excesso” de bondade. “... E os nossos sentimentos se tornavam incolores e obtusos, pois nos sentíamos como perdidos entre maldades e virtudes igualmente desumanas” (CALVINO, 1996, p. 90).

O quadro a seguir mostra, segundo Aristóteles, as virtudes éticas, e seus vícios, conforme o excesso ou falta das mesmas.

Quadro 4: Virtudes *versus* vícios

<b>Falta de virtude</b>	<b>Virtude</b>	<b>Excesso</b>
Irascibilidade	Mansidão	Indolência
Temeridade	Virilidade	Covardia
Desvergonha	Pudor	Timidez
Intemperança	Moderação	Insensibilidade
Inveja	(Justa) Indignação	(sem nome)
Ganância	Justiça	Perda
Prodigabilidade	Liberal	Tacanhice
Jactância	Sinceridade	Dissimulação
Adulação	Amabilidade	Aspereza
Servilismo/Obsequiosidade	Dignidade	Antipatia
Frouxidão	Firmeza	Padecimento
Vaidade	Magnanimidade	Pusilanimidade
Ostentação	Magnificência	Mesquinhez
Malícia	Prudência	Simpleza

Fonte: ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica, 2001, p.74.

O problema da ética das virtudes surge com sua implementação dentro e entre culturas. Trabalhar com a cultura organizacional leva tempo. Esta passará o que é importante para a empresa, como a pessoa deve pensar e agir em relação aos ambientes externos e internos, quais são as condutas aceitáveis, o que é realização pessoal. Por meio dos elementos culturais, as empresas se apresentam como o lugar das excelências, das virtudes, do projeto ou missão a se realizar (FREITAS, 2002, p. 97).

SOLOMON (2000, p. 86) considera que a cultura empresarial é irredutivelmente social e pressupõe a existência de uma comunidade estabelecida que rejeita explicitamente o individualismo. Os indivíduos que a compõem têm seus papéis definidos dentro desta cultura, participam do seu desenvolvimento e estão adaptados à sua estrutura. As culturas requerem tradições, regras e rituais que vão do superficial ao mais profundo, desde o modo de vestir até valores e crenças fundamentais.

Construir uma cultura empresarial leva tempo. A aquisição da cultura, assim como o amor, é alcançada com repetição e renovação, por meio de um processo de descoberta mútua e de compromisso enriquecedor, conferindo

estabilidade à empresa e transmitindo segurança e familiaridade àqueles que se relacionam com ela.

Uma das funções da cultura organizacional é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos (FREITAS, 2002, p. 98). Quando uma empresa se propõe a desenvolver um programa de ética, este é bem mais do que o simples discurso, ou a promulgação de um código de ética. Os valores devem ser incorporados pelas pessoas, e devem ser praticados e aprimorados. Não basta apenas seguir as regras, mas é preciso assumir os valores como sendo seus. “Trata-se de tornar próprios esses valores e a cultura, de torná-los sua segunda natureza, num sentido quase literal. Em outras palavras, as virtudes de uma cultura se manifestam nas virtudes de cada membro e (felizmente) de todos na empresa” (SOLOMON, 2000, p. 87).

A cultura deve dar um sentido ao trabalho do funcionário, fazer com que ele se sinta parte de algo em que a idéia do indivíduo, seus interesses pessoais estejam de acordo com os da empresa. Mesmo estando submetido a ela, o indivíduo trabalhará prazerosamente. “Nesse sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si” (FREITAS, 2002, p. 100).

SOLOMON (2000, p. 107) diz que a ética nos negócios não é apenas o estudo do que é certo e errado, mas sim uma apreciação e envolvimento multifacetados com outras pessoas no mundo, em que o que importa são os detalhes individuais da pessoa em questão, existindo numerosos detalhes e numerosas virtudes. Assim, ele elaborou um Catálogo das Virtudes nos Negócios, o qual será sintetizado em um quadro análogo ao quadro das virtudes propostas por Aristóteles.

O aprimoramento destas virtudes deve ser um processo contínuo nas empresas. Os que a praticam devem ir além das meras palavras e do discurso. Devem colocar em prática estas virtudes, transformando-as em ações que tragam o bem para todos aqueles que estejam envolvidos com a empresa, tanto interna quanto externamente. “O mais importante é que a integridade é uma condição que exige que você aja como diz. No fundo, significa vivenciar o que se defende como certo” (NASH, 2001, p. 35).



## QUADRO 5: Catálogo das Virtudes nos Negócios

<b>Falta de virtude</b>	<b>Virtude</b>	<b>Excesso</b>
Dar murro em ponta de faca Frustração contínua	Aceitação	Ser “frouxo”, desistir facilmente Falta de imaginação
Frieza, caráter arreadio, indiferença	Amabilidade (Gentileza)	Pessoa “melosa”, intrometida
Apatia, falta de motivação	Ambição	Por si só pode ser um excesso
Falta de cuidado, leviandade	Atenção	Intromissão, atitude compulsiva
“Acompanhar a massa”, falta de personalidade, de autenticidade	Autonomia	Rebeldia Hipocrisia
Ineficácia	Carisma	Fascismo, cultismo
Insensibilidade, crueldade Indiferença ao sofrimento alheio	Compaixão	Sentimentalismo, pieguice Ineficácia, paralisia emocional
Ineficácia, ser “atropelado” “Ser perdedor”	Competitividade	Crueldade, pouco espírito esportivo Tendência a burlar as regras
Incapacidade de delegar, isolado	Confiança	Confiança cega e tola
Competitividade Criação de obstáculos mútuos	Cooperação (Trabalho em equipe)	Falta de autonomia
Covardia	Coragem	Impetuosidade, auto-confiança
Falta de credibilidade	Credibilidade	Não existe
Estagnação	Criatividade (Imaginação)	Fantasia excessiva
Indiferença, insensibilidade “Só faço o meu trabalho”	Cuidado Dedicação (Entusiasmo)	Paternalismo, intromissão Fanatismo, “não sabe quando parar”
Pouca disposição para tentar, Resignação fácil	Determinação (Persistência, “Aderência”)	Obstinação, teimosia Não saber quando desistir
Indefinição	Eloquência	Falar demais, pretensão
Vulgaridade, materialismo	Espírito (Espiritualidade)	“Ser de outro mundo”, hipocrisia
Falta de criatividade, de visão, de vontade, de habilidade	Espírito Empreendedor	“Atrevimento”, ambição, pouca cooperação
Levar tudo muito a sério	Espirituosidade	Nenhum senso de seriedade
Desmazelo, vulgaridade	Estilo	Afetação, narcisismo
Passividade, fraqueza	Firmeza	Crueldade, obstinação, teimosia
Avareza	Generosidade	Distribuir o estoque
Grosseria, arrogância	Graça	Artificialismo, meticulosidade
Incompetência	Habilidade	Segurança em demasia, arrogância
Preocupação excessiva, egocentrismo	Heroísmo	Imprudência, enaltecimento de si mesmo
Mentira	Honestidade	Falar a verdade desnecessariamente
Auto-rebaixamento, falta de escrúpulos	Honradez (Orgulho)	Prepotência, esnobismo, obstinação
Arrogância, autoritarismo	Humildade	Auto-flagelo, humilhação
Ser “resmungão”	Humor	Falta de seriedade
Favoritismo, arbitrariedade	Imparcialidade	Insistir na igualdade equivocadamente
“Seguir o rebanho”	Independência	Arrogância extrema, anti-socialização
Falta de virtudes essenciais	Integridade	Não existe
Injustiça, favorecimento, ganância Vingança	Justiça	Obscurecimento da compaixão e a utilidade
Insídia, traição	Lealdade	Fanatismo, lealdade cega
Ver honradez	Orgulho	Ver honradez
Apatia, indiferença	Paixão	Insanidade, inconveniência
Imprudência, impulsividade	Prudência	Timidez, aversão aos riscos
Assumir poucas coisas	Responsabilidade	Assumir coisas demais
Defeitos e vícios comuns	Santidade	Não ser “deste mundo”
Frustração contínua	Satisfação	Complacência, preguiça, apatia
“Sangue quente”, descontrole	Serenidade	Frieza, indiferença, insensibilidade
Inflexibilidade, mediocridade Ignorância, hipocrisia	Tolerância	Sentimentalismo, falta de agudeza crítica
Falta de vergonha, escrúpulo	Vergonha (“semivirtude”)	Culpa patológica, retraimento

Fonte: Solomon, R. A melhor maneira de fazer negócios, 2000 p.111-164)

## **Justiça**

Outro conceito importante de se comentar, por ser essencial para uma atuação ética, mesmo não sendo um modelo de ética empresarial, é o conceito de Justiça.

É essencial a uma empresa a determinação do que é justo, por meio de um tratamento equânime, ou seja, tratar a todos igualmente. Isto nem sempre é uma tarefa fácil. A dinâmica dos sistemas empresariais, seu crescimento pela diferenciação e coordenação, cria diferenças entre as pessoas. Devido à grande diversidade de funções, relações e responsabilidades existentes dentro da empresa, estes são sistemas de diferenças. Em outras palavras, são sistemas de desigualdade. Na maioria das empresas, as pessoas têm diferentes graus de poder e conseqüentemente alguns têm direitos que outros não possuem. (BROWN, 1993, p. 108).

“Justiça significa tratamento eqüitativo e recompensa apropriada de acordo com padrões éticos ou legais. No mundo dos negócios, isso significa que as regras de decisão, usadas para averiguar o que é justo, poderiam basear-se nos direitos reconhecidos do indivíduo e nas intenções associadas a uma transação empresarial” (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2000, p. 59). As decisões devem ser tomadas de modo a “equilibrar os direitos dos diversos grupos com consistência e boa vontade” (NASH, 2001, p. 33), procurando, dessa forma, agir de acordo com as exigências morais em termos de justiça social e direito individual.

Tanto para Aristóteles como para Platão, esta é uma das virtudes fundamentais, chegando mesmo a dizer que esta é a virtude fundamental. Sua noção de justiça é a de uma virtude pessoal, não a de um esquema abstrato. O bom administrador tem o exato “senso” de justiça, percebendo o que é justo e imparcial. A justiça é imprescindível nas empresas, pois as pessoas percebem claramente se o que a empresa faz é justo ou não. Isto refletirá no

comprometimento destas pessoas e no que elas estão dispostas a fazer pela empresa (SOLOMON, 2000, p. 152).

FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL propõem três tipos de justiça para se avaliar a equidade em diferentes situações, conforme o quadro abaixo:

Quadro 6: Tipos de Justiça

<b>Tipos de Justiça</b>	<b>Avaliação da equidade</b>
<b>Justiça distributiva:</b> baseada na avaliação das conseqüências ou resultados da relação empresarial	Benefícios obtidos Equidade em recompensas
<b>Justiça processual:</b> baseada nos processos e nas atividades que geram conseqüências ou resultados	Processo de tomada de decisão Nível de acesso, abertura e participação
<b>Justiça nas inter-relações:</b> baseada em uma avaliação do processo de comunicação usado nas relações entre as empresas	Exatidão das informações Veracidade, respeito e cortesia no processo

Fonte: FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL. Ética Empresarial, dilemas tomadas de decisões e casos, 2000, p. 60.

Em um caso prático, todos os três tipos podem e devem ser usados para avaliar a situação, buscando o envolvimento e comprometimento de todos na busca da decisão mais justa. A decisão está baseada em critérios claros, as pessoas envolvidas, respeito aos direitos individuais, dando a todos o que lhe é devido, tanto em termos de recompensa como em termos de punições, proporcionando um ambiente de trabalho digno e justo para todos. “Um senso de justiça partilhado conserva a organização unida [...] O vínculo entre o indivíduo e a organização não pode ser mantido apenas com base na lealdade, nem entendido como um mero arranjo contratual. Trata-se de um vínculo que envolve uma justiça pressuposta, a exigência de que a pessoa seja reconhecida e respeitada pelo que é” (SOLOMON, 2000, p. 153).

*Um homem não pode fazer o certo numa área da vida, enquanto está ocupado em fazer o errado em outra. A vida é um todo indivisível.*  
*Mahatma Gandhi*

## **CAPÍTULO 4 – COMPONENTES DA DECISÃO ÉTICA**

Até aqui, demonstrou-se a importância do debate e da prática da ética e da responsabilidade social nas empresas. A mudança no ambiente empresarial, ao longo dos anos, mostra que as empresas não são entidades isoladas e que suas ações não podem ser tomadas, sem levar em consideração os diversos atores da sociedade.

As discussões sobre o tema da ética, antes reservadas a acadêmicos e filósofos, deixam o plano teórico e passam a ser um tema central nas estratégias empresariais, estando presente no dia a dia das pessoas e das empresas como algo essencial para o seu sucesso.

Tomar decisões éticas não é algo fácil. Em grande parte das decisões, o ambiente econômico, profissional e as pressões sociais podem desviar as pessoas dos assuntos morais. Compreender e entender os fatos cada vez mais complexos do ambiente empresarial é algo complicado. Tomar decisões éticas requer mais do que simplesmente o conhecimento e a convicção da importância das diversas teorias éticas. Frequentemente o indivíduo necessita classificar os critérios morais como se eles estivessem competindo entre si. Dessa forma, procura prever as consequências de cada ato para então decidir o que se deve fazer.

Decidir eticamente implica nas implicações das escolhas. A pessoa deve ter habilidade suficiente para avaliar fatos complexos, muitas vezes ambíguos, e nem sempre terá à disposição todas as informações necessárias, pois a previsão dos resultados e das consequências da ação pode ser muito diferente do que havia sido prevista.

A tomada de decisão inclui a avaliação do que é certo ou errado fazer em determinada situação, o que não é simples. Quando se fala em ética, não se tem um mundo preto e branco, em que respostas simplistas e diretas darão a solução final para os dilemas do cotidiano empresarial. Conciliar os diferentes interesses envolvidos nesta área não é tarefa simples. “Todos enfrentam problemas difíceis, cujas soluções nem sempre são óbvias. A conciliação entre a motivação do lucro e os imperativos éticos é uma questão incerta e altamente sutil” (NASH, 2001, p. 13).

O que fazer, por exemplo, na seguinte situação: o prazo para o desenvolvimento de um novo produto chegou ao fim e este produto ainda não foi testado da maneira adequada. Ele tem um alto índice de confiabilidade, mas ainda não pode ser considerado 100% seguro. Além disso, seu processo de fabricação atual é prejudicial ao meio ambiente. Um novo sistema de produção, ecologicamente correto, além de atrasar seu lançamento, encareceria o produto, fazendo com que ele perdesse competitividade.

Paralelamente a isso, o encarregado do projeto sofre a pressão dos seus chefes, que exigem resultados rápidos devido ao crescimento da concorrência nesse setor. Se o departamento da empresa não gerar resultados positivos rapidamente pode haver demissões e até mesmo o seu fechamento. O que fazer? As alternativas se apresentam a seguir:

1. Lançar o produto como está e fazer os ajustes e testes com o produto no mercado, correndo o risco de prejudicar a algum consumidor, poluir o meio ambiente e acabar assim prejudicando a própria empresa.

2. Atrasar o lançamento do produto, trazendo prejuízos para a própria empresa e seus acionistas, correndo o risco de ser demitido e o departamento fechado.

Obviamente estas não são as únicas soluções possíveis. Talvez elas sejam apenas os extremos de um leque de possibilidades sobre o que é possível fazer nesta situação.

Em termos teóricos, tem-se o seguinte modelo de tomada de decisão ética:

Primeiro passo: O que se deve fazer? Qual a alternativa a ser adotada, entre as várias ações possíveis? Qual é a correta, ou a mais indicada, para o ato? Para se chegar à resposta, deve-se considerar vários fatores.

Segundo passo: Por que devemos fazer? Para decidir qual ação é a melhor, deve-se perguntar por que ela é a correta, por que não adotar outra ação, por que determinada ação deve ser escolhida em detrimento de outras.

Os dois passos a seguir devem ser considerados em conjunto, pois a decisão a ser adotada dependerá de uma combinação dos dois, e devem ser observados simultaneamente.

Terceiro passo: Quais são os princípios, normas e valores que devem ser seguidos? O que a pessoa considera como o correto? Quais valores estão presentes, seja de forma individual, seja pela cultura da empresa, ou da sociedade em que o indivíduo está inserido?

Quarto passo: Quais são e quem sofrerá as consequências dos atos? Deve-se olhar para as consequências dos atos, a quem eles atingirão e quais reações podem ser provocadas por este ato.

Dilemas éticos surgem diariamente na vida. Talvez as pessoas não se dêem conta da extensão moral das atitudes que tomam em relação a determinadas situações, especialmente no ambiente empresarial. NASH (2001, p. 10-11) lista trinta situações presentes no ambiente empresarial, que envolvem questões morais de honestidade, justiça, respeito ao próximo ou cumprimento de deveres:

## Quadro 7: Dilemas morais no ambiente empresarial

1. Ganância
2. Encobrimento e deturpação de relatórios e procedimentos de controle
3. Justificativas enganosas sobre produtos ou serviços
4. Inadimplência ou fraude de termos negociados
5. Estabelecimento de políticas que possam levar outras pessoas a mentir para cumpri-las
6. Excesso de confiança no próprio julgamento, pondo em risco a entidade corporativa
7. Deslealdade para com a empresa assim que os tempos ficam difíceis
8. Má qualidade
9. Humilhação das pessoas, no trabalho ou por meio de estereótipos na propaganda
10. Obediência cega à autoridade, não importando se ela é antiética ou injusta
11. Auto-engrandecimento, aproveitando as obrigações da empresa (conflito de interesses)
12. Favoritismo
13. Acordos de preços
14. Sacrifício de inocente e do mais fraco para que as coisas sejam feitas
15. Supressão dos direitos básicos: liberdade de expressão, de escolha e de relacionamentos pessoais
16. Falha em denunciar a ocorrência de práticas antiéticas
17. Negligência da própria família ou das próprias necessidades pessoais
18. Tomada de decisão sobre o produto que perpetra um assunto de segurança questionável
19. Não reposição daquilo que se tirou do meio ambiente, dos empregados e/ou dos bens da empresa
20. Exagero consciente das vantagens de um plano para obter o apoio necessário
21. Não ataque a prováveis áreas de fanatismo, preconceito de sexo ou racismo
22. Bajulação da hierarquia da empresa, em vez de fazer o trabalho bem-feito
23. Subida na escada corporativa usando os outros como degraus
24. Promoção do empreendedor destrutivo que deixa para trás seus erros
25. Não cooperação com outras áreas da empresa – a mentalidade do inimigo
26. Mentira, por omissão, para os empregados pelo bem do negócio
27. Estabelecimento de aliança com parceiro questionável, mesmo que para uma boa causa
28. Não responsabilidade por práticas danosas – intencionais ou não
29. Abuso ou simplesmente concordância com fantasias corporativas que desperdiçam dinheiro e tempo
30. Corrupção do processo político público pelos meios legais.

Fonte: NASH, Laura, *Ética nas Empresas*, 2001.

O processo de reflexão ética, para se decidir sobre estas e outras situações do cotidiano, começa pela pergunta: “O que fazer?” Infelizmente nenhum manual ou código de ética tem as respostas prontas para estas dúvidas. Ao decidir o que fazer, a pessoa avaliará, segundo determinados valores que possui. Estes valores determinam o valor das coisas, influenciam a seleção e a formulação dos fatos. Frequentemente, as pessoas concordam quanto aos fatos, mas discordam quanto ao seu significado, porque usam valores diferentes na avaliação desses fatos (BROWN, 1993, p. 31).

Um exemplo simples, um copo com água pela metade, pode ser considerado meio cheio ou meio vazio, dependendo da interpretação de quem o vê. Em um trecho do livro *Quincas Borba*, Machado de Assis escreve: “Tão certo é que a paisagem depende do ponto de vista, e que o melhor modo de apreciar o chicote é ter-lhe o cabo na mão” (ASSIS, 2002, p. 30).

A pessoa deve se perguntar por que deve tomar determinada atitude. Tome-se como exemplo o dilema de número vinte e sete da lista de Laura Nash: estabelecimento de aliança um parceiro questionável, mesmo que para uma boa causa. Para encontrar a resposta, o indivíduo deve refletir baseado nos dois últimos passos do modelo proposto, observando os princípios e valores individuais, da empresa e da sociedade em que ele vive, bem como as conseqüências de sua ação.

Um dilema deste tipo foi vivido pelo sociólogo Herbert de Souza. A ONG – Organização Não Governamental – dirigida por ele, a Associação Brasileira Interdisciplinar da Aids (Abia), enfrentava uma grave crise financeira. Herbert de Souza apelou a um amigo, membro da entidade. Este, por sua vez, conseguiu uma contribuição de US\$ 40 mil de uma pessoa ligada ao jogo do bicho. Ele considerou legítimo o meio, pois avaliou a situação como de extrema necessidade. Muitos defenderam o ato, considerando que as vidas que foram salvas compensavam o pequeno sacrifício da moral (SROUR, 2000, p. 57).

Ao se buscar uma resposta ao que deve ser feito, deve-se ter cuidado para não se encontrarem meias-verdades que servirão como apoio ao ato, ou seja, deve-se observar todos os aspectos e fatos envolvidos, tomando o cuidado de não supervalorizar os que são convenientes e menosprezar, ou até mesmo ignorar, aqueles que são contrários aos objetivos pretendidos.

Definir o que fazer dependerá da formação do indivíduo, de seus valores e dos valores do ambiente social em que ele está inserido. Um estudo sobre os valores adotados por gerentes de empresa concluiu que os valores de natureza pessoal não são os componentes principais que orientam as decisões, as ações



e as políticas da empresa. Os valores pessoais constituem apenas uma parte do sistema total de valores da empresa. O agir ético dependerá de fatores como: os valores e as tradições da empresa, as oportunidades e a solução de conflitos, e finalmente os valores pessoais dos indivíduos que tomam a decisão. (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2001, p. 150).

Cabe aqui lembrar que não se deve decidir com base em um ou em outro fator, mas na combinação deles. Dessa forma, o indivíduo deve considerar os meios a serem empregados, os valores individuais e os da empresa ou do ambiente que o cerca, e as conseqüências da decisão tomada.

### **VALORES INDIVIDUAIS**

Ao analisar os valores individuais, deve-se considerar a formação e o desenvolvimento moral do indivíduo. Um modelo amplamente aceito pela comunidade acadêmica é o do desenvolvimento cognitivo moral de Lawrence Kohlberg (FREITAG, 1992; MARTINS, 2002; KRISTENSEN & DELL'AGLIO, 2002).

Kohlberg, psicólogo e filósofo norte-americano (1926-1987), seguidor de Piaget e fundador do Centro de Desenvolvimento e Educação Moral, da Universidade de Harvard, dedicou a vida ao estudo do desenvolvimento moral do ser humano.

Piaget seguiu a trilha aberta por Kant, defendendo a existência de categorias do pensamento lógico e da constituição da consciência moral. Para Kant, essas categorias eram inatas. Piaget defende que elas são o fruto de uma construção gradual e sistemática. A evolução do pensamento lógico e da moralidade é construída por fatores biológicos e sociais e é dividida em estágios caracterizados por períodos de equilíbrio e de ruptura.

Esses estágios obedecem a uma seqüência determinada e universal, sendo cada estágio hierarquicamente superior mais complexo, mais

diferenciado, mais competente para resolver os problemas, incorporando o estágio anterior.

A passagem de um estágio a outro se dá por meio de dois mecanismos complementares do processo de adaptação do organismo ao meio físico e social: a assimilação e a acomodação:

- A **assimilação**: o processo de ampliação da estrutura – cognitiva ou moral – que permite que novas experiências sejam incorporadas e resolvidas de modos semelhantes. É um período de equilíbrio.

- Influências externas (mudanças sensíveis do meio) e internas (maturação biológica e diferenciação do sistema nervoso central) podem causar desequilíbrios (ou rupturas) na estrutura. É nesse momento que se dá o processo de **acomodação**, que leva a um patamar mais elevado de desenvolvimento.

Tanto para Piaget quanto para Kohlberg, a consciência moral se encontra na razão. Eles defendem a tese da gênese gradativa da consciência moral e da possibilidade de educá-la.

Kohlberg estudou o desenvolvimento moral a partir da proposição de dilemas hipotéticos, descritos em pequenas histórias. Perguntando aos respondentes como chegavam às suas respostas, concluiu que o modo pelo qual as pessoas pensavam sobre diferentes questões morais refletia, na verdade, diferentes estágios do desenvolvimento cognitivo.

Para o estabelecimento dos seis estágios (ver quadro 8), e para o diagnóstico do desenvolvimento moral, uma vez postulados os estágios, Kohlberg considera três pontos:

- 1º - O valor moral defendido, representado pelo conteúdo intrínseco dos argumentos apresentados: punição, propriedade, papéis afetivos e autoridade assumidos, lei, vida, liberdade, justiça (punitiva ou distributiva), verdade, sexo.

2º - A justificativa dos julgamentos (estrutura e coerência da argumentação).

3º - A orientação sócio-moral consciente do sujeito.

Os estágios foram definidos a partir de considerações teóricas e filosóficas, e das respostas encontradas nos dilemas morais propostos. A avaliação, embora, complexa e subjetiva, permite chegar a um escore numérico. A avaliação tem sua base em conceitos morais básicos, tais como: valor da vida humana, motivos para a ação moral e bases para o respeito pela autoridade moral. As pessoas não respondem todas às histórias num mesmo nível, mas a classificação é feita pelo estágio dominante. Em cada um dos três dilemas há uma opção inicial entre as problemáticas da vida vs. lei; moralidade vs. punição; e contrato vs. autoridade (KRISTENSEN & DELL'AGLIO, 2002).

Kohlberg partiu da definição dos estágios e da criação de uma metodologia que possibilite o diagnóstico sobre estágio em que as pessoas se encontram. Propõe modos de intervenção na passagem de um estágio para o outro, possibilitando às pessoas o desenvolvimento da sua capacidade de fazer julgamentos morais. É este o momento educativo, seja por parte de um professor, seja por parte da empresa, no sentido de promover a análise, discussão, avaliação e julgamento das situações reais vividas pelos indivíduos. “No mundo dos negócios, o desenvolvimento moral do indivíduo pode ser influenciado pela cultura da empresa e especialmente pelo treinamento em ética” (FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2001, p. 97).

## Quadro 8: Estágios de Desenvolvimento Moral de Kohlberg

<b>Estágios de Kohlberg: Desenvolvimento moral</b>
<p><b>NÍVEL 1: Moralidade Pré-convencional</b></p> <p><u>Estágio 1:</u> Orientação para a obediência e a punição: o indivíduo define sobre o que é certo baseado na autoridade e na punição que pode sofrer.</p> <p><u>Estágio 2:</u> Individualismo, propósito instrumental e troca: o indivíduo segue as regras porque isto lhe traz alguma compensação imediata. O certo é baseado na justiça e na equidade, em uma troca legal, um acordo.</p> <p><b>NÍVEL 2: Moralidade convencional</b></p> <p><u>Estágio 3:</u> Expectativas interpessoais mútuas, relações e conformismo interpessoal: A família ou o grupo a que o indivíduo pertence é importante. Ações morais são aquelas que atendem às expectativas alheias. Leva-se em conta o bem-estar alheio. Valorização da confiança, lealdade, o respeito e a manutenção das relações mútuas.</p> <p><u>Estágio 4:</u> Sistema social e consciência (lei e ordem): mudança no foco, da família e grupos próximos para a sociedade em geral, o indivíduo determina o que é certo considerando seu dever para a sociedade. As leis são para ser preservadas, a não ser em casos extremos. Contribuir para a sociedade é visto como algo bom.</p> <p><b>NÍVEL 3: Moralidade com princípios ou pós-convencional:</b></p> <p><u>Estágio 5:</u> Contrato social ou utilidade e direitos individuais: Agir de modo a alcançar o bem maior para o maior número de pessoas. O indivíduo tem consciência da existência de valores diferentes e que os valores são relativos. As leis e regras devem ser preservadas visando à ordem social, mas elas podem ser modificadas, respeitando-se a preservação de valores básicos não-relativos como a importância da vida e da liberdade de cada um.</p> <p><u>Estágio 6:</u> Princípios éticos universais: o indivíduo elabora e segue os princípios éticos que ele escolheu para determinar o que é certo. As leis por estarem em conformidade com tais princípios devem ser seguidas. Existe, porém, uma diferença entre lei e consciências; a segunda domina. Os princípios éticos são parte de um sistema de valores articulado e integrado, analisado com cuidado e consistentemente seguido.</p>

Adaptado de: CRAIG, Joseph. The Six Stages of Moral Judgment; BARGER, Robert N. A summary of Lawrence Kohlberg's stages of moral development.

### Seis Estágios do Desenvolvimento Moral

Kohlberg classificou os níveis de moralidade e seus respectivos estágios.

**NÍVEL 1: Moralidade Pré-Convencional:**

1. Estágio do castigo e da obediência

a) Valor moral defendido: obediência às regras e à autoridade. O correto é evitar infringir as regras, obedecer por obedecer e evitar causar danos físicos a pessoas e propriedades;

b) Justificativa dos julgamentos: evitar o castigo e o exercício do poder superior que as autoridades têm sobre o indivíduo;

c) Orientação sócio-moral: egocêntrica.

## 2. Estágio do objetivo instrumental individual e da troca

a) Valor moral defendido: seguir as regras quando for de interesse imediato. O correto é agir para satisfazer os interesses e necessidades próprias e deixar que os outros façam o mesmo. O correto é também o que é eqüitativo, ou seja, uma troca igual, uma transação, um acordo;

b) Justificativa dos julgamentos: servir a necessidades e interesses próprios em um mundo em que há outras pessoas com seus interesses;

c) Orientação sócio-moral: individualista concreta.

## NÍVEL 2: MORALIDADE CONVENCIONAL:

### 3. Estágio das expectativas interpessoais mútuas, dos relacionamentos e da conformidade

a) Valores defendidos: desempenhar o papel de uma pessoa boa (amável), preocupar-se com os outros e seus sentimentos, ser leal e manter a confiança dos parceiros, estar motivado a seguir as regras e expectativas;

b) Justificativa dos argumentos: precisa corresponder às expectativas alheias. Tem necessidade de ser bom e correto a seus olhos e aos olhos dos outros (família, amigos etc.); importa-se com os outros: se trocasse de papel, quereria um bom comportamento de si próprio. Este é o estágio da regra de ouro: aja com os outros como gostaria que eles agissem com você;

c) Perspectiva sócio-moral: do indivíduo em relação aos outros indivíduos.

### 4. Estágio da preservação do sistema social e da consciência

a) Valores defendidos: cumprir seu dever na sociedade, apoiar a ordem social, manter o bem-estar da sociedade ou do grupo. Cumprir os deveres com os quais se concordou, apoiar as leis;

b) Justificativa dos argumentos: manter o funcionamento das instituições como um todo, auto-respeito ou consciência compreendida como cumprimento de obrigações definidas para si próprio, ou consideração das conseqüências dos atos. Pergunta-se: "o que acontecerá se todos fizerem o mesmo?"

c) Orientação sócio-moral: o ponto de vista é o do sistema que define papéis ou regras. As relações individuais são consideradas em termos do lugar que ocupam dentro do sistema.

### NÍVEL 3: PÓS-CONVENCIONAL:

#### 5. Estágio dos direitos originários, do contrato social ou da utilidade

a) Valores defendidos: sustentar o direito, valores e contratos sociais básicos de uma sociedade, mesmo quando em conflito com regras e leis concretas do grupo. Reconhecimento de que os valores variam de cultura para cultura, mas que existem valores e direitos não relativos como o direito à vida e à liberdade que devem ser defendidos, independentemente da opinião da maioria;

b) Justificativas da argumentação: obrigação de cumprir a lei em função de um contrato social: protege seus direitos e os dos outros. Leis e deveres são baseados em cálculo do maior bem para o maior número de pessoas (critério da utilidade);

c) Orientação sócio-moral: o ponto de vista prioritário é o da sociedade. Quando há conflito entre o ponto de vista moral e o legal, não consegue integrá-los.

#### 6. Estágio dos princípios éticos universais

a) Valores defendidos: seguir o princípio ético universal de justiça, que engloba os seguintes conceitos: dignidade inviolável da humanidade, liberdade, solidariedade e igualdade. As leis são válidas se seguirem esses princípios. Se violarem esses princípios, não se deve obedecê-las, pois o princípio é superior

à lei. Os princípios têm validade, independentemente da autoridade de grupos ou pessoas que os sustentem, e independentemente da identificação do sujeito com essas pessoas e grupos;

b) Justificativas da argumentação: como ser racional, percebe a validade dos princípios e compromete-se com eles;

c) Orientação sócio-moral: ponto de vista moral, autônomo, do qual derivam os ajustes sociais. É o ponto de vista do indivíduo racional que reconhece a natureza da moralidade e do respeito pelos outros como fim e não como meio de chegar a alguma coisa.

Os valores individuais ligados à formação, à família do indivíduo, são importantes. No entanto, pesquisas indicam que provavelmente a qualidade ética do grupo do trabalho, e não o desenvolvimento moral, é o mais importante para a determinação do comportamento das pessoas na empresa (FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2001, p. 99).

### **CULTURA DA EMPRESA**

A cultura organizacional é outro fator de enorme importância para a tomada de decisão ética, pois uma organização se caracteriza como um conjunto de indivíduos que possuem valores e princípios que se articulam nos meios sociais internos e externos à empresa. A cultura é o que possibilita aos indivíduos o desempenho de um determinado papel, dentro da sociedade ou da própria empresa. A partir do momento em que os indivíduos fazem parte de uma organização, acabam por criar uma identidade coletiva que a caracterizará.

A cultura pode ser criada pelo próprio fundador da empresa, tendo como base seus valores, atitudes e convicções pessoais. Dando aos integrantes um sentido de integração e diretrizes para a sua conduta, em termos da ética isso significa promover a consciência dos funcionários e o bem estar de todos os envolvidos. “A tarefa da alta administração consiste em criar uma estrutura clara, coesa e abrangente, de políticas e procedimentos, que funcione para

promover a conduta ética de duas maneiras complementares. Deve fomentar a preocupação da empresa com os direitos e interesses de todas as partes por ela afetadas e prover salvaguardas que reduzam ou eliminem tentações” (AGUILAR, 1996, p. 54).

Segundo Edgard Schein (1985), é possível alterar a cultura organizacional por meio da liderança. Em primeiro lugar, desde que as culturas aparecem em grupos que dividem experiências comuns, existem diversas *sub-culturas* que coexistem nas organizações: funcionais, geográficas, hierárquicas. A organização como um todo terá uma cultura, se este todo tiver uma história significativa compartilhada, mas não se pode assumir a existência de tal cultura a qualquer tempo.

Esta unidade social, geralmente, terá uma história que poderá ser decifrada. Os atores-chave na formação desta cultura poderão ser estudados, de tal modo que não estarão limitados pela falta de dados históricos. A cultura é aprendida, está envolvida com novas experiências, e pode ser mudada, caso se entenda a dinâmica deste processo de aprendizagem.

Partindo dessa argumentação, Schein afirma que: “culturas organizacionais são criadas por líderes, e uma das mais decisivas funções de liderança deve ser a criação, a administração e, se e quando isto se torne necessário, a destruição da cultura” (SCHEIN, 1985, p. 2).

Segundo Kroeber e Kluckholm, citados em Freitas (1991), existem mais de cento e sessenta e quatro definições diferentes de cultura na literatura de antropologia cultural, o que nos dá uma idéia das dificuldades que aparecem quando se estuda este tema.

Para SCHEIN (1985), alguns significados, comumente atribuídos à cultura organizacional, são reflexos dela, mas não são, na real acepção do termo, cultura organizacional. Tais significados poderiam ser muito bem exemplificados por regularidades comportamentais observadas na interação



entre pessoas, como uso da linguagem e rituais de deferência: as normas envolvidas em grupos de trabalho, os valores esposados (compartilhados) por uma organização, a filosofia que dirige uma política organizacional para os empregados e/ou consumidores, as regras do jogo para se estabelecer na empresa, o clima organizacional, entre outros fatores.

O termo cultura deveria ser reservado para um nível mais profundo de premissas básicas, de crenças que são compartilhadas pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente, e que definem, de uma forma assumida como correta, a visão da organização de si mesma e de seu ambiente. Essas premissas e crenças seriam aprendidas devido a problemas de sobrevivência do grupo no ambiente externo, e suas dificuldades de integração interna. Elas são dadas por certas, por resolverem os eventuais problemas, repetidamente, e com segurança.

Schein afirma que este nível mais profundo de premissas deve ser diferenciado dos artefatos e valores, que são manifestações de níveis superficiais de cultura, mas que não constituem a sua essência.

Schein conceitua cultura como: “um padrão de premissas básicas – inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo, à medida que este aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – premissas estas que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, possam ser ensinadas para novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (SCHEIN, 1985, p. 9).

Sobre os níveis de cultura já citados, o autor os divide em três:

- **Premissas ou Pressupostos Básicos:** tidos como certos, invisíveis e inconscientes, como: ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza humana, natureza da atividade humana e dos relacionamentos humanos. Para Schein, este nível é o cultural por excelência;

- **Valores:** há maior nível de consciência, ocupando posição intermediária;

- **Artefatos e Criações:** são visíveis, mas dificilmente decifráveis, como: tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis e audíveis.

Para PETTIGREW (1985, p. 44), “cultura é o sistema no qual significados aceitos pública e coletivamente operam para um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta a situação dos indivíduos para eles mesmos”.

Pettigrew vê a cultura como possível propiciadora de mudanças organizacionais, o que leva a perceber que ele coloca o manejo da cultura como fator acessório das mudanças organizacionais. Melhor, a cultura é importante para dar legitimidade às mudanças organizacionais que estão sendo levadas a cabo. Nisso, a visão de Pettigrew difere quase frontalmente da abordagem proposta por Schein, em que se vislumbra um nível de atuação mais forte e determinante.

Outra definição é dada por Charles Handy (1978). Para ele, a cultura organizacional pode ser brevemente entendida como um conjunto de valores normas e crenças, refletidos em diversas estruturas e sistemas. Além disso, “as culturas das empresas são afetadas pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas” (HANDY, 1978, p. 200).

Seguindo esta linha de conceituação, poder-se-ia pensar na possibilidade de a alta administração mudar a cultura da empresa a seu bel prazer, seguindo planejamentos bem definidos, com a facilidade de uma decisão rotineira, quase que sem pensar nas resistências e na dificuldade, adotando uma postura positivista. Entretanto, o que este autor chama de cultura está inserido na categoria de Artefatos e Criações, proposta por Schein, o que não seria, propriamente, cultura. A pergunta do porquê da presença deste autor

nesse cenário pode ser respondida de modo simples: há um enorme número de autores que tratam a questão da cultura como algo fácil manejável, não se atendo a quaisquer questionamentos. Quase todos seguem esta mesma linha metodológica, variando apenas se recebem maior ou menor atenção.

Em contraste, o termo cultura pode ser conceituado como algo que emerge das interações sociais, algo que a organização “é” e não “tem”. Pode ser considerada um sistema de cognições compartilhadas, de conhecimentos e crenças, ou um sistema de símbolos e significados compartilhados, ou mesmo uma projeção do inconsciente coletivo universal.

V. L. Meek, citado por Legge, coloca que: “se a cultura está sendo considerada como embutida nas interações sociais, que é algo que é socialmente produzido e reproduzido no tempo, influenciando o comportamento das pessoas em relação ao uso da linguagem, tecnologia, regras e lei, conhecimento e idéias sobre legitimação de autoridade e liderança, então ela não pode ser descoberta, ou mecanicamente manipulada; apenas poderá ser descrita e interpretada. O pesquisador não poderá criá-la ou destruí-la, apenas tentar entender e examinar como que a cultura deverá ser alterada no processo de reprodução social. As pessoas não absorvem passivamente significados e símbolos; elas produzem e reproduzem cultura e no processo de reproduzi-la, eles a transformam” (LEGGE, 1995, p. 187).

Seria possível dizer-se que, entre as propostas que vêem a cultura como algo que a organização “possui” caberia lembrar as colocações de Schein, e encarar a cultura quase como um objeto passível de ser tocado, mexido, mudado, passível de interferência. Schein não afirma que este processo é fácil, ou mesmo controlável, mas acredita que este processo seja plausível. Num outro pólo, a posição de Meek faz a apologia da cultura como algo que “é”, e advoga a impossibilidade de se manejar a cultura de um modo quase natural.

Cabe ressaltar que as duas abordagens não são excludentes, e que nenhum dos dois situa-se exatamente em um dos pólos. A realidade é muito

mais complexa. As duas concepções estarão sempre coexistindo, ou seja, existe a dimensão do *ter* e do *ser* da cultura organizacional, e isto facilita a percepção, não só das possibilidades, como das limitações de se tratar a questão.

Para Legge, a posição de Meek não significa que os principais executivos não tenham nenhuma influência sobre cultura da organização em que estão, mas implica em que sua voz não seria a única a ser ouvida, nem necessariamente ouvida e internalizada. A cultura compartilhada pelo alto escalão, apresentada como a oficial, será apenas uma das muitas sub-culturas dentro da organização e sofrerá resistência ativa dos grupos que não compartilhem ou se simpatizem com aqueles valores, mesmo que adotem discursos retóricos de submissão à cultura oficial para manter seus empregos.

Por este ângulo de visão, pode-se perceber como a cultura organizacional pode ser encarada como um instrumento eficaz de controle, e que o discurso de entender as pessoas como seres complexos pode ser apenas um belo recurso retórico.

Segundo Morgan (1996), existe uma “sociedade organizacional” em que grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia a dia das pessoas, de maneira completamente diferente das sociedades com produções mais artesanais. As pessoas constroem suas vidas em torno de conceitos distintos de trabalho e lazer, seguem rotinas de cinco ou seis dias por semana, moram e trabalham em lugares diferentes, aceitam a autoridade de outros. “Para alguém de fora, a vida diária em uma sociedade organizacional é cheia de crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta, quando comparada com aquela em sociedades mais tradicionais” (MORGAN, 1996, p. 116).

O desenvolvimento de sociedades organizadas é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais da ordem social. Mudam ideais comuns, crenças e valores e, em seu lugar, surgem padrões mais fragmentados e

diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. A sociedade industrial alterou profundamente a idéia de espaço e, com a velocidade dos computadores, também a noção de tempo, características muito relevantes de qualquer cultura.

Dessa forma, quando os valores, regras e costumes de uma empresa são aceitos por todos os funcionários como o certo, a cultura servirá como um instrumento regulador do comportamento.

Segundo John K. Galbraith (1989), pelo tratamento cultural, a empresa pretende erigir poder condicionado sobre seus funcionários, valendo-se de instrumentos explícitos como persuasão, educação e, com isso, obter menores resistências e maior comprometimento. Chega a um controle internalizado das pessoas em relação ao seu trabalho, na medida em que se tornam coisas “certas” e “naturais”. “O poder condicionado é o produto de um *continuum* que parte da persuasão objetiva, visível, até o ponto em que aquilo que o indivíduo, no contexto social fora levado a acreditar, seja intrinsecamente correto” (GALBRAITH, 1989, p. 30).

Já no caso de tais mudanças serem apenas retóricas, a dominação e subjugação dar-se-ão pela utilização dos poderes compensatório (remuneração) e condigno (ameaças de perder o emprego). São duas faces da mesma moeda que evidenciam a necessidade de controle externo sobre os empregados e o trabalho, como contrapartida de uma relação skinneriana de reforços positivos/negativos, com suas conseqüências.

Segundo as denominações de Galbraith, poder condicionado é aquele, em que a pessoa age de acordo com a vontade de outrem, por achar que este comportamento é o certo e o natural. Os poderes compensatórios e condignos agem de fora para dentro, ou seja, a pessoa age de acordo com recompensas que receberá por atuar daquela maneira. O primeiro deve ser buscado pela empresa. “Uma vez conquistada a crença, através do condicionamento explícito ou implícito, a decorrente subordinação à vontade de outros é considerada

como produto do senso moral ou social do próprio indivíduo – da sua intenção quanto ao que é correto ou bom. Num caso puro, ela é totalmente desvinculada de qualquer retribuição compensatória ou punição condigna” (GALBRAITH, 1989, p. 35).

Obviamente, quando se fala de ética e de responsabilidade social, não se deve buscar o envolvimento do funcionário pelo poder compensatório. Espera-se que ele aja e tome suas decisões por acreditar naquilo que faz e por achar que aquilo é o correto a se fazer. “Não resta dúvida de que a generosidade que consiste em fazer o bem pelo talento e bons ofícios; é o mais honesto e o mais seguro dos meios, aquele que obriga melhor” (CÍCERO, 2002, p. 99).

O envolvimento e a confiança do funcionário são importantíssimos para a questão da responsabilidade social. No voluntariado, por exemplo, seria uma total incoerência alguém ser voluntário por coação, ou seja, por medo de punição ou porque receberá alguma recompensa por isso. “O voluntário é um cidadão que, motivado pelos valores da participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário” <sup>13</sup> (PROGRAMA VOLUNTÁRIOS, 2002).

Portanto, por um lado o voluntariado implica em um ato espontâneo, não podendo estar atrelado a nenhum tipo de recompensa ou punição por parte da empresa. Por outro, ele deve fazer parte da cultura e dos valores da empresa e não ficar apenas nas palavras. As atitudes empresariais devem refletir estes valores, estando eles incorporados à estratégia da empresa. “O que parece diferenciar a adoção de um programa de voluntariado como estratégia ou mero modismo está na existência de congruência entre os valores individuais, os valores da empresa e os objetivos estratégicos expressos nas políticas e ações da empresa (não ocorrendo apenas no discurso)” (GARAY, 2001, p. 12).

---

<sup>13</sup> <http://www.programavoluntarios.org.br/capa.html>

É importante que a empresa tenha em mente a importância da cultura organizacional. Se a organização não define claramente quais são suas metas, princípios e valores, haverá um desenvolvimento desordenado de sua cultura, em relação à ética e à responsabilidade social. Se a empresa não valorizar o comportamento ético e as práticas socialmente responsáveis, os funcionários podem ter uma conduta antiética, achar isto é normal, e será até recompensado pela empresa, caso os resultados sejam positivos.

Ao se omitir na administração de sua cultura, a empresa pode incentivar um comportamento questionável por parte de seus funcionários. A percepção da cultura por parte dos indivíduos pode ser totalmente diferente dos valores éticos pretendidos pela empresa. “As organizações são pródigas em dicotomizar os valores proclamados e os valores reais; em diferenciar a teoria esposada, aquilo que dizemos, e a teoria de uso, aquilo que fazemos. Entre uma e outra há uma grande distância: o dizer e o fazer, a palavra e o gesto, a intenção e a ação, o discurso e o comportamento efetivo” (SIQUEIRA, 2002). Assim, dilemas éticos podem surgir por conflitos entre discurso e prática. O discurso ético, sem uma aplicação concreta nas ações das pessoas por meio do desenvolvimento de um comportamento ético, acaba por estabelecer uma falsa moral nas empresas.

Por um lado, a participação, o trabalho em grupo, a integração e a sinergia são muito utilizados na gestão de pessoas. Muitas empresas procuram transmitir aos seus funcionários valores como respeito ao companheiro, lealdade, fraternidade, sucesso como uma resultante do sucesso de todos. Procuram um ambiente em que o mais importante é existir cooperação entre todos na empresa. Por outro lado, o sistema de remuneração da empresa recompensa ou pune os funcionários de tal modo que há um estímulo à competição. Cria-se, assim, um ambiente em que o próximo pode ser visto como um inimigo que pode prejudicar, e não como alguém com quem deva trabalhar em conjunto.

Os dirigentes da empresa devem estar atentos para que haja coerência entre discurso e prática dentro da organização. Um conflito entre eles pode trazer prejuízo à empresa, tanto internamente, pela deslealdade e falta de cooperação entre os funcionários, como externamente, pela reprovação da empresa pelos clientes. “Uma coisa é o pensamento, outra a ação, outra a imagem da ação” (NIETZSCHE, 2002, p. 44).

O trabalho de desenvolvimento do clima ético é contínuo e não tem fim. A empresa deve buscar constantemente o aprimoramento de seus modelos de gestão e de reafirmação dos compromissos éticos e sociais dentro de sua cultura. William Adams (in AGUILAR, 1996, p.86), presidente do Conselho de Administração e presidente da Armstrong World Industries, diz que “a conduta ética de uma empresa parece uma grande roda-gigante. Ela pode ter bastante impulso, mas acabará por perder a velocidade e parar, se não lhe fornecermos energia”.

Da mesma forma, PÉREZ LÓPEZ (in CAVALIERI, 2002) entende a ética como algo eminentemente prático, ética como vida. Para ele, a empresa como um todo deve estar impregnada de valores institucionais. Estes vão se tornando patentes ao longo da vida da organização. O que conta é o que se faz, e não o que se diz a respeito da ética. São esses valores os que vão produzindo a identificação ou a alienação de seus membros com a instituição.



*Somos responsáveis por aquilo que fazemos, o que não fazemos e o que impedimos de fazer.*  
*Albert Camus*

## **CAPÍTULO 5 – RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Nesta parte do trabalho procurar-se-á deixar mais claro do que trata a Responsabilidade Social: o que é este conceito, quais as implicações para a empresa, suas aplicações em diferentes setores da empresa, bem como os benefícios que uma atitude ética e preocupada com a responsabilidade social pode trazer para a empresa.

O contexto em que as empresas estão inseridas é extremamente dinâmico e complexo. Diversos fatores contribuem para isto, entre os quais estão a velocidade das inovações tecnológicas e da informação e o aumento significativo da competitividade no ambiente empresarial. A participação cada vez maior dos diversos segmentos sociais exige das organizações um novo modelo de administração, baseado em princípios éticos que promovam o bem-estar da sociedade como um todo.

Neste contexto de extrema competitividade busca-se um desenvolvimento sustentado, não só no aspecto econômico, mas também no aspecto social e ambiental. “A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores” (INSTITUTO ETHOS, 2001).

### **O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL?**

Falar sobre responsabilidade social suscita uma série de dúvidas quanto ao real significado desta expressão. “Para uns, é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros ainda, não

passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento” (OLIVEIRA, 1984, p. 204).

Segundo Oded Grajew, há no Brasil uma confusão entre responsabilidade social e ação ou investimento social. A ação social faz parte da responsabilidade social, mas não deve ser confundida ela, pois esta abrange todas as relações da empresa além de suas atitudes projetos e planos. “Uma coisa é investimento social, filantropia. Outra coisa é responsabilidade social, ou seja, a relação ética da empresa com todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: funcionários, meio ambiente, governos, consumidores, acionistas. Uma companhia pode ter grandes projetos sociais, mas se estiver jogando lixo ou mesmo enganando consumidores, não tem nenhuma responsabilidade social.” (GRAJEW, 2002 B)

Ele atenta ainda para o fato de que tal confusão não se limita apenas a um erro conceitual, como pode vir a ser prejudicial para a empresa. “Ao fazer esta distorção, a ação social corre o risco de ser vista como uma tentativa de melhorar a imagem da empresa, mas sem que ela realmente esteja debruçada sobre a questão ética” (GRAJEW, 2002 A).

Tal comportamento pode levar a empresa a perder a confiança de seus consumidores. “Se as empresas se restringirem a uma mera ação social, sem uma abrangência sobre a sua atividade, a sociedade olhará nosso trabalho apenas como uma tentativa de maquiagem uma determinada atividade” (GRAJEW, 2002 A). Como exemplo ele cita as empresas norte-americanas que recentemente se envolveram em atividades imorais. Todas tinham projetos sociais. “A Enron, por exemplo, tinha código de ética. O então presidente da companhia, Kenneth Lay, fazia palestras sobre ética empresarial, mas roubava os acionistas, enganava os funcionários, que perderam seus empregos e aposentadoria [...] Por isso é perigoso confundir os dois conceitos” (GRAJEW,

2002 B). Fatos como este põem em dúvida todo o movimento de responsabilidade social, pois provoca uma perda da credibilidade.

ASHLEY (2000, p. 6-7) diz que a “responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela”.

Outras definições de responsabilidade social são as seguintes:

Para FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL (2000, p. 7): “Responsabilidade social é a obrigação que a empresa assume para com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos e minimizar os negativos”.

“Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários” (INSTITUTO ETHOS, 2000).

*“Social Responsibility is the term given to policy decisions that are made by organizations that have an impact on society at large. Issues such as pollution, public policy, poverty, education and the national health system are included in the term social responsibility. It is a strategic initiative established by*

*the leadership of organizations to comply with legal requirements, ensure respect for people, communities and the environment*<sup>14</sup> (ABOUT, 2002).

“A responsabilidade social empresarial é entendida como o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são impactados pela sua atuação (*stakeholders*), assim como o respeito ao meio ambiente e investimento em ações sociais” (GARCIA, 2002, p. 56).

“Ter responsabilidade social é incorporar valores éticos ao processo de decisões nos negócios, cumprir a legislação e respeitar as pessoas, as comunidades e o meio ambiente” (FIESP, 2002).

Bowen (in CÔRREA & MEDEIROS, 2002) define responsabilidade social como “as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”.

A maioria das definições de responsabilidade social nas empresas entende este conceito como a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais por parte das empresas em suas atividades e relações com os *stakeholders*.

Segundo GRAJEW (2001 A, p. 66) pode-se identificar três referências para designar o conteúdo da responsabilidade social nas empresas:

1. A atuação baseada em princípios éticos que valorizem a sociedade e o meio ambiente.
2. A sustentabilidade econômica, social e ambiental das atividades.

---

<sup>14</sup> Responsabilidade social é o termo dado a decisões de política que são tomadas por organizações que têm um impacto em sociedade a grande. Assuntos como poluição, são incluídas política pública, pobreza, educação e o sistema de saúde nacional no termo responsabilidade social. É uma iniciativa estratégica estabelecida pela liderança de organizações para obedecer exigências legais, assegure respeito pelas pessoas, comunidades e o ambiente.

3. A busca da qualidade nas relações com empregados, consumidores, fornecedores, com a sociedade, comunidade e o meio-ambiente.

A responsabilidade social é algo além dos compromissos legais, envolve um compromisso da empresa com a sociedade. A empresa terá uma postura moral que ultrapassa suas obrigações legais e desta forma estará contribuindo para o desenvolvimento da comunidade. "*Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores*" (LIBRO VERDE, 2001).

Outro ponto a ser discutido é o seguinte: ética empresarial e responsabilidade social têm o mesmo significado?

Os conceitos de ética empresarial e responsabilidade social estão muito próximos e alguns o usam como sinônimos, mas seus significados são diferentes. A ética empresarial compreende princípios e padrões que nortearão o comportamento no ambiente empresarial, sendo que o comportamento será julgado como certo ou errado, ético ou antiético pelas pessoas envolvidas. A ética serve como base para a responsabilidade social, não há responsabilidade social sem ética empresarial.

A responsabilidade social nas empresas consiste na obrigação da empresa de com os seus *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo), com a comunidade como um todo. "Ética é a base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Não há Responsabilidade Social sem ética nos negócios. [...] É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso" (INSTITUTO ETHOS, 2002).

### **Stakeholders**

A seguir será apresentada uma breve análise dos *stakeholders* e sua relação com a empresa socialmente responsável, devido à sua grande

importância para a empresa. Comentários sobre os consumidores e os empregados serão feitos mais à frente.

### **Concorrentes**

As relações com o concorrente são os atos de uma empresa relativos a outra empresa que busque atender as mesmas necessidades dos seus próprios clientes, seja por meio de produtos ou serviços.

A empresa socialmente responsável deve agir lealmente frente uma situação de concorrência, na qual há uma rivalidade por clientes e lucro. Assim como a busca do sucesso e a pressão por lucros podem fazer as pessoas agirem de forma antiética, a forte concorrência faz os administradores temerem pela sobrevivência da empresa. Dessa forma, podem ter atitudes extremas, e usar de práticas duvidosas, como espionagem industrial, com o objetivo de garantir a sobrevivência da organização.

Nessa disputa pela preferência do consumidor, a empresa socialmente responsável não deve utilizar estratégias prejudiciais ao bem-estar do consumidor, como a deslealdade que visando o uso de práticas monopolistas e/ou oligopolistas, ou a formação de cartéis. Ao agir contra a fortalecimento da livre concorrência, a empresa estará agindo contra os seus clientes e contra a sociedade como um todo.

Segundo MOREIRA (1999, p. 92), os deveres éticos em relação à concorrência são os seguintes:

- lutar a favor e não contra a livre concorrência;
- não incorrer em prática anticoncorrencial;
- abster-se de qualquer prática abusiva do poder econômico.

## **Fornecedores**

A crescente busca por uma maior eficiência na produção e demais setores da empresa, eliminando o desperdício e a ociosidade nas empresas, levou os modernos modelos de administração a implementarem cada vez mais a integração entre as áreas. Esta integração se dá tanto internamente quanto externamente, e como consequência, colabora para uma maior integração da empresa com seus fornecedores.

Essa integração, além de benefícios operacionais, pode trazer também problemas para a empresa. Organizações têm sido acusadas de serem antiéticas, não por causa de suas próprias atitudes, mas devido a condutas duvidosas por parte de seus fornecedores, como o uso de mão-de-obra infantil. “No caso da mão-de-obra infantil você tem o exemplo da Nike, da Gap e da Reebok. A Gap tinha, além do trabalho infantil, o problema de exploração exagerada de mão-de-obra no Sudeste da Ásia, e a primeira reação dela foi dizer ‘não sou eu, são meus fornecedores’ ” (COSTA, 2002). Oded Grajew aponta que as empresas perceberam a necessidade de se prevenir em relação a seus fornecedores. A Nike, por exemplo, teve que rever toda a sua política de contratação de fornecedores, quando os consumidores souberam que havia mão-de-obra infantil em fábricas terceirizadas no Sudeste Asiático e deixaram de comprar seus produtos (GRAJEW, 2002 B).

A integração deve ocorrer não somente em termos técnicos e operacionais. Deve haver uma comunhão de valores e princípios éticos que darão as diretrizes para um relacionamento saudável entre empresa e fornecedores. “A transmissão dos valores de conduta ética no cumprimento de contratos e no relacionamento com os parceiros é fundamental para uma atuação socialmente responsável na cadeia produtiva” (GARCIA, 2002, p. 58).

A empresa deve agir de modo socialmente responsável, cumprindo seus contratos, respeitando os direitos de propriedade intelectual e industrial, estabelecendo um valor justo para o produto e/ou serviço fornecido e demais

práticas que incentivem uma conduta ética, tanto de sua parte como do fornecedor, estabelecendo sistemas de controle que evitem, por exemplo, o recebimento de presentes dos fornecedores a seus compradores.

Entender que as atitudes de seus fornecedores não são responsabilidade da empresa e que, desta forma, a empresa pode se eximir do ônus provocado pelas atitudes de seus fornecedores, é um grande erro que as empresas podem cometer. “Um caso simbólico foi o da Nike, quando organizações da sociedade civil apontaram que fornecedores de uma fábrica da Nike no Sudeste Asiático estavam usando o trabalho infantil. Instantaneamente a notícia correu o mundo e os consumidores deixaram de comprar os produtos da Nike, entendendo que é responsabilidade da empresa estar atenta a todas as suas operações, inclusive à escolha de seus fornecedores” (GRAJEW, 2002)

### **Acionistas**

Esta categoria de *stakeholders* engloba todos aqueles que, de algum modo, investem capital na empresa: acionistas, proprietários, bancos ou agências financeiras que investem ou emprestam dinheiro à empresa. Dessa forma, pode-se entender que o primeiro compromisso da empresa para com eles é o financeiro, porém, não é o único e nem deve ser alcançado a qualquer custo, deixando de lado princípios éticos e de boa conduta.

A empresa socialmente responsável deve distribuir seus lucros e dividendos de forma justa para todos aqueles que nela investirem. Deve também buscar a maximização destes lucros para seus acionistas, tendo a ética como norteador de sua conduta. Em outras palavras, a empresa deve buscar a satisfação dos seus acionistas, proporcionando-lhes o maior retorno possível sobre o seu investimento, sem contudo prejudicar deliberadamente os demais *stakeholders*.

Segundo MOREIRA (1999, p. 125), os deveres éticos para com os acionistas são:



- Acionistas ou sócios
  - Respeitar os direitos previstos em lei.
  - Observância do Estatuto ou Contrato Social pela administração.
  
- Bancos e outros investidores
  - Informar a verdade sobre tudo o que possa afetar a decisão de crédito.
  - Aplicar os recursos conforme o contrato firmado.
  - Observar os mesmos deveres aplicáveis aos fornecedores.

ARRUDA, WHITAKER & RAMOS (2001, p.110) destacam, entre outras virtudes, a *veracidade* como indispensável para o relacionamento com os acionistas:

Quadro 9: A veracidade no relacionamento com os acionistas

Virtude	Ação
Sinceridade e lealdade	Salvaguarda do patrimônio do acionista, em termos reais Informação certa, clara e pontual aos acionistas
Vícios Opostos	Ações
Falsidade	Falsear a informação ao mercado e à sociedade, de suas condições reais
Simulação	Enganar nas condições que publica Simular resultados usando artifícios contábeis

Fonte: ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica, 2001, p. 110.

A reputação de uma empresa é importantíssima para a relação com os seus acionistas. Notícias de envolvimento com corrupção derrubam a cotação das ações da empresa e dificultam a negociação de empréstimos com os agentes financeiros. Atualmente muitos investidores preocupam-se com a ética, a responsabilidade social e a reputação das empresas quando decidem onde

investir. MARTINEZ (2002) aponta que nos Estados Unidos aumentou o número de pessoas que também leva em conta critérios éticos e sociais. “Valores como a solidariedade, o respeito ao meio ambiente ou a política trabalhista parecem ter entrado pela porta dos fundos de Wall Street”.

Devido a esta mudança de comportamento, cresceu a oferta de fundos de investimento "filtrados" ética e socialmente, com o surgimento de corretoras de valores que oferecem serviços especializados de assessoria para quem deseje orientar seus investimentos por critérios éticos.

A responsabilidade social não é nem se resume em apenas filantropia, como podem pensar alguns. “A Filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias) e a organização” (INSTITUTO ETHOS, 2002). A simples doação de material ou dinheiro a alguma entidade assistencial não basta para caracterizar uma empresa como socialmente responsável.

Esses atos de *caridade*, muitas vezes esporádicos ou realizados mais em função de uma atividade voltada para o marketing da empresa, mostram-se muito mais como uma atividade de relações públicas com a sociedade, do que propriamente um compromisso com a responsabilidade social.

“A Responsabilidade Social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Assim, a Responsabilidade Social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz” (INSTITUTO ETHOS, 2002). Por isso, a responsabilidade social não é apenas filantropia, há muito mais envolvido por neste conceito.

Outro ponto a ser abordado é a questão ambiental. Os movimentos ecológicos vêm ganhando força ao longo dos anos. A preservação do meio ambiente é um fator imprescindível para o planejamento estratégico das empresas. Estas devem buscar uma forma de organização que concilie tanto os interesses da empresa como os dos indivíduos e do meio ambiente em que ela está inserida. Passam, assim, do paradigma antropocêntrico para o ecocêntrico. A empresa deixa de ser o centro das atenções, dando lugar ao meio ambiente, o qual envolve tanto as pessoas como a própria natureza. O quadro abaixo mostra uma comparação entre os dois modelos de administração:

Quadro 10: Gestão Tradicional versus Gestão ecocêntrica

	<b>Gestão Tradicional</b>	<b>Gestão Ecocêntrica</b>
Objetivos	Crescimento econômico e lucros Riqueza dos acionistas	Sustentabilidade e qualidade de vida Bem-estar do conjunto de <i>stakeholders</i>
Valores	Antropocêntrico Conhecimento racional e “pronto para uso” Valores patriarcais	Biocêntrico ou Ecocêntrico Intuição e compreensão Valores femininos pós-patriarcais
Produtos	Desenhado para a função, estilo e preço Desperdício em embalagens	Desenhado para o ambiente Embalagens não agressivas ao meio ambiente
Sistema de produção	Intensivo em energia e recursos Eficiência técnica	Baixo uso de energia e recursos Eficiência ambiental
Organização	Estrutura hierárquica Processo decisório autoritário Autoridade centralizada Altos diferenciais de renda	Estrutura não hierárquica Processo decisório participativo Autoridade descentralizada Baixos diferenciais de renda
Ambiente	Dominação sobre a natureza Ambiente gerenciado como recurso Poluição e refugo/lixo são externalidades	Harmonia com a natureza Recursos entendidos como estritamente finitos Eliminação/gestão de poluição e refugo/lixo
Funções de negócios	Marketing age para o aumento de consumo Finanças atuam para a maximização de lucros no curto prazo Contabilidade dedica-se a custos convencionais Gestão de recursos humanos trabalha para o aumento da produtividade do trabalho	Marketing age para a educação do ato do consumo Finanças atuam para o crescimento sustentável de longo prazo Contabilidade focaliza os custos ambientais Gestão de recursos humanos dedica-se a tornar o trabalho significativo e o ambiente seguro e saudável para o trabalho

Fonte: Ashley, Patrícia Almeida (coordenadora) Ética e responsabilidade social nos negócios, São Paulo, Saraiva, 2002

As empresas que desejam agir segundo os princípios da responsabilidade social devem procurar um equilíbrio entre quatro objetivos

essenciais, e muitas vezes contraditórios: a necessidade de se obter lucros, o cumprimento das leis, o envolvimento e comprometimento com atividades sociais e filantrópicas, e ter um comportamento ético. Como veremos a seguir estes objetivos correspondem aos quatro tipos de responsabilidade social propostos por Archie B. Carrol (in FERRELL FRAEDRICH & FERRELL 2000, p. -8).

### **DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

1. Responsabilidade Econômica: consiste na fabricação de bens e serviços que satisfaçam a necessidade da sociedade a um preço que garanta a sobrevivência da empresa e as obrigações com seus acionistas.

2. Responsabilidade Legal: relacionada com as leis que devem ser cumpridas pelas empresas.

3. Ética: Comportamentos ou atividades que são esperadas pela sociedade, mas que não estão codificadas na lei.

4. Filantropia: Comportamentos ou atividades desejados pela sociedade, e que estão ligados aos valores empresariais.

#### **Dimensão Econômica**

É a base da pirâmide proposta por Carrol, pois é o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas. Os lucros são a razão principal da existência das empresas. Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas.

Alguns autores, como Friedman e Demsetz, consideram que a relação entre princípios éticos e a eficiência dos mercados está ligada ao conteúdo da teoria econômica e a teoria das organizações. Segundo Friedman, a missão

social da empresa é obter o maior lucro possível, desde que de acordo com as regras estabelecidas pela sociedade. Demsetz afirma que a análise econômica não faz, e nem tem a necessidade de fazer, pressuposições sobre o comportamento ético. A análise deve considerar apenas a maximização do lucro (in ZYLBERSZTAJN, 2002 p. 126).

Dois aspectos são fundamentais na dimensão econômica: os impactos produzidos pela economia e a concorrência. A responsabilidade social, nesta dimensão, refere-se ao tipo de relacionamento das empresas com a concorrência, com os acionistas, com os consumidores. “O interesse dos investidores pela atitude ética das empresas também se refletiu na própria gestão das empresas. Quando uma atividade é ética ou socialmente reprovável, e este fato chega à opinião pública, não só cai o preço das ações, mas também diminuem as vendas e os lucros. Por essa razão, os executivos das grandes sociedades perceberam que, mesmo sob uma perspectiva estritamente econômica, é importante cuidar da conduta ética” (MARTINEZ, 2002).

### **Dimensão legal**

Refere-se ao cumprimento das leis e regulamentos determinados pelo governo, ou seja, a codificação pela sociedade do que é certo ou errado. As leis destinadas à regulamentação das atividades empresarias existem devido à desconfiança da sociedade – clientes, grupos de interesses, concorrentes e legisladores – em relação às empresas fazerem aquilo que é certo em determinadas áreas como segurança do consumidor e proteção ambiental. (FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2000, p. 69).

MOREIRA (1999, p. 25) coloca que a lei é uma norma aprovada pelo povo de um país, e possui as seguintes características fundamentais:

- É resultado de um processo formal de elaboração, em que a sociedade participa por meio de seus representantes.
- Sua desobediência gera uma penalidade, uma sanção.

- É sempre atributiva, ou seja, a cada direito outorgado se impõe um dever, para a mesma ou para outra pessoa.

Como já foi colocado, a ética é a base da responsabilidade social. Esta, por sua vez, está intimamente relacionada com a questão do direito. O jurídico ou legal é o modo de comportamento humano que mais se relaciona com a moral, pois os dois estão sujeitos a normas que procuram regular a ação dos homens e possuem uma série de características comuns, como se vê a seguir:

1) O direito e a moral regem as relações entre os homens por meio de normas, impondo uma conduta obrigatória e devida.

2) A normas jurídicas e morais têm a forma de imperativo, ou seja, exigem que sejam cumpridas.

3) Ambos buscam regulamentar as relações dos homens, visando a garantia da coesão social.

4) Ambos têm um caráter histórico, mudam conforme o conteúdo social (VÁZQUEZ, 2001, p. 97).

As leis procuram dar uma orientação ao comportamento empresarial, o que a sociedade espera da organização em determinado momento. Como já visto, o direito mudará à medida que mudam os parâmetros de cada sociedade. “A lei, que neste contexto representa o consenso da sociedade em torno dos valores morais predominantes (“como é a sociedade em que quero viver?”), passa a ser não mais um enquadramento das ações individuais, mas o piso ético em cima e acima do qual cada um procurará situar sua maneira de agir” (NADAS, 2002).

As leis podem ser classificadas em 5 grupos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 11: As leis conforme seu conteúdo

<b>LEI</b>	<b>Conteúdo</b>
Regulamentação da Concorrência	Busca impedir a criação de monopólios, cartéis, práticas iníquas de formação de preços e outros costumes que reduzem ou restringem a concorrência
Proteção aos consumidores	Exige que as empresas forneçam informações exatas sobre produtos e serviços e cumpram padrões de segurança
Proteção Ambiental	Visa a preservação do meio ambiente, buscando a diminuição ou eliminação da poluição, padrões para a qualidade do ar, restrição a uso de determinadas substâncias, controle de emissões de resíduos, etc.
Promoção da equidade e da segurança	Defende os direitos das minorias, mulheres, deficientes físicos. Proibição de discriminação, por raça, cor, credo, classe social, etc.
Incentivos ao cumprimento da legislação	Incentiva as empresas a desenvolverem e implementarem programas de ética e cumprimento de normas

Fonte: FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, Ética Empresarial, dilemas tomadas de decisões e casos, 2000, p. 70-8.

O agir ético, porém, vai além do simples cumprimento das normas e leis estabelecidas. Quem age de acordo com algum padrão moral o faz porque está convencido internamente de que aquilo é o correto a fazer, ou seja, ele tem uma convicção íntima sobre aquilo e seu cumprimento é voluntário. No direito, o indivíduo cumprirá suas normas. Mesmo que ele não acredite que elas sejam as mais justas, elas devem ser cumpridas, independentemente de estar sendo de se este cumprimento se dá de forma voluntária ou forçada. “A coação se exerce de maneira diferente na moral e no direito: é fundamentalmente interna na primeira e externa no segundo” (VÁZQUEZ, 2001, p. 98). Além disso, pode-se encontrar situações que:

- a) são legais e são éticas (o que seria o ideal em toda situação);
- b) são legais, porém não são éticas;
- c) são ilegais, porém são éticas.

## **Dimensão Ética**

Cabem aqui algumas considerações a respeito da dimensão ética da responsabilidade social. “A dimensão ética da responsabilidade social diz respeito a comportamentos e atividades esperados ou proibidos no que interessa ao pessoal da empresa, à comunidade e à sociedade, mesmo que não codificados em lei” (FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2000, p. 78).

A esfera de atuação da ética é bem mais ampla que a do direito. Ela atingirá todos os tipos de relações do homem em sociedade. Em termos empresariais, ela abrangerá preocupações com os envolvidos nas suas atividades. A empresa tem a obrigação de atuar de forma ética com os diversos grupos envolvidos.

As empresas devem adotar princípios a serem seguidos, e não deixados de lado conforme a conveniência ou necessidade do momento. Em outras palavras, a ética não permite que estes princípios sejam postos de lado, por estarem atrapalhando o cumprimento das metas. “Na verdade, a ética, que entendemos como a maneira de pôr em prática nossa hierarquia de valores morais, e o exercício da responsabilidade social da empresa, andam de mãos dadas” (NADAS, 2002).

A empresa deve pautar sua conduta segundo estes princípios, não os utilizando apenas se isto for interessante em determinada situação, ou como uma reação a questões éticas levantadas por terceiros, adotando assim uma forma de relativismo que busca sempre o caminho mais fácil. A ética e a responsabilidade não podem também significar um modo reativo de comportamento. Elas devem fazer parte da filosofia e ser consideradas em sua estratégia (FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2000, p. 79).

## **Dimensão Filantrópica**

“A dimensão filantrópica da responsabilidade social diz respeito às contribuições das empresas à sociedade, que espera que elas contribuam para



a qualidade de vida e bem-estar, ou seja, que proporcionem um alto padrão de vida e protejam a qualidade geral de vida que seus membros desfrutam” (FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2001, p. 83).

Tais contribuições vão além da doação de dinheiro e material a instituições de caridade. A empresa deve contribuir com ações efetivas para a melhoria da qualidade de vida em diversos aspectos relacionados com os interesses dos diferentes *stakeholders* envolvidos. Mariesa Toldo (in GARCIA, 2002, p.99) em seu estudo sobre a implementação de ações de responsabilidade social em uma empresa da indústria química, estabelece um quadro comparativo entre ações puramente filantrópicas, ou seja, de pura caridade, e ações realmente de responsabilidade social:

Quadro 12: Filantropia *versus* Responsabilidade social

<b>Públicos</b>	<b>Filantropia</b>	<b>Responsabilidade Social</b>
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venda de produtos da empresa a preço de custo</li> <li>▪ Auxílio na construção de casas próprias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segurança de emprego</li> <li>▪ Apoio a tratamentos de doenças não cobertos pelo plano de saúde</li> <li>▪ Não emprega trabalho infantil</li> <li>▪ Política de contratação considera a família do funcionário</li> <li>▪ Apoio à recuperação de viciados em drogas e álcool</li> <li>▪ Bolsas de estudo em todos os níveis</li> <li>▪ Criação de uma função responsável pelo bem-estar físico, emocional e espiritual do funcionário e da família</li> </ul>
Meio ambiente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau de poluição mínimo</li> <li>▪ Programa de reciclagem</li> </ul>
Consumidores		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solução efetiva de quaisquer problemas relacionados aos produtos e serviços</li> </ul>
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações esporádicas de tintas, remédios e dinheiro</li> <li>▪ Participação em campanhas de arrecadação de roupas e mantimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratações preferencialmente de moradores no distrito</li> <li>▪ Patrocínio de time de futebol</li> </ul>
Governo e sociedade		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não utilização de métodos escusos para obtenção de vantagens competitivas</li> <li>▪ Convicção de que o imposto é um retorno dado pela empresa á sociedade</li> </ul>

Fonte: Mariesa Toldo in GARCIA, Bruno G. et alli. *Responsabilidade social das empresas*. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2002.

Para que a filantropia se transforme em ações de responsabilidade social, é necessário que estas ações estejam incorporadas à estratégia da empresa. Isto significa utilizar os recursos organizacionais de modo a beneficiar os principais *stakeholders*, as demais instituições e a toda a sociedade.

Algumas das ações filantrópicas inerentes à responsabilidade social podem ser expressas no seguinte quadro:

Quadro 13: Ações filantrópicas e objetivos de responsabilidade social

<b>Ações</b>	<b>Objetivos</b>
Qualidade de vida	Produtos saudáveis sem produtos químicos tóxicos Produtores não poluam o ambiente Sistemas de comunicação eficientes e confiáveis
Donativos para obras de caridade	Doação de partes dos lucros Doação de materiais e equipamentos Participação em campanhas de voluntariado
Qualidade da educação	Doação de equipamentos a escolas e universidades Concessão de bolsas de estudos
Apoio às artes	Doações a entidades culturais Manutenção de museus, monumentos, etc.

Fonte: Adaptado de FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, *Ética Empresarial, dilemas tomadas de decisões e casos*, 2000, p.83-5.

A responsabilidade social ultrapassa a visão simplista de que filantropia é apenas caridade. Ela abrange questões que contribuem para o bem-estar da sociedade como um todo: a integração destas ações aos objetivos da empresa, aos seus princípios e valores, por meio de sua prática contínua e não apenas esporadicamente, em datas especiais como o Natal, por exemplo.

A prática da responsabilidade social não se resume a apenas uma destas dimensões, a empresa deve agir em todas estas dimensões, buscando sempre uma conduta ética que contribua para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade.

### **FILANTROPIA ESTRATÉGICA**

A empresa pode usar estrategicamente a filantropia para obter uma competitividade. Para que isso ocorra, ela deve contribuir com doações que estejam alinhadas às suas atividades, trazendo benefícios sociais para todos e também benefícios para a empresa.

Segundo FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, (2001 p.85) “a ação de vincular doações de natureza filantrópica à estratégia e aos objetivos gerais da empresa é conhecida, entre outros nomes, como **filantropia estratégica**. Ou seja, o uso sinérgico e mutuamente benéfico de competências básicas e recursos organizacionais utilizados para atender às necessidades dos principais *stakeholders* em benefício de instituições e da sociedade”.

KANITZ (2002) aponta que o volume de doações das 500 maiores empresas brasileiras é de aproximadamente 300 milhões de dólares. Além de ser um valor irrisório, se comparado a padrões internacionais é ineficiente, pois a maioria das empresas o faz de forma aleatória, sem um planejamento adequado. Dessa forma, a empresa acaba por fazer uma série de doações, algumas de grande valor, para diversas entidades. Não tem, porém, o reconhecimento de suas ações, nem por parte do público em geral, nem mesmo por parte de seu público interno. Isto ocorre devido a uma falta de política de doações por parte da empresa. Tanto o público externo como o interno acabam por não associá-lo a nenhum projeto social, tamanha a dispersão e a falta de coordenação de suas ações filantrópicas.

As empresas que se limitam a fazer doações, muitas vezes não se preocupam com o modo – bom ou mau - como as doações são usadas, pois que não se envolvem com as causas que ajudam. Tendem a ver seus esforços filantrópicos não atingirem a eficácia esperada, mesmo que o volume das doações seja alto. Isto ocorre por que não há uma identificação das ações sociais com a respectiva empresa doadora.

O primeiro passo na filantropia estratégica está na decisão de para onde direcionar os recursos. “É preciso que as empresas reavaliem tanto *onde* focar a sua filantropia quanto *como* exercê-la” (PORTER & KRAMER, 2002 p.45). Há uma necessidade de buscar a conciliação entre os benefícios sociais e os ganhos econômicos provenientes destas ações filantrópicas.

PORTER & KRAMER (2002, p. 50-1) citam como exemplo a empresa Cisco Systems e sua *Networking Academy*. Ao decidir para onde direcionar

seus investimentos sociais, a empresa focou o setor educacional. Uma análise estratégica do ambiente que a cerca mostra que a melhoria da educação é uma necessidade, tanto da sociedade como da empresa, pois para a primeira a melhoria do ensino é sem dúvida alguma um avanço social, e para a segunda é um fator essencial para a melhoria da sua competitividade.

Dessa forma, a empresa, que é líder na produção de equipamentos de redes e roteadores para conexão de computadores, cresceu rapidamente nos últimos anos. No entanto, a oferta de mão-de-obra qualificada não acompanhou o crescimento do setor, criando uma barreira ao crescimento da empresa. Para suprir esta carência, a empresa criou o *Programa Cisco Networking Academy*, que consiste em criar uma rede de formação integrada, constituída por Academias Regionais que têm como objetivo principal treinar instrutores para as Academias Locais. As Academias Regionais também atuam como um centro de formação, treinando seus próprios alunos. Preparam técnicos capacitados a assumir as posições de trabalho que estão sendo geradas pelas empresas de telecomunicações, provedores da Web, Call Centers e operadoras de TV a cabo, que estão ligados na Internet.<sup>15</sup>

Wagner Catelan, consultor do programa de educação da Cisco do Brasil, diz: "Em razão da falta de mão-de-obra qualificada para os setores de Tecnologia da Informação (TI) e Telecomunicações, a grande maioria dos profissionais certificados pelo Cisco Networking Academy está sendo absorvida por diversos segmentos do mercado". Ainda de acordo com Catelan, 98% dos alunos com certificação CCNA (Cisco Certified Network Associate) estão empregados em diversas empresas, na própria Cisco e em seus parceiros, pois o certificado Cisco funciona como um selo de qualidade, sendo muito valorizado tanto no mercado interno como no exterior.<sup>16</sup>

A Cisco uniu o benefício social a uma necessidade estratégica, conseguindo ampliar seu mercado, fortalecer seu nome no mercado e

---

<sup>15</sup> ACADEMY connection, <http://cisco.netacad.net/public/>

<sup>16</sup> CISCO Networking Academy emprega 98% dos alunos formados no país, [http://www.ciscoredacaovirtual.com/redacao/artigodestaque/ver\\_comunicados.asp?Id=21](http://www.ciscoredacaovirtual.com/redacao/artigodestaque/ver_comunicados.asp?Id=21)

contribuir para a sofisticação da clientela. Fez isso não por meio de doações, mas de melhorias palpáveis dentro do ambiente competitivo. Gerou, assim reconhecimento internacional, orgulho e entusiasmo por parte de seus funcionários, e solidificou uma imagem de liderança na filantropia (PORTER & KRAMER, 2002, p. 51).

A Cisco Networking conseguiu conciliar os dois grandes objetivos da filantropia estratégica: o benefício social e o benefício econômico. Nem sempre isso é possível. Por um lado, não será sempre que a empresa conseguirá fazer seus investimentos resultarem em algum tipo de benefício social. Por exemplo: uma empresa pode lançar uma campanha de redução de preços de seus produtos, visando unicamente à eliminação de estoques. Ao atingir este objetivo, os preços voltam ao patamar anterior, não trazendo assim nenhum grande benefício à sociedade. Por outro lado, não será toda atividade filantrópica que trará ganhos econômicos para a empresa. Na maioria das vezes o investimento em uma área não gera benefícios para outra.

O que as empresas devem fazer é buscar ações que tragam benefícios simultaneamente para a sociedade e para a empresa, havendo assim uma convergência de interesses.

A edição especial da *Revista Exame: Guia de Boa Cidadania Corporativa* apresentou diversos casos de empresas que buscaram uma união de competências. São casos em que a empresa atua socialmente, com foco em uma área de sua competência, trazendo um duplo ganho, social e econômico.

Um exemplo é a Escola de Formação Profissional Marcopolo, criada pela Marcopolo, uma das maiores empresas fabricantes de ônibus do mundo. A escola foi criada em 1990, com os objetivos de resolver dois problemas: suprir a falta de mão-de-obra especializada na fabricação de ônibus e o excedente de jovens sem qualificação na comunidade. Inicialmente estava voltada para os familiares dos funcionários, hoje atinge toda a comunidade. “A responsabilidade social deve fazer parte da estratégia da empresa”, diz Paulo Bellini, presidente

e um dos fundadores da Marcopolo. (GUIA DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, 2002, p. 44-5).

A Avon, empresa fabricante de cosméticos, desenvolve atividades ligadas ao bem-estar, saúde e beleza da mulher. As ações da Avon Global, campanha para divulgar a idéia de prevenção, saúde e auto-estima da mulher, estão registradas em 30 países, incluindo o Brasil, com foco especial à prevenção do câncer de mama. Nos Estados Unidos, por exemplo, é considerada a empresa que mais arrecada verbas para combater essa doença. No Brasil, a empresa apóia a campanha *O Câncer no Alvo da Moda*, promovida pelo IBCC - Instituto Brasileiro de Controle do Câncer. O IBCC e a Avon também são parceiros da Avon Running - Corrida e Caminhada Contra o Câncer de Mama (AVON, 2002).

Apesar de não divulgar nem promover seus produtos diretamente nestas campanhas, ao promover a auto-estima feminina, e ao procurar uma melhor qualidade de vida, tanto em termos de saúde como em termos de beleza, a Avon estará fazendo uma campanha indireta para o consumo de seus produtos, além de identificá-los com hábitos saudáveis.

Ao decidir de forma mais bem planejada onde focar sua filantropia, uma empresa pode buscar uma maior sinergia entre o contexto social e o econômico, trazendo assim maiores benefícios para ambos.

Para decidir como contribuir de forma a maximizar o impacto social e econômico, PORTER & KRAMER no artigo "*Philantropy's New Agenda: Creating Value*", afirmam que as fundações filantrópicas devem adotar os seguintes princípios estratégicos:

#### Quadro 14: Princípios estratégicos para fundações filantrópicas

<p><b>Meta deve ser estabelecida para um desempenho superior em determinada área:</b> uma fundação deveria ser medida pelo desempenho de suas ações e das organizações que funda, assumindo a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de seus beneficiados.</p>
---

**Estratégia depende de escolher um posicionamento:** limitação do número de desafios sociais; deve-se avaliar as oportunidades, suas forças e fraquezas.

**A estratégia deve se basear em atividades únicas:** só fazendo coisas diferentes dos demais, a fundação pode trazer maior retorno aos seus investimentos filantrópicos.

**Todo posicionamento requer abdicar de algumas áreas:** para alcançar excelência no que faz, a fundação deve abrir mão de atuar em diversos setores.

Fonte: ([www.effectivephilanthropy.com](http://www.effectivephilanthropy.com))

Alguns puristas podem contestar tais princípios, alegando que a filantropia estratégica vai contra os ideais altruístas que caracterizam a atividade filantrópica. A favor da filantropia estratégica, PORTER & KRAMER (2002 p. 54) se posicionam, no sentido de que “não há nenhuma contradição intrínseca a melhorar o contexto competitivo e ter um compromisso sincero com o avanço da sociedade”.

KRAMER (2002), no texto *“The effectiveness effect”*, comenta que o Congresso *Grantworkers for effective organizations* acabou com quaisquer dúvidas quanto a mudanças no campo da filantropia. Ele ressalta que, além do aumento significativo no número de participantes em relação ao evento anterior, houve uma mudança fundamental na natureza do discurso. Enquanto reuniões anteriores pareciam um encontro de missionários, a atual foi ocupada por temas como objetivos programáticos, capacidade organizacional e avaliação de resultados, ressaltando que a efetividade organizacional é importante para atingir metas sociais, e que os princípios devem ser aplicados tanto aos beneficiados quanto àqueles que os concedem.

Susan V. Berresford, presidente da Ford Foundation, diz que práticas empresariais como risco/recompensa e preocupações com resultados são cada vez mais usadas pelas entidades filantrópicas, e que esta pressão por resultados pode ser benéfica às fundações filantrópicas (BERRESFORD, 2002).

## **GOOD ETHICS – GOOD BUSINESS**

Como agentes morais, as empresas são responsáveis pelo que fazem. A ética nas empresas é algo que atualmente é exigido e esperado pela sociedade. A empresa deve agir eticamente em relação a seus *stakeholders*: clientes, acionistas e funcionários, entre outros. Oded Grajew, presidente do Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social, explica que “a companhia socialmente responsável deve estar atenta às necessidades de todos os elementos que contribuem decisivamente para o seu êxito: acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente. A empresa de sucesso precisa incorporar todas essas demandas ao planejamento de suas atividades” (BOUDON, 2002, p.131).

Os padrões e expectativas das sociedades quanto ao que é uma “boa conduta” por parte da empresa elevaram-se rapidamente nos últimos anos. Mesmo sendo isto uma necessidade para as empresas, elas nem sempre conseguiram a mesma velocidade na tentativa de elevar seus padrões de comportamento. Se as empresas não respeitarem o desejo da sociedade, cedo ou tarde sofrerão represálias. “Por exemplo, uma empresa que não respeite o sistema de vida ou o contexto sócio-cultural, corre o risco de atrair problemas. Basta lembrar o que a Union Carbide representa para os indianos em Bhopal!” (CHANLAT, 1992, p. 73). O acidente, sem precedentes, ocorreu em 1984, na planta industrial da Union Carbide, em Bhopal, Índia. Quarenta toneladas de gases letais vazaram, matando 8 mil pessoas nos três primeiros dias após o acidente e 20 mil até hoje, deixando mais de meio milhão de feridos.<sup>17</sup>

Seu comportamento refletirá na sua reputação, na satisfação de seus clientes, na motivação e dedicação de seus funcionários. Estes, entre outros fatores, terão impacto no desempenho da empresa e conseqüentemente no seu lucro.

---

<sup>17</sup> POLÍCIA prende ativistas do Greenpeace e sobreviventes de Bhopal, [www.greenpeace.org.br](http://www.greenpeace.org.br), 2002.



Gilberto Mifano, superintendente geral da Bovespa, aponta como pano de fundo para a falta de ética: pressão por desempenho e por resultados, questão de cultura (não admitir fracassos), normas contábeis que dão margem a interpretações e têm grande grau de subjetividade, ganância, pouco apego a princípios éticos, fraude e crime (*insider trading*).<sup>18</sup> Tais fatores podem levar os administradores a se preocuparem cada vez mais com os fins, negligenciando os meios para que eles sejam obtidos. “Confundir meios com fins é voltar-se exclusivamente a si mesmo – algo que para Santo Agostinho era um dos grandes pecados do homem” (HANDY, 2002 p. 37).

Embora isso não resulte necessariamente em uma conduta antiética, tal tipo de comportamento pode levar as pessoas a se “esquecerem” da moral, ao tomarem suas decisões. Por exemplo, ao visar o lucro, o administrador pode tomar atitudes que prejudiquem a outros, mesmo que esta não seja sua intenção. “... Se as transações financeiras não estiverem apoiadas em determinadas regras e comportamentos morais, o mercado se ressentirá e a impressão de oportunismo poderá comprometer negativamente os investimentos de muitos cidadãos, de empresas e de instituições financeiras” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p. 107).

O custo de uma conduta antiética pode não ficar restrito apenas as punições legais que a empresa possa sofrer. “A maioria das empresas reconhece hoje que suas responsabilidades vão além das de meramente obedecer à lei e obter um retorno financeiro competitivo para seus proprietários” (ROBBINS, 2000, p. 20).

A divulgação de notícias na mídia, por exemplo, pode levar a um boicote por parte dos consumidores. Um exemplo disso ocorreu em 1998, quando a Botica Veado D'Ouro, farmácia de manipulação, produziu em um de seus laboratórios (Veafarm) um milhão de comprimidos inócuos, de um remédio indicado para o tratamento de câncer da próstata. Dez pacientes faleceram e

---

<sup>18</sup> [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/publicacoes/Debates/etica\\_e\\_tranp.doc](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/Debates/etica_e_tranp.doc)

sua morte pode ter sido acelerada pelo uso do remédio sem efeito. A revelação do fato teve as seguintes repercussões para a empresa. Após seis meses, as lojas mantidas em *shopping centers* paulistanos (Ibirapuera, Morumbi e Iguatemi) foram fechadas, o faturamento caiu em 80%, os fornecedores deixaram de receber em dia e o número de funcionários caiu de 200 para 50. (SROUR, 2000, p. 45).

Assim como a conduta antiética pode levar a empresa à falência, o contrário, um comportamento ético, tem o potencial de contribuir para o sucesso empresarial. Burke aponta um estudo que demonstra que “um investimento de 1.000 dólares em 30 empresas com valores éticos acima da média valiam, após 30 anos, 4,7 vezes mais do que um investimento semelhante em uma média de empresas do índice Dow-Jones, 701.150 contra 148.110 dólares” (in AGUILAR, 1996 p.12). Apesar de tais números não serem conclusivos por si sós, é inegável que a conduta ética melhora o desempenho das pessoas e produz melhores relações empresariais como será visto a seguir.

Não são poucos os autores, e ao longo do deste trabalho foram citados alguns, que apontam resultados positivos quando a empresa tem uma conduta ética. Então, por que a resistência?

Milton Friedman, expoente do neo-liberalismo, critica as aplicações da responsabilidade social na empresa, como defensor da idéia de que a principal responsabilidade da empresa é maximizar os lucros. “Friedman ainda afirma que os dirigentes das empresas não estão em posição de determinar a urgência relativa dos problemas sociais, nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a um determinado problema” (MORAES, 2000; p. 15).

Na mesma linha de priorização do lucro, o economista Paul Samuelson, (in GUIMARÃES, 1984, p. 216) coloca que somente organizações detentoras de monopólios têm a capacidade de desenvolver programas sociais, pois assim

poderiam repassar os custos destes programas aos consumidores, e dessa maneira manter os lucros no mesmo nível.

Sobre esta questão, existem muitos gerentes que consideram os programas de ética uma atividade cara para a empresa, e que não traz nenhum retorno para a mesma. Mas apenas para a sociedade. MCNAMARA (2002) aponta que muitos gerentes acreditam que éticas empresariais são irrelevantes, porque muitos treinamentos de ética empresarial evitam as principais complexidades reais da vida nas organizações.

Outro fator que entra em conflito com a ética é a pressa, a necessidade de resultados. Esta é uma crítica freqüente aos administradores, e não apenas quando o assunto é a ética empresarial. NAISBITT, em seu livro *Megatrend*, atribui muitas das críticas aos administradores americanos ao imediatismo de suas ações.

Assim como as pressões por resultado levam a atitudes antiéticas, as pressões resultantes do curto prazo podem ter efeito semelhante. “O pensamento de curto prazo é uma falha moral dupla: uma de visão e outra de avaliação (...) um padrão de curto prazo não adota uma visão do objetivo empresarial que abranja adequadamente a dinâmica da criação de valor e das atividades de relacionamento capacitante. Tampouco pára o suficiente para analisar a conduta passada” (NASH, 2001, p. 149).

Mesmo admitindo que, em parte, as pessoas que agem desta forma têm razão, não se pode negar que no longo prazo os resultados tendem a ser positivos. Um exemplo disso é o caso da Johnson & Johnson, com respeito ao remédio Tylenol, já citado neste trabalho.

Por outro lado, “Keith Davis entende que a sociedade deu grandes poderes às empresas e que elas devem fazer uso deles cumprindo a parte que lhes cabe na responsabilidade social” (MORAES, 2000, p. 15). A empresa é responsável pela melhoria da sociedade em que ela está inserida e da qual

obtém seu lucro. Esta responsabilidade não se dá apenas em termos econômicos, mas também tem termos culturais e sociais, em que se enquadram os padrões éticos. Se a empresa não o fizer de livre e espontânea vontade, a sociedade acabará por obrigá-la a fazê-lo.

Diversas pesquisas e trabalhos mostram as vantagens da conduta ética na administração de uma empresa. Podem ser percebidas ao se observar diversos aspectos gerenciais como a melhoria na qualidade dos produtos, no relacionamento com clientes e fornecedores, na motivação e participação dos funcionários. A boa reputação de uma empresa contribui para que a empresa mantenha uma base fiel de clientes e de funcionários, graças à confiança que existe na empresa.

Poder-se-ia seguir com vários exemplos de como a empresa pode se beneficiar, por ser considerada uma empresa ética. Mais à frente será tratado o assunto da responsabilidade social mais profundamente. Por enquanto, serão focados alguns aspectos considerados centrais na relação entre ética e resultados: confiança e compromisso dos funcionários, confiança e satisfação dos clientes. Esses fatores levarão a uma melhor qualidade da empresa e, conseqüentemente, a um melhor desempenho financeiro.

### **Confiança e compromisso dos funcionários**

Hoje em dia, as empresas buscam cada vez mais pessoas comprometidas com seus objetivos. O envolvimento dos funcionários é algo esperado pelas empresas, em sua gestão de pessoas. Termos como administração participativa, democratização do local de trabalho e *empowerment*, entre outros, são amplamente utilizados nas empresas.

O envolvimento do funcionário é entendido aqui como um “processo participativo que utiliza a capacidade total dos funcionários para incentivar o aumento do comprometimento com o sucesso da organização” (ROBBINS, 2000, p. 360). O comprometimento dos funcionários envolve o engajamento e o

envolvimento em um curso de ação. Na sua base está o fenômeno da identificação. “O comprometimento manifestar-se-á como parte de um processo em que a reciprocidade entre indivíduos e organização ocorrerá no plano da identificação, o qual passará a estabelecer as relações no campo de trabalho” (GARAY, 2001, p. 9).

Este comprometimento não será alcançado simplesmente com o pagamento de um bom salário, ou a utilização das ferramentas de gestão que estiverem em moda. “O que as pessoas desejam não é apenas trabalhar para uma firma, elas também querem que seu trabalho tenha sentido” (LEISINGER & SCHMITT, 2001, p. 186). Neste processo de dar sentido ao trabalho, a confiança, a lealdade, a justiça no tratamento, a transparência nos processos e objetivos, a clara definição de padrões de comportamento e diretrizes éticas, são essenciais. Um estudo de Jerald Greenberg, da Ohio State University, comprova a eficácia dos programas e cursos de ética sobre o desenvolvimento moral dos funcionários<sup>19</sup>.

Além desse, vários estudos indicam a relação entre ética empresarial e o comprometimento e a motivação dos funcionários. Serão citados dois deles:

Em 1999, uma pesquisa realizada pela Walker Information e pelo Hudson Institute junto a empregados norte-americanos apresentou em seus resultados que só 9% dos empregados que consideravam pouco ética a administração superior de suas empresas tinha inclinação para ficar nestas companhias. Em contrapartida, 55% dos que acreditavam que seus líderes eram éticos queriam permanecer na empresa.<sup>20</sup>

Outra pesquisa realizada pelo Hudson Institute em diversos setores dos Estados Unidos, em 2000, detectou uma correlação positiva entre altos padrões éticos, trabalho com compromisso e lealdade. Concluiu que “empregados que

---

<sup>20</sup> [www.walkerinfo.com/docs/ethics1999release.pdf](http://www.walkerinfo.com/docs/ethics1999release.pdf),

acreditam que trabalham em um ambiente ético são seis vezes mais leais do que trabalhadores que vêem sua organização como pouco ética”.<sup>21</sup>

Uma empresa que busque a conduta ética dos seus funcionários deve zelar pelo cumprimento das normas, dando o suporte necessário para os funcionários agirem eticamente. Não basta apenas dar-lhe o trabalho, é necessário ajudá-lo a estabelecer seus próprios objetivos, proporcionar-lhe um ambiente de trabalho sadio, dar as condições para diminuir seu *stress* e as pressões comuns ao ambiente administrativo. Se os funcionários acreditam que há na firma um clima ético, esta crença resulta em atitudes que melhoram o desempenho de todos na empresa. “O líder não pode ignorar que quem trabalha com medo não produz, nada acrescenta, é inseguro e, o pior, cai no ostracismo” (GIANANTE, 2002).

Ambientes de trabalho que proporcionem um clima de confiança por parte do funcionário possibilitam melhorias no processo de tomada de decisão, nas negociações e discussões cotidianas. A confiança mútua proporcionará maior rapidez e mais qualidade nas decisões tomadas. A empresa terá um nível mais alto de motivação e de envolvimento das pessoas, do que aquela cujos padrões éticos são alvo constantes de críticas por parte de todos.

A falta de confiança pode significar algo irreparável na relação empresa – funcionário. Se o funcionário perder a confiança na empresa não será fácil recuperá-la e vice-versa. “Confiança também é algo frágil. Tal como uma xícara de porcelana, uma vez trincada nunca mais será a mesma” (HANDY, 2002 p. 35).

Esse clima é importante para os empregados, conforme pesquisa do Center for Corporate Community Relations, da Boston College<sup>22</sup>. Os empregados que consideram suas empresas envolvidas com a comunidade são mais fiéis a ela e se sentem bem em trabalhar para esta empresa e consigo

---

<sup>21</sup> <http://www.clearwatersci.com/august2000.html>

<sup>22</sup> [http://www.bc.edu/centers/ccr/Pages/kn\\_res.html#completed](http://www.bc.edu/centers/ccr/Pages/kn_res.html#completed)

mesmos. Esta avaliação serve também para os futuros funcionários. Empresas bem-vistas pelo público, e que possuem uma imagem socialmente responsável, são mais atraentes para os futuros trabalhadores. "Segundo pesquisa publicada pelo Business for Social Responsibility (BSR), (...) 68% dos jovens norte-americanos preferem trabalhar em uma empresa ligada a algum projeto social". (CHIAVENATO, 1999, p. 446).

O vínculo entre empresa e funcionário é necessário para a realização dos objetivos da empresa. "O envolvimento dos parceiros na definição das estratégias de negócios da empresa gera compromisso mútuo com as metas estabelecidas. Ele será tanto mais eficaz quanto sejam assegurados canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado" (INSTITUTO ETHOS, 2002). As empresas precisam da participação dos seus funcionários. Quanto mais espontânea for essa participação, melhor será. Só assim os funcionários tomarão como seus os valores da empresa, deixando de ser meros cumpridores de normas.

Para tanto, os funcionários devem ter forte identificação com os valores e padrões da empresa. "Isto pode ser feito quando a cultura da organização passa a considerar que, ao transpor os portões da empresa, o homem que ali adentra (para ocupar qualquer posição hierárquica) é um ser completo carregando consigo sua memória, seus sentimentos, seu corpo e não somente aquele fragmento que o capacita a acionar a máquina, a obedecer ou definir regulamentos e normas" (TAVARES, 1993, p. 6). "As crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática" (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Em termos de agir ético, a empresa deve trabalhar para que o indivíduo não veja o trabalho como uma simples atividade remunerada, mas como algo maior do qual ele faça parte e compartilhe dos mesmos valores e objetivos. Outro estudo sobre trabalhadores norte-americanos, realizado pelo Aon Loyalty Institute, em 2000, mostrou que, quando os empregados não sentem que

podem confiar na administração, benefícios adicionais não têm nenhum efeito significativo em seu compromisso com a empresa. Isto sugere que os empregados têm sentimentos mais positivos sobre si mesmos e seu trabalho – e demonstra maior lealdade – quando trabalham para uma companhia que eles vêem como tendo valores bons e práticas éticas (BSR, 2002).

Falar de moral é falar de conflitos de interesses. Ao decidir como agir, o funcionário estará confrontando diversos interesses e provavelmente não poderá atender a todos. “Em síntese, no terreno moral, não há neutralidade possível, é preciso posicionar-se. Em termos práticos toda decisão beneficia alguns em detrimento de outros, pois os afeta desigualmente” (SROUR, 2000, p. 36).

“Para Navran, a consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento” (ARRUDA & NAVRAN, 2000, p. 31). Não ter um padrão ou certeza sobre quais diretrizes seguir, pode levar as pessoas a tomarem suas decisões mais preocupadas em não errar do que propriamente em fazer a coisa certa. Isto certamente acabará por nivelar por baixo o desempenho das pessoas. Elas, ao se preocuparem em não comprometer o seu trabalho, hesitarão em tomar a iniciativa. Não procurarão exceder-se em suas funções, só “cumprirão tabela”. Enfim, elas serão muito mais reativas do que pró-ativas, o que é exatamente o contrário do que as empresas esperam dos seus funcionários.

MOREIRA (2000, p. 131-2) aponta os seguintes princípios que uma empresa deve seguir para que suas decisões a respeito dos seus funcionários sejam éticas:

- cumprir integralmente a lei, acordos, convenções e contratos, respeitando os direitos de cidadania, principalmente em relação à liberdade, à privacidade, ao direito à defesa e o direito à imagem e reputação;



- observar a igualdade;
- motivar a vida além do trabalho;
- criar um ambiente de criatividade e engrandecimento;
- não permitir abusos, como assédio sexual;
- proteger a saúde e a segurança;
- exercer avaliações profissionais e justas;
- não discriminar, não exercer e nem tolerar preconceitos.

O simples estabelecimento de normas e princípios, por meio de sistemas formais como os códigos de ética, não basta por si só para que uma empresa seja ética. Tampouco a mera obediência a estas normas deve ser caracterizada como conduta ética. “De nada serve a norma ética, escrita num Código, se antes o indivíduo não for ético” (ALONSO, 2002).

O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantêm relações. “O código de ética e/ou de compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável” (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Os códigos de ética não darão as soluções para os problemas. Fornecerão princípios que orientarão o indivíduo na busca do agir ético. “Programas de ética são desenvolvidos por meio de um processo que envolve todos os integrantes da empresa e que passa pelas etapas de sensibilização, conscientização, motivação, capacitação e, finalmente, adoção de um código de conduta baseado em princípios e valores perenes” (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001, p. 65).

Mesmo não sendo a solução final para os problemas éticos das empresas, os códigos de ética são importantes. Segundo WHITAKER (2002), as empresas estão implantando códigos de ética porque este documento tem o condão de:

- Fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas se sintam seguras ao adotarem formas éticas de se conduzir.
- Garantir homogeneidade na forma de encaminhar questões específicas.
- Aumentar a integração entre os funcionários da empresa.
- Favorecer ótimo ambiente de trabalho que desencadeia a boa qualidade da produção, alto rendimento e por via de conseqüência, ampliação dos negócios e maior lucro.
- Criar nos colaboradores maior sensibilidade que lhes permita procurar o bem estar dos clientes e fornecedores e, em conseqüência, sua satisfação.
- Estimular o comprometimento de todos os envolvidos no documento.
- Proteger interesses públicos e de profissionais que contribuem para a organização.
- Facilitar o desenvolvimento da competitividade saudável entre concorrentes.
- Consolidar a lealdade e fidelidade do cliente.
- Atrair clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros que se conduzem dentro de elevados padrões éticos.
- Agregar valor e fortalecer a imagem da empresa.

- Garantir a sobrevivência da empresa.

### **Satisfação e confiança dos consumidores**

Os consumidores são, na realidade, os que determinam o sucesso ou fracasso de uma empresa. A confiança dos consumidores será essencial para existir um relacionamento de longo prazo entre empresa e consumidor. “O sucesso dos negócios e a satisfação contínua dos clientes e outros interessados estão intimamente ligados à adoção e implementação de uma alta conduta de *marketing* e negócios. As empresas mais admiradas no mundo são fiéis aos princípios de atender os interesses das pessoas e não apenas a seus próprios interesses” (KOTLER, 2000, p. 727).

O objetivo de toda empresa é a sua manutenção no longo prazo. “Elas se querem imortais, mesmo sabendo que podem desaparecer” (ENRIQUEZ, 1997, p. 11). O mesmo objetivo se aplica à sua relação com os clientes. A empresa deve buscar a melhor maneira de manter seus clientes fiéis a seus produtos. Seus esforços devem ser feitos no sentido de criar um vínculo com seus consumidores. Isto será alcançado por meio da satisfação do cliente, criando assim uma rede de dependência e de confiança mútua. Em 1994, de acordo com uma pesquisa administrada pelo Walker Research Institute, 78% dos consumidores americanos evitaram produtos de companhias das quais eles tiveram percepções negativas. Dentre os consumidores, 48% afirmaram que suas decisões de compra foram influenciadas pela moralidade das práticas de negócio de companhias.<sup>23</sup>

É consenso nas teorias administrativas que as empresas devem satisfazer as necessidades dos clientes, e que esta satisfação é fundamental para o sucesso da mesma. Para isto acontecer é preciso estar próximo do cliente para saber o que ele espera da empresa.

---

<sup>23</sup> WALKER INSTITUTE, Business ethics defines how a company integrates core values, [www.walkerinfo.com/docs/ethics1999release.pdf](http://www.walkerinfo.com/docs/ethics1999release.pdf)

Outras pesquisas apontam na mesma direção, sobre o comportamento dos consumidores.

Um estudo sobre Consciência e Atitudes do Consumidor, realizado em 1993/1994 pela Cone/Roper<sup>24</sup>, indicou que, quando as empresas vinculam o *marketing* dos produtos a uma causa ou assunto social, as vendas e imagem da organização podem receber grandes benefícios. O estudo apresentou os seguintes resultados:

- 8 entre 10 consumidores concordam que as empresas deveriam participar de campanhas sociais por um longo período de tempo.
- 84% afirmaram que terão uma imagem mais positiva de uma companhia se ela estiver fazendo algo para tornar o mundo melhor.
- 78% dos adultos consideraram mais provável comprar um produto associado com uma causa com a qual eles se preocupam.
- 66% disseram que trocariam suas marcas atuais por marcas que apóiam uma causa com a qual eles se preocupam.
- 62% afirmaram que trocariam lojas de varejo, optando por uma que apóie uma causa.
- 64% acreditam que o *marketing* social deveria constituir um padrão de atividades de uma empresa.

Para CHIAVENATO (1999, p. 447), "entre uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira". Os resultados das pesquisas indicam que as empresas

---

<sup>24</sup> THE Cone/Roper Study - A Benchmark Survey of Consumer Awareness and Attitudes Towards Cause Related Marketing, Cone Communications, 1993/94, <http://www.msen.mb.ca/crm.html>

precisam destacar-se pelas atitudes socialmente responsáveis que demonstrem o compromisso da empresa com a sociedade.

Seguem os resultados de pesquisa realizada pelo Instituto Ethos sobre a percepção dos consumidores brasileiros: (ETHOS, 2002)

- 80% deixariam de comprar algum produto se soubessem que a empresa esteve envolvida em corrupção e pagamento de propinas.
- 68% deixariam de comprar algum produto que utilizasse mão-de-obra infantil.
- No ano anterior, 69% das pessoas pensaram em prestigiar uma empresa que consideravam socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa para outras pessoas.

“Na era da transparência, provocada pela comunicação de massa e pela internet, o consumidor se torna cada vez mais consciente e a empresa será recompensada (ou punida) por seus valores e princípios refletidos em suas ações cotidianas, em que a sustentabilidade social e ambiental planetária será crescentemente o parâmetro de escolha no comportamento do consumidor” (MATTAR, 1992).

A crescente exigência de uma atitude ética, por parte de toda a sociedade, levou algumas empresas a adotarem a orientação do *marketing* societal. “A orientação do *marketing* societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo, e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade” (KOTLER, 2000, p. 47).

Esta orientação impõe à empresa que ela se preocupe com questões sociais e éticas em suas práticas de marketing e o equilíbrio de três pontos

constantemente conflitantes no ambiente empresarial: lucros da empresa, satisfação do cliente e interesse público.

PRINGLE & THOMPSON (2000, p. 3), no livro *Marketing Social*, afirmam que o marketing voltado para as causas sociais é “uma ferramenta estratégica de *marketing* e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante”. As práticas de *marketing* social são benéficas à empresa, como indica a pesquisa da Cone/Roper, de 1997, sobre as tendências de compra do consumidor: 76% dos consumidores afirmaram que provavelmente migrariam para empresas ligadas a uma boa causa, se a qualidade de ambas fosse igual.

A empresa que pratica o *marketing* ético é aquela que:

- Utiliza dados verdadeiros e qualidades comprovadas dos produtos e serviços.
- Respeita os princípios legais aplicáveis.
- Adota programas compatíveis com a moral e a sociedade.
- Respeita as regras da economia.
- Não associa a compra de um produto ou serviço à obtenção de uma vantagem desproporcional.
- Não oferece vantagens pessoais para quem deve decidir em nome da organização.
- Não explora os sentimentos nobres do ser humano, como piedade e solidariedade (MOREIRA, 1999, p. 54-55).

“Na era da transparência, provocada pela comunicação de massa e pela internet, o consumidor se torna cada vez mais consciente e a empresa será recompensada (ou punida) por seus valores e princípios refletidos em suas

ações cotidianas, onde a sustentabilidade social e ambiental planetária será crescentemente o parâmetro de escolha no comportamento do consumidor” (MATTAR, 1992).

O conceito de responsabilidade social vem como resposta às novas exigências do ambiente empresarial. Sejam elas financeiras, políticas ou sociais, as organizações cada vez mais investem regularmente nas relações ligadas à atividade empresarial: relações com os empregados, fornecedores, consumidores, sociedade e meio ambiente.

Cada vez mais as empresas privilegiam a transparência nos negócios, procuram sua legitimação na sociedade e buscam, assim, agregar valores positivos à sua imagem.

Conceitos aqui citados, como filantropia estratégica, voluntariado e gestão ambiental, entre outros, estão sendo utilizados com maior frequência na literatura corporativa e de negócios. As empresas têm a percepção cada vez mais forte de que a sua sobrevivência depende de um comportamento ético e socialmente responsável. *“Decididamente, una empresa que desee obtener beneficios hoy, y crear las condiciones para seguir obteniéndolos en el futuro, necesita ser ética”* (ARGANDOÑA, 2002).

A responsabilidade social tende a estar cada vez mais presente nas práticas administrativas das empresas brasileiras, passando a fazer parte de suas estratégias e não só existindo como mera atividade filantrópica. “A nova economia impõe a busca da excelência de gestão, possibilitando que ganhos de produção e competitividade se dêem de forma socialmente responsável. O mercado, especialmente no âmbito dos negócios internacionais, passa a levar em conta – cada vez mais – o desempenho social da empresa. Por isso, estão obtendo sucesso exatamente aquelas empresas que já perceberam que a gestão socialmente responsável é a nova ‘alma’ do negócio” (GRAJEW, 2001A, p. 12).

## CAPÍTULO 6 – O Ensino da Ética e da Responsabilidade

### Social: Análise crítica de uma pesquisa sobre o tema.

A pesquisa foi realizada pelo CRA-SP – Conselho Regional de Administração de São Paulo<sup>25</sup>. Foram enviados questionários para 223 Faculdades de Administração do Estado de São Paulo. Destas, 27 responderam e cada uma enviou também os questionários preenchidos pelos respectivos professores e alunos.

A pesquisa foi realizada recentemente, tendo sido tabulada e finalizada em dezembro de 2002. Está apta a mostrar, portanto, o momento atual do ensino de ética nos cursos de Administração.

Será utilizada aqui a mesma notação empregada pelos realizadores da pesquisa, para identificar os três grupos (G) de respondentes:

- **GD**: Diretores / coordenadores das faculdades: (n = 27)
- **GP**: Professores das faculdades: (n=168)
- **GA**: Alunos das faculdades: (n=421)

Obs.: **n** é o tamanho da amostra.

Assim, durante a análise da pesquisa, ao se referir às questões, será utilizada esta notação para indicar o grupo em estudo. Por exemplo: “a questão 3 do grupo GD,...” está se referindo à questão 3 do questionário respondido pelo grupo de diretores/coordenadores das faculdades.

A análise da pesquisa será elaborada à luz dos conceitos até aqui expostos nesta dissertação. Além de expor o *retrato* do ensino da ética encontrado nas faculdades de Administração do Estado de São Paulo, procurar-se-á traçar um paralelo com a teoria sobre o tema da Ética e Responsabilidade Social. O objetivo é verificar se a literatura atual está suprindo as necessidades conceituais relativas ao desenvolvimento do ensino da ética, conforme as expectativas evidenciadas pela pesquisa.

---

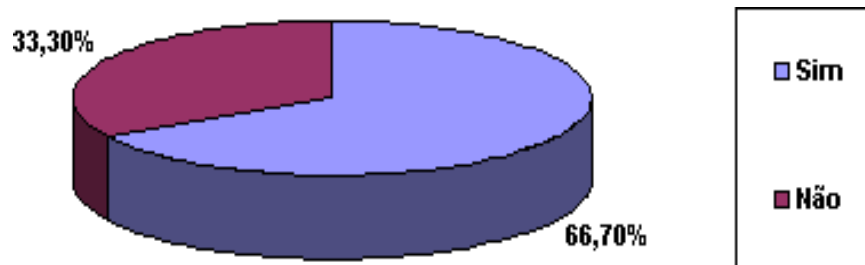
<sup>25</sup> A pesquisa completa pode ser encontrada no site do CRA-SP: <http://www.crasp.com.br/>



## Existência e importância da Disciplina

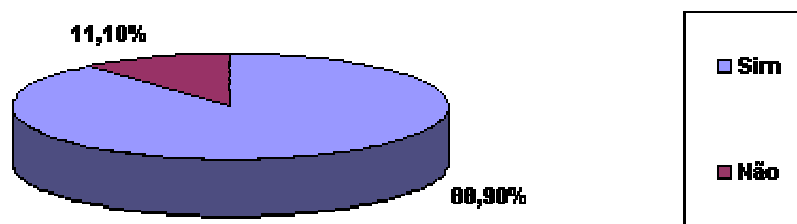
O primeiro ponto a ser destacado, positivo, é o fato de 66,700% das faculdades possuírem em sua grade curricular uma disciplina voltada para a ética e responsabilidade social, conforme indica o gráfico da questão 1, do grupo GD:

QUESTÃO 1 (GD): A Faculdade tem incluído em sua grade curricular as disciplinas de Ética e Responsabilidade Social?



É positivo também observar que, entre as faculdades que não possuem uma disciplina exclusiva para o ensino de ética e responsabilidade social, 88,90% tratam do assunto de alguma forma, dentro de outras disciplinas, como mostra a questão 1, item B, do grupo GD.

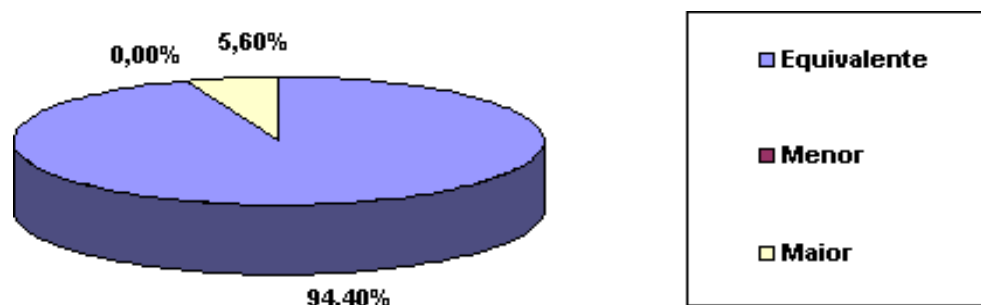
QUESTÃO 1 – Item B (GD): Os temas Ética e Responsabilidade Social são tratados em partes de ementas de alguma disciplina?



Apesar de isso não ser o ideal, pois dessa forma a ética e a responsabilidade social podem ser tratadas como algo acessório e secundário dentro do contexto de outra disciplina, o resultado mostra que o tema tem feito

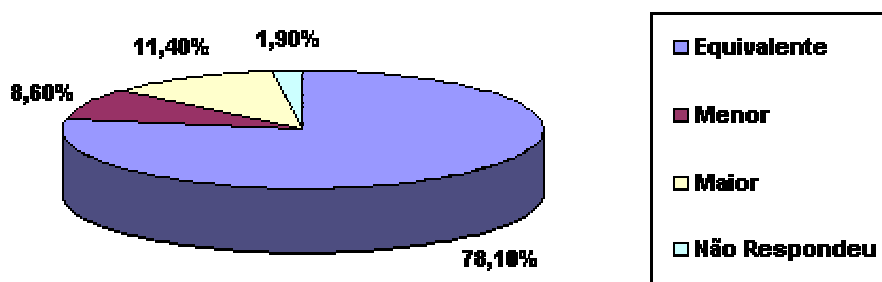
parte do currículo dos alunos. Além disso, é animador o resultado das questões do grupo GD, Item A, questão 4:

QUESTÃO 4 – Item A (GD): Que importância é dada a essas disciplinas em relação às demais ?



E os resultados do grupo GA, questão 3:

QUESTÃO 3 (GA): Que importância você dá a esse tema em relação a outras disciplinas/ementas?

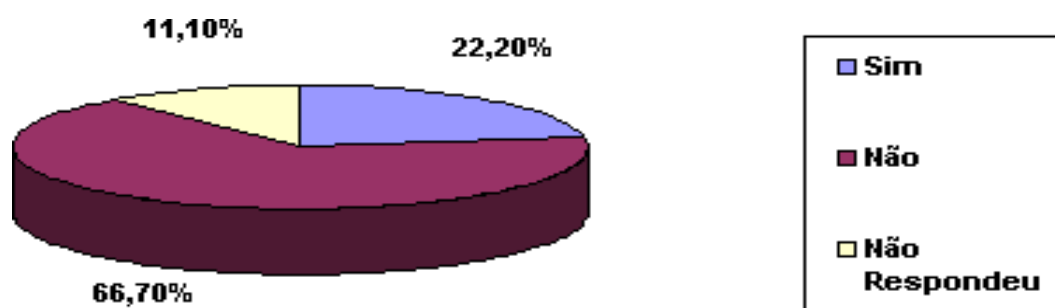


Elas mostram que o tema é considerado tão importante quanto os demais, despertando nos alunos um interesse equivalente às outras disciplinas, e até mesmo maior, em 11,40% deles. É importante ver que a ética desperta o interesse dos alunos, pois o comportamento ético só pode ser alcançado com o comprometimento dos participantes, seja qual for o tipo de organização. Dessa forma, caso não exista o interesse dos alunos pelo tema, para que futuramente eles se tornem profissionais éticos, por maior que seja o esforço das faculdades e dos professores para disseminar entre eles este tipo de comportamento ético,

se não houver um comprometimento e interesse por parte deles, o esforço poderá ser em vão.

Por outro lado, é preocupante o resultado da questão 3, item B, do grupo GD:

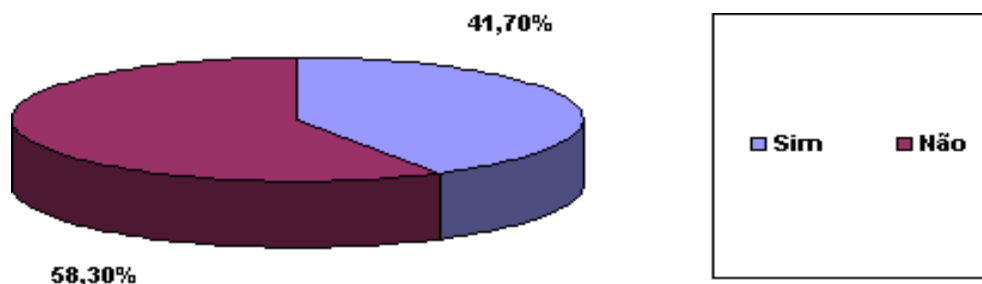
QUESTÃO 3 – Item B (GD): Caso as disciplinas não sejam tratadas nem em forma de ementas, a Faculdade tem algum plano de implantá-las?



Pelo menos uma em cada cinco faculdades (do total da amostra) não tem interesse, ao menos neste momento, de incluir a disciplina em sua grade curricular. Se a proporção se repetir no número de alunos, haverá mais de 200% dos novos profissionais de Administração entrando no mercado sem passar por um aprendizado específico sobre a ética. O que vem sendo feito por meio de tópicos inseridos nas ementas de outras disciplinas pode não ser o mais adequado.

A ausência do ensino da ética em disciplinas que não são específicas pode ser comprovada, se observado o resultado obtido na questão 2, item B, do grupo GP:

QUESTÃO2 – Item B (GP): Na ementa de sua disciplina os temas Ética e Responsabilidade Social são explícitos?

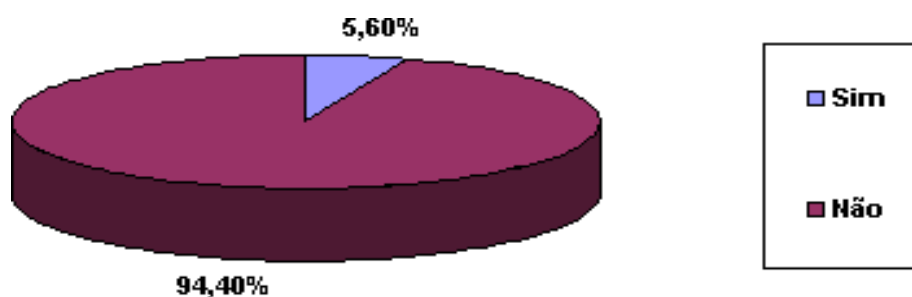


Mais de metade das disciplinas, 58,30% não possuem em suas ementas uma menção explícita sobre ética e responsabilidade social. Assim, não seria errado concluir que o tema não é discutido adequadamente em sala de aula. Não tratar do tema ética em conjunto com outras disciplinas, mantendo-a apenas no âmbito de uma disciplina específica, pode levar a um isolamento do tema. Os alunos podem ver a ética como algo reservado apenas ao debate filosófico e teórico, sendo de pouca aplicação prática. As faculdades devem ter o cuidado de não tornar a ética algo sagrado, acima do bem e do mal, e por isso inatingível às pessoas.

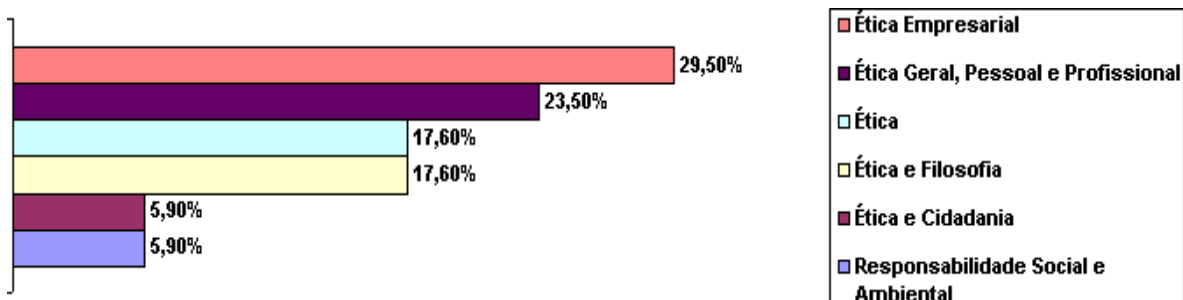
#### NOME E CONTEÚDO DA DISCIPLINA

**Quanto à denominação dada à disciplina, qual será seu nome e o que deverá se refletir em seu conteúdo, segundo a questão 1, Item A, do grupo GD, tem-se que 94,40% das faculdades diferenciam Ética de Responsabilidade Social. Segundo a questão, ainda com respeito ao nome da disciplina, outro fator a ponderar é o fato de 94,10% do total das disciplinas específicas terem o termo ética na sua denominação e apenas os 5,90% restantes estarem associadas, pelo menos no título, diretamente a Responsabilidade Social.**

QUESTÃO 1 – Item A (GD): É dada à disciplina Ética e Responsabilidade Social a mesma denominação?



Em caso negativo, qual denominação?



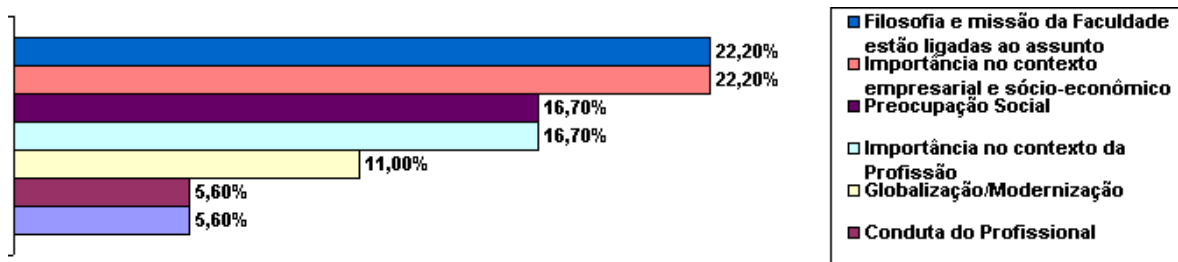
Cabe aqui verificar se os conteúdos programáticos seguem também esta diferenciação, procurando expor os conceitos de ética e responsabilidade social. Ser responsável socialmente não significa necessariamente um comportamento ético por parte das pessoas e da empresa. A ética será a base para que a empresa seja socialmente responsável, porém, como foi exposto ao longo desta dissertação, os dois termos não são sinônimos.

Valeria a pena, portanto, um aprofundamento da pesquisa, por meio de uma análise dos conteúdos programáticos das disciplinas, visando assim verificar se os conceitos de ética e responsabilidade estão sendo devidamente utilizados. Seria interessante, também, observar se as disciplinas destinadas à ética não são, na verdade, baseadas em conceitos inerentes à responsabilidade social e vice-versa.

### MOTIVAÇÃO E INTERESSE DOS ALUNOS

Um ponto chama a atenção na questão 3, item A, do grupo GD:

QUESTÃO 3 – Item A (GD): Que motivos levaram a Faculdade a incluir as referidas disciplinas em sua grade curricular?



A questão que se refere aos motivos para inclusão da disciplina na grade curricular é o fato de o item “Conduta do Profissional” ter a participação de

apenas 5,60%, ficando assim em último lugar entre os motivos para a implantação da disciplina.

Do que se trata a ética, se não de como a pessoa deve agir? Ou seja, da citada “Conduta do Profissional”. A ética trata de padrões de comportamento, julgamentos morais, critérios para tomadas de decisão. Sabe-se que esta não é uma tarefa fácil. Dilemas éticos surgem quando a decisão sobre o que é certo a fazer não está totalmente clara. Seria bom se só existissem duas opções, a boa ou a má, mas o mundo não é maniqueísta, nem tudo é preto ou branco.

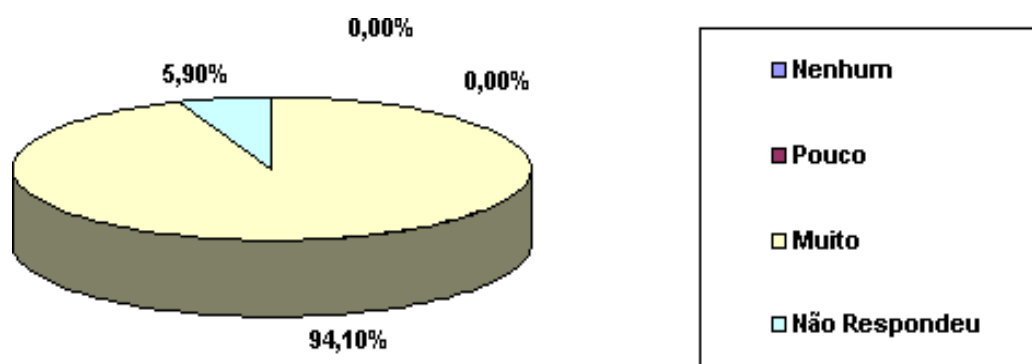
Em outras palavras, os dilemas éticos surgem quando dois princípios ou valores que, *a priori*, são corretos e deveriam ser seguidos, na prática se mostram conflitantes e incompatíveis. Por exemplo: “não mentir” é um princípio que deve ser seguido, porém se for preciso mentir para salvar uma vida, mentir aparentemente passa a ser a coisa “correta” a fazer. Assim chega-se ao dilema: qual princípio deve prevalecer? “Não mentir” ou “Preservar a vida é o mais importante”?

Nas empresas, os dilemas éticos são ainda mais complexos. Na maioria das vezes, apesar de não serem tão extremistas e dramáticos como decidir a respeito da vida de alguém, eles envolvem um número muito grande de variáveis e pessoas, envolvidas direta ou indiretamente em cada decisão a ser tomada. Por isso o treinamento ético, buscando um aprimoramento na conduta do profissional, é essencial em qualquer curso de ética.

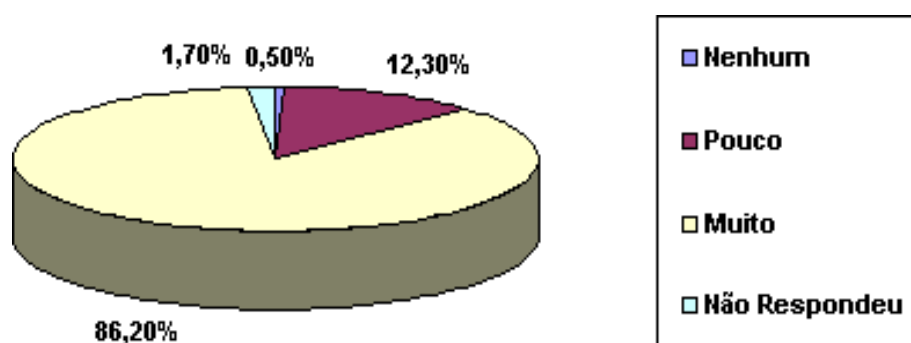
Em relação à pesquisa, é necessário um aprofundamento dos reflexos desta questão no conteúdo e desenvolvimento da disciplina: qual a ênfase que está sendo dada, se a disciplina está baseada na preocupação com a conduta do profissional, com o julgamento moral ou não, e assim por diante. Este é, sem dúvida alguma, um ponto crítico para o ensino da ética.

A pesquisa evidencia a importância do tema, tendo em vista o interesse despertado nos alunos, interesse este comprovado pelas respostas dos três grupos de entrevistas – Diretores, Professores e Alunos – como mostram os resultados das seguintes questões:

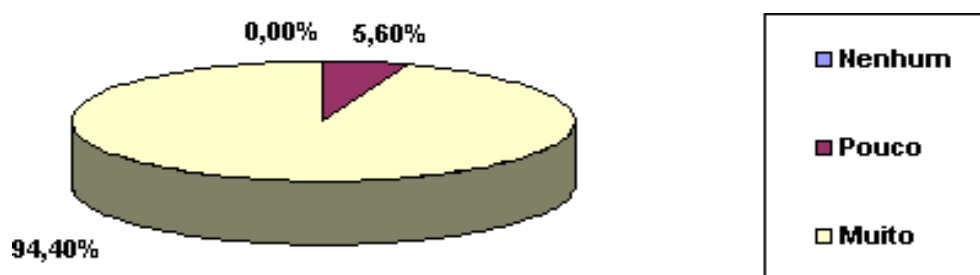
Questão 4, Item A (GP). Que nível de interesse a disciplina desperta nos alunos?



Questão 1 (GA). Que interesse o tema Ética e Responsabilidade Social desperta em você?



QUESTÃO 5 (GD). Que nível de interesse essas disciplinas despertam nos alunos?



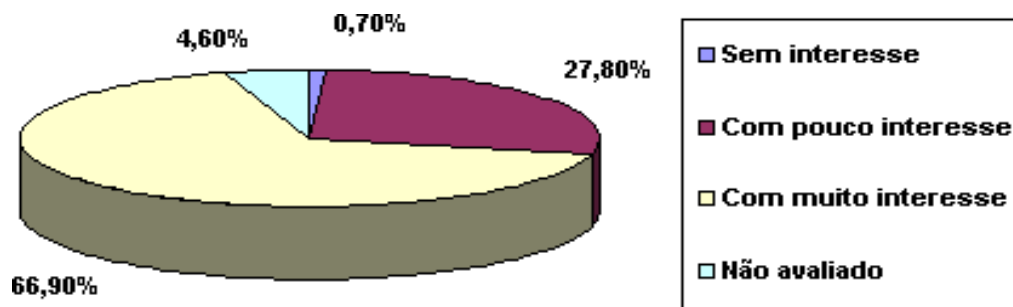
Considerando o alto grau de aprovação em todos os segmentos pesquisados – Diretores, Professores e Alunos – fica clara a necessidade do aperfeiçoamento do ensino de ética em Administração, visando o

**desenvolvimento moral, pessoal e profissional, como algo que não deve ser deixado de lado. Os próprios profissionais da área consideram o tema importante.**

É muito bom ver que o assunto é bem recebido pelos alunos, pois a ética não se faz apenas por meio de códigos de conduta e/ou regras preestabelecidas, O desenvolvimento de um nível mais alto de padrão ético pressupõe a aceitação e o envolvimento das pessoas. Se as pessoas não aceitarem os padrões e valores éticos como seus valores, de nada adiantarão cursos, palestras e disciplinas sobre ética.

Cabe aqui fazer uma ressalva quanto ao interesse despertado nos alunos. Há uma diferença significativa nos resultados, se comparadas as respostas dos professores da disciplina específica de ética e responsabilidade social – Item A, questão 4 (GD), já citada – e os professores das demais disciplinas – Item B, questão 5, (GD):

QUESTÃO 5 – Item B (GP) (: Em sua opinião, como os alunos reagem a discussões sobre Ética e Responsabilidade Social?

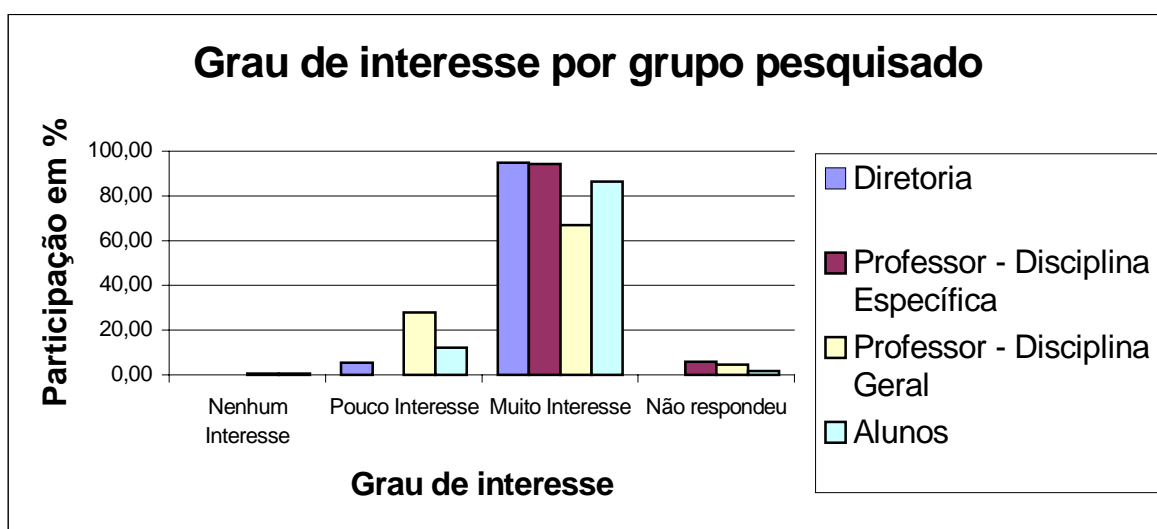


Enquanto na avaliação dos professores de disciplinas específicas sobre ética e responsabilidade social, 94,10% dos alunos apresentaram muito interesse sobre o tema, na avaliação dos professores de outras disciplinas, o item “muito interesse” caiu para 66,90%. Para auxiliar esta análise, é possível incluir o resultado dos itens “com pouco interesse”, ou “nenhum interesse”. No primeiro grupo de professores, o resultado é de 00% nos dois itens; no segundo grupo o resultado é de 27,80%, e 4,60% respectivamente, ou seja, quase um



terço dos alunos, na percepção dos professores de outras disciplinas, não dá importância ao tema.

Confrontando os resultados das questões relacionadas ao interesse que o tema ética e responsabilidade social desperta nos alunos, pode-se notar que há uma discrepância na percepção dos três grupos de estudo, conforme mostra o gráfico a seguir:



Observando este gráfico, vê-se que, apesar de o interesse pela ética e responsabilidade social ser alto em todos os grupos entrevistados, há uma diferença razoável entre a percepção dos professores e o interesse declarado pelos alunos. Entre os professores de disciplina específica e os professores das demais disciplinas é significativa a diferença, tanto no item: “muito interesse”, como no item: “pouco interesse”: diferença de 27,10% e de 27, 80% respectivamente.

O “tira-teima” entre os dois grupos poderia ser tirado, comparando os resultados dos grupos de professores com o grupo de alunos, para verificar qual deles está mais próximo do interesse declarado pelos alunos: o grupo dos professores de disciplina específica ou o grupo dos professores das demais disciplinas. O resultado é de uma diferença de 7,70% para o primeiro grupo e de 17,70% para o segundo grupo.

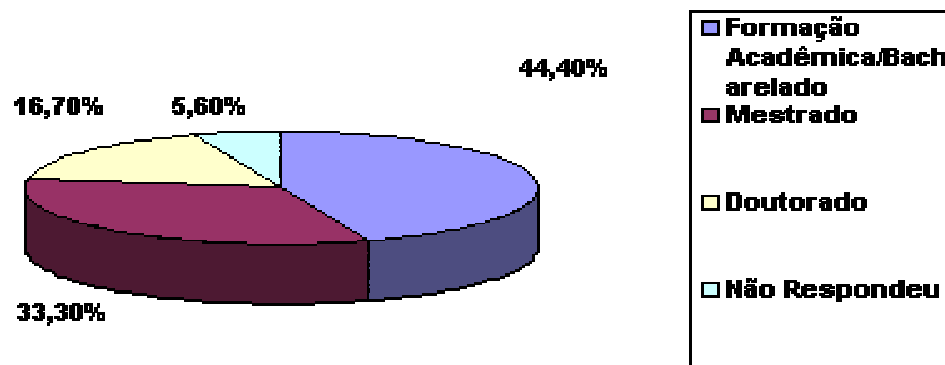
Não se objetiva, aqui, uma competição sobre quem atrai mais o interesse do aluno. No entanto, obter a real percepção deste interesse é importante, pois como já foi colocado, o envolvimento do aluno é essencial, não só para o bom desenvolvimento da disciplina, mas também para que os conhecimentos nela expostos passem a fazer parte dos valores destes alunos, contribuindo para que eles se tornem, mais tarde, profissionais éticos.

### FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA DO PROFESSOR

Sem dúvida, a capacidade e o conhecimento do professor são essenciais em qualquer área de aprendizado, não só no ensino da ética. Partindo-se deste pressuposto, deve-se destacar dois pontos da pesquisa analisada:

1. Em relação à formação dos professores:

**Questão 7 – Item A (GD): Qual o tipo de formação dos professores que a ministram ?**

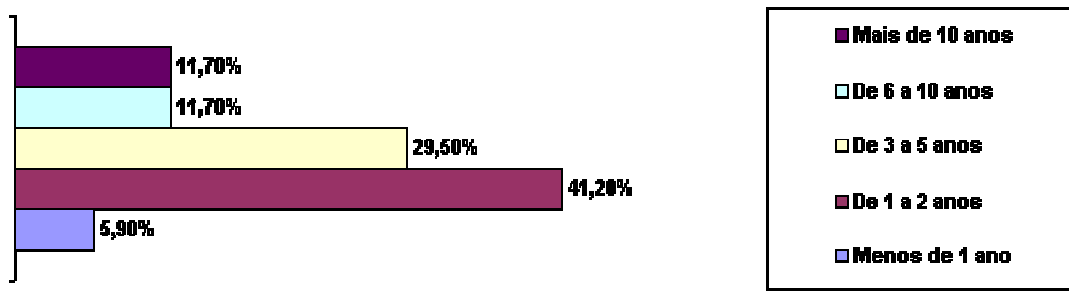


Tem-se que 44,40% dos professores possuem apenas bacharelado. Se for levado em conta que o tema *ética e responsabilidade social* passou a ocupar um lugar relevante dentro dos cursos de Administração em um período recente, é prudente que seja feito um estudo mais aprofundado sobre este ponto. Devido à complexidade do assunto, que envolve questões filosóficas e culturais, por exemplo, o mais provável é que estes professores não tenham recebido em seus cursos de graduação uma carga adequada de conhecimentos sobre ética

e responsabilidade social. Possuir uma base conceitual para a discussão dos tópicos inerentes a esta disciplina é indispensável ao professor.

2. A experiência dos professores:

**QUESTÃO 3 – Item A (GP): Há quanto tempo está envolvido(a) com esta disciplina ?**



Quase metade dos professores, 47,10% deles, estão envolvidos, no máximo, há dois anos. Esse resultado era esperado, considerando que a ética e a responsabilidade social são temas que só ganharam importância recentemente, no currículo do curso de Administração.

Cabe aqui uma nota. Observando os resultados de modo combinado, e em especial os da primeira questão, há uma indicação de aparente carência na formação dos professores. Esta carência poderia até mesmo ser suprida pela experiência dos professores com a disciplina.

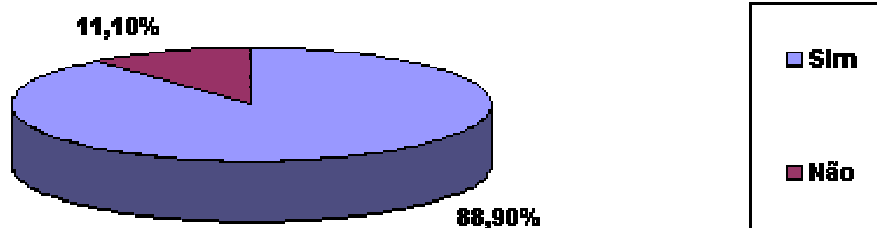
No entanto, olhando os resultados da segunda questão, observa-se que o nível de experiência e envolvimento com a disciplina, de modo geral, são baixos. Não é possível tirar nenhuma conclusão, sem antes se efetuar o cruzamento das respostas e verificar qual relação há entre estas duas variáveis: formação e tempo de envolvimento do professor com a disciplina.

#### ATIVIDADES LIGADAS À ÉTICA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

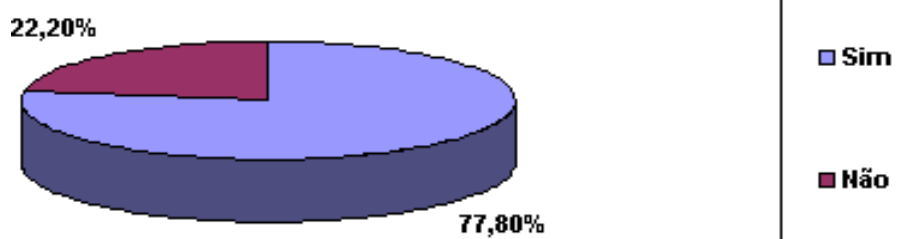
Há um grande número de atividades extracurriculares ligadas à ética e a responsabilidade social, tanto por iniciativa da faculdade, como por iniciativa própria dos alunos, como mostram os resultados das próximas questões :

Questionário dos diretores/coordenadores:

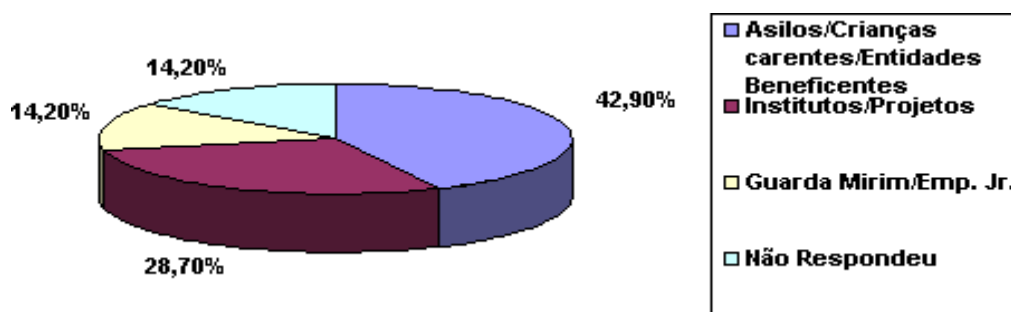
QUESTÃO 4 – Item B (GD): Os temas Ética e Responsabilidade Social vêm sendo tratados em atividades extra curriculares?



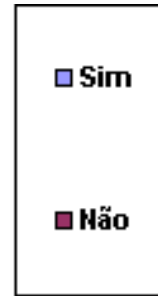
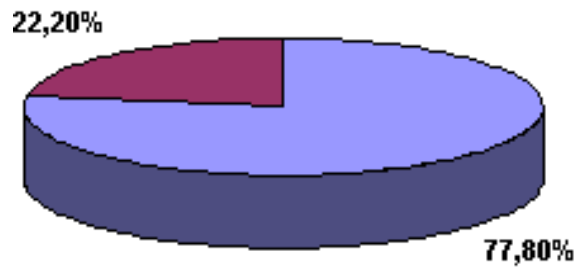
QUESTÃO 5 – Item B (GD): A Faculdade mantém algum intercâmbio com entidades do 3º Setor?



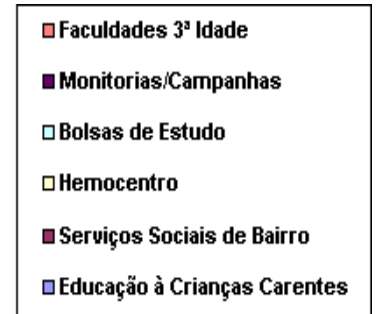
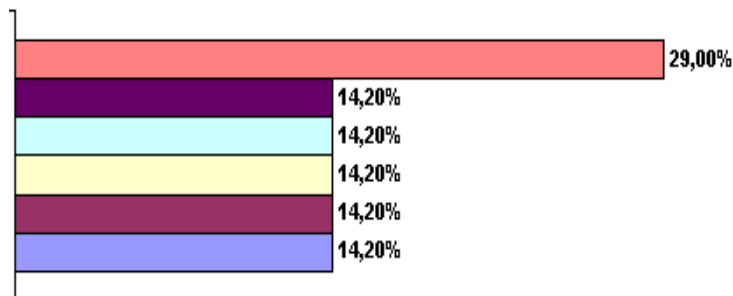
Em caso afirmativo, quais ?



QUESTÃO 6 – Item B (GD): A Faculdade tem algum tipo de atividade destinada à comunidade externa?

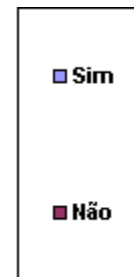
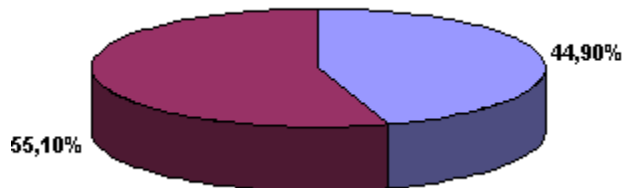


Em caso afirmativo, que tipo de programa ?

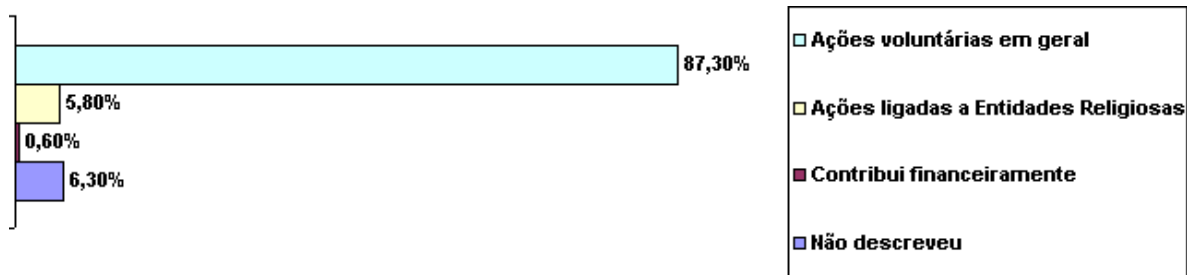


Questionário dos alunos:

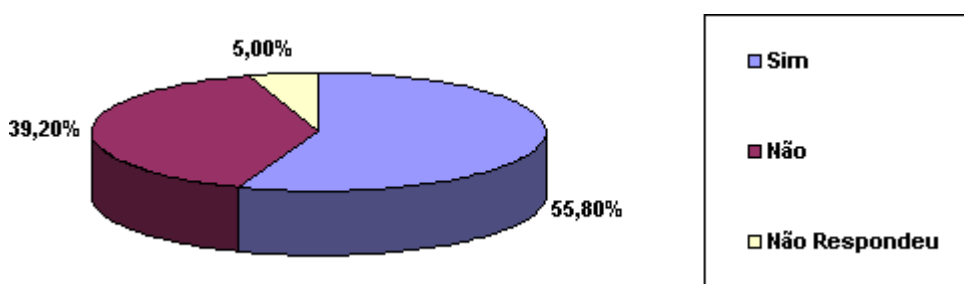
QUESTÃO 4 – (GA): Você já exerceu algum trabalho voluntário?



Tipo:



QUESTÃO 5 (GA): A sua Faculdade desenvolve algum tipo de trabalho voltado para a comunidade externa?



Tipo:



Pode-se perceber que as atividades listadas, tanto pela faculdade como pelos alunos, direcionam-se para o escopo da responsabilidade social, não citando atividades ligadas propriamente à teoria sobre ética empresarial. Os resultados confirmam a tendência percebida no estudo, quando da realização do pré-teste. Foi dada muita ênfase às atividades ligadas ao 3º setor, e a comunidade, colocando-as dentro do âmbito da ética.

Cabe aqui lembrar que os termos *ética* e *responsabilidade social* não têm o mesmo significado. Conseqüentemente, determinadas atividades inerentes a um conceito não estão diretamente ligadas ao outro.

No contexto acadêmico é necessário verificar se tal associação não está sendo um reflexo do que é visto em sala de aula, ou seja, verificar se as faculdades, em suas disciplinas destinadas a ética, não estão trabalhando os dois conceitos conjuntamente, de forma inadequada, como mostrou a própria pesquisa, Caberia avaliar, também, se as disciplinas associadas à ética empresarial, não contemplam, na realidade, a responsabilidade social.

Isto pode acontecer em razão de ser muito mais fácil para a faculdade, pessoa ou organização, direcionar seus esforços para o contexto da responsabilidade social, por meio de ações como as citadas, do que promover ações que promovam a ética.

Além da diferença de visibilidade entre um e outro, o retorno no caso da responsabilidade social é quase que imediato, pelo reconhecimento por parte da comunidade, das ações da organização. No caso da ética, este retorno é de longo prazo, pois passa pela mudança de comportamento e atitudes das pessoas envolvidas. O reconhecimento pela comunidade ou sociedade como um todo, assim como a própria implementação de um programa de ética, não é imediato.

As principais conclusões e propostas do grupo de trabalho do CRA-SP, sobre o ensino da Ética e Responsabilidade Social nas Faculdades, foram:

**Quadro 15: Conclusões e propostas do Grupo de Estudos do CRA-SP sobre o ensino de Ética e de Responsabilidade Social**

<b>Principais Conclusões:</b>	<b>Propostas:</b>
<p>O tema deve ser ministrado na forma de disciplina autônoma pelas seguintes razões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certeza de estar sendo, efetivamente, tratado;</li> <li>• Ter foco na discussão;</li> <li>• Valorizar a reflexão filosófica.</li> </ul> <p>Nem sempre existe coerência entre o que é ministrado pela disciplina e a linha adotada pela Instituição</p>	<p>A interdisciplinaridade deve estar incluída no Projeto Pedagógico da Instituição.</p> <p>A Instituição deve manter o equilíbrio entre o falado e o praticado, para conquistar a credibilidade dos alunos.</p> <p>Devem ser criados Núcleos de Ações Concretas.</p>

Fonte: CRA-SP, 2002.

Nesta dissertação, concorda-se com as conclusões e propostas do grupo de trabalho do CRA-SP. Concorda-se, principalmente, com a idéia de que a

ética deve ser ministrada na forma de disciplina autônoma, porém sem esquecer da questão da interdisciplinaridade. Isto é necessário para que não se corra o risco de isolar a ética das outras disciplinas, pois desta forma os alunos podem passar a ver a ética como algo distante do seu dia a dia e das práticas administrativas.

As faculdades devem promover a interação entre as disciplinas e os alunos devem ver os reflexos da prática da ética em cada uma delas. Quando um aluno estudar *marketing*, por exemplo, deve ter em mente a necessidade de respeito ao cliente, não só por questões legais, mas por estar sempre buscando um comportamento ético. E assim deve ser feito em todas as demais disciplinas.

A coerência entre o que é falado e a linha adotada pela instituição é essencial para que o próprio curso tenha legitimidade junto aos alunos. Como será visto a seguir, esta falta de coerência tem reflexos na visão dos alunos.

As principais conclusões e propostas do grupo de trabalho do CRA-SP sobre a motivação do aluno diante do tema nas faculdades foram:

Quadro 16: Conclusões e propostas do Grupo de Estudos do CRA-SP sobre a motivação do aluno sobre Ética e de Responsabilidade Social

<b>Principais conclusões:</b>	<b>Propostas:</b>
<p>O aluno tem efetivo interesse pelo tema.</p> <p>Os alunos clamam por uma ênfase maior ao tema na Grade Curricular.</p> <p>Há ceticismo, por parte dos alunos, quanto a Responsabilidade Social praticada pelas Empresas.</p> <p>Acreditam que muitas assumem esta "bandeira" com objetivos meramente marqueteiros.</p> <p>Entendem que as ações Éticas e de Responsabilidade Social não podem ser apenas cosméticas.</p>	<p>A postura/atitude Ética deve permear todas as disciplinas</p> <p>O conceito de Ética e Responsabilidade Social deve ser reconstruído através de experiências práticas bem sucedidas.</p> <p>A disciplina deve ser ministrada nos primeiros anos do Curso para criar nos alunos uma base social e de sensibilidade para a questão.</p> <p>Há necessidade de ações de maior profundidade, amplitude e continuidade nos Programas e ações de Responsabilidade Social por parte das Empresas.</p> <p>As Faculdades devem apresentar aos alunos exemplos práticos de sucesso praticados pelas Empresas.</p> <p>As Faculdades devem empregar práticas complementares extra-curriculares, tais como: atividades culturais e sociais.</p>

Fonte: CRA-SP, 2002.



As conclusões do grupo de trabalho mostram algo que pode ser resultado da falta de coerência entre o que a instituição fala e o que ela faz. Os alunos se mostram céticos quanto à ética e à responsabilidade social, acreditando que as empresas que se dizem responsáveis socialmente só o fazem por uma questão de marketing, não por realmente terem uma preocupação social.

Esta visão dos alunos não pode ser atribuída somente a esta incoerência do discurso da faculdade, pois recentemente houve casos de empresas que se diziam preocupadas com a responsabilidade social e que efetivamente praticavam ações de caráter social, mas que estavam muito longe de ter um comportamento ético. O caso mais claro foi o da Enron, cujo presidente chegava a ministrar palestras a respeito de ética empresarial, enquanto sua empresa usava práticas antiéticas.

Como propõe o grupo de trabalho, portanto, deve haver uma maior coerência nas práticas internas, aprofundando os conceitos, projetos e a demonstração de casos de atitudes éticas e socialmente responsáveis de sucesso que tenham sido praticados pela empresa.

Como um complemento ou crítica às propostas do grupo de trabalho, creio ser necessária uma maior ênfase sobre o aspecto ético das medidas e dos conteúdos das disciplinas a serem implementadas. Percebe-se uma tendência a propostas que promovam a responsabilidade social, e pouco se falou em termos de atitudes éticas. Não se deve correr o risco de deixar a ética em segundo plano, pois como visto no já citado caso da Enron, isto pode levar a resultados catastróficos não só em termos éticos, mas também em termos sociais, econômicos e de sobrevivência da empresa.

## **CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante muitos anos, encontrar expressões comparando o ambiente empresarial a um campo de batalha ou a uma selva foi algo comum. Ainda hoje ocorre na literatura administrativa. Neste contexto, a ética e os negócios são conceitos que não caminham juntos. Alguns chegaram a considerá-los antagônicos: onde um está o outro não cabe. Não podem conviver no mesmo ambiente.

Felizmente, nos dias de hoje, observamos um movimento no sentido inverso. ZAJDSZNAJDER (1995, p. 338) diz “que a antiga suposição de incompatibilidade entre ética e negócios deve ser substituída por um outro suposto: de que a ética traz resultados positivos, enquanto a falta de ética resulta em afastamento de consumidores e na deterioração da imagem”.

Nos últimos anos as empresas passaram por uma grande transformação em relação às suas obrigações perante a sociedade. Devido ao crescente aumento de seu poder econômico e político, e pela enorme influência que elas exercem sobre as pessoas, cada vez mais as empresas são impelidas a assumir suas responsabilidades sociais e um comportamento ético perante a sociedade.

A empresa influi e sofre influência, em uma relação de causa–efeito constante com a sociedade em que se insere. Isto vale para seus produtos, serviços, meios de produção, tecnologias e, principalmente, para o comportamento da empresa e das pessoas que as compõem. Dessa forma, com as mudanças ocorridas nas mais diversas áreas sociais, as empresas tendem a assumir, cada vez mais, papéis antes considerados de responsabilidade do poder público ou de algum outro setor da sociedade.

Hoje se considera que há um consenso sobre a administração das empresas. Elas precisam gerir seus negócios de forma ética e socialmente responsável.

São muitos os fatos que comprovam o crescimento do movimento da ética nos negócios e da responsabilidade social.

Segundo pesquisa do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada<sup>26</sup>, no Brasil, 59% das empresas com um ou mais empregados declara realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. Isto significa que, das 782 mil empresas do país, 462 mil contribuem no campo social. Essa contribuição envolve desde doações eventuais a pessoas carentes até a instituições que executam projetos sociais. Para cerca de dois terços delas, essa é uma prática habitual.

Outra pesquisa sobre a atuação social das empresas apresenta resultados próximos aos da pesquisa realizada pelo IPEA. A pesquisa *Voluntariado empresarial, estratégias de empresas no Brasil*, desenvolvida pelo CEATS – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da FEA-USP, revela que 56% das empresas da amostra estudada investem em atividades no campo social (FISCHER & FALCONER, 2001, p. 15).

CARRION & GARAY (in GARAY, 2001, p. 7), em estudo sobre a participação privada no Terceiro Setor, mostra que a caridade/filantropia – a figura do empresário paternalista – está sendo substituída pelo investimento social privado.

Paralelamente, há o crescimento do Terceiro Setor e de instituições como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, e de ONG's – Organizações não Governamentais, dedicadas ao voluntariado, a atividades sociais. É cada vez maior o número de instituições que desenvolvem trabalhos sociais, muitas das quais estão associadas a empresas.

Outro fato que demonstra a importância do tema é o considerável aumento de publicações, principalmente de autores nacionais, destinadas à ética nos negócios e à responsabilidade social. Há alguns anos, as publicações e livros eram quase que exclusivamente traduções de autores estrangeiros.

---

<sup>26</sup> Ação social das empresas, <http://www.ipea.gov.br/asocial/resu.htm>

Pelo levantamento bibliográfico que foi realizado para a elaboração desta dissertação, percebe-se um volume considerável de livros, artigos, trabalhos científicos e pesquisas de autores nacionais, direcionados para a ética ou para a responsabilidade social.

No contexto acadêmico, a pesquisa do CRA-SP, analisada no presente estudo, mostra o crescimento da participação de disciplinas específicas de ética e responsabilidade social. A pesquisa aponta para a valorização e para a necessidade de discussão dos conceitos de ética para a formação do futuro administrador.

Estes, entre outros fatos citados ao longo desta dissertação, mostram que o comportamento ético é um valor da sociedade moderna. Apesar disso, não há como negar que existam falhas no comportamento ético dos indivíduos, estejam eles relacionados à empresa ou não.

Partindo deste pressuposto é papel das faculdades de Administração proporcionar a seus alunos uma formação ética adequada, preparando-os para a sua vida profissional. Isto é essencial para a formação do indivíduo, pois o comportamento ético, como parte integrante da vida social, afetará o profissional de Administração, quando este assumir o papel de decisor nas empresas.

O desenvolvimento moral deve ser uma das metas educacionais nos cursos de graduação em Administração, embora não haja um consenso entre os especialistas no assunto. Vive-se em um ambiente que tem por característica uma multiplicidade de teorias e modelos éticos. Conseqüentemente, há diversas vertentes, pontos de vistas muitas vezes conflitantes quanto a valores morais e éticas, e diferentes opiniões sobre a questão educacional.

Existe, porém, consenso sobre a necessidade de princípios morais que sejam aceitos por toda a sociedade. Isto leva ao problema da educação moral, a qual deve ser analisada e discutida profundamente, buscando na análise das

questões éticas, o aperfeiçoamento dos critérios de avaliação e decisão, que proporciona às pessoas o desenvolvimento moral.

Para que isto ocorra, é necessário que as faculdades promovam o debate a respeito da ética, pela exposição de conceitos e discussões que possibilitem aos alunos um melhor entendimento sobre o tema, com a associação da ética às práticas empresariais. Evita-se, assim, que a ética fique isolada das demais disciplinas. Deve haver esta preocupação por parte da sociedade, pois como ressalta KRÜGER (1988, p. 40), “na ética e na moral a grande dificuldade reside na fundamentação da doutrina ou da teoria, condição que a torna aceitável e respeitada; na ciência desejamos, sobretudo, avaliar a consistência (lógica) e a coerência (adequação aos fatos) de nossas teorias”.

As faculdades devem fornecer o conhecimento necessário para que o indivíduo compreenda o que está ocorrendo à sua volta, proporcionando a fundamentação teórica que permita um julgamento moral crítico e justo dos fatos, dando-lhe as condições para agir eticamente.

Só assim o indivíduo terá condições de avaliar conscientemente a situação e decidir o que fazer, pois o ponto central de um comportamento ético não é a mera obediência às regras existentes, nem um estado de liberdade que permita ao indivíduo estabelecer sozinho o que é certo ou errado. “Entendemos, então, a ética como a discussão racional do *ethos*, que ultrapassa o nível prático-moral (individualizante) em direção ao nível teórico-ético (socializante e universalizante). Ora, os temas fundamentais da ética são os da liberdade da vontade e da responsabilidade” (MORAIS, 1997, p. 11).

É exatamente esta discussão que os cursos de graduação em Administração devem proporcionar a seus alunos, dando a eles acesso as teorias éticas, possibilitando a eles o redimensionamento da ética, inserindo-a no cotidiano, por meio de projetos pedagógicos que contemplem, por um lado, um embasamento teórico adequado sobre ética e, por outro, a aplicação prática da ética no ambiente empresarial.

A tarefa de preparar o futuro administrador inclui não apenas o uso de ferramentas gerenciais e conhecimentos técnicos que o capacitem a exercer determinada função. As faculdades têm a obrigação de promover o desenvolvimento moral dos indivíduos. “A educação moral, igualmente necessária à formação completa do ser humano, poderia e deveria ser entendida como sendo tão importante quanto a promoção da inteligência e do saber, pois em nosso cotidiano social nos defrontamos com situações que demandam interpretações, julgamentos e decisões morais. É na ordem prática, portanto, que iremos encontrar abundantes justificativas em favor de um empenho pedagógico no sentido do desenvolvimento da consciência moral.” KRÜGER (1988, p. 43).

Durante o desenvolvimento desta dissertação constatou-se uma tendência na literatura de Administração sobre ética e responsabilidade social. O foco de atenção está se deslocando da ética filosófica para a responsabilidade social.

As publicações, cada vez mais, se voltam para o tema da responsabilidade social em detrimento da teoria ética. Os trabalhos se ocupam da descrição de casos em que as empresas têm uma conduta socialmente responsável. São pesquisas, por exemplo, mostrando o crescimento da participação de empresas em ações sociais e assim por diante.

Não se está afirmando que esta tendência não é importante para a empresa e para o desenvolvimento do movimento da ética e da responsabilidade social. Sim, é muito importante a divulgação de empresas de sucesso que tenham uma postura social responsável. Dessa forma divulga-se e promove-se a ética e a responsabilidade social. No entanto, não há responsabilidade social sem ética, e não basta para a empresa promover ações sociais para ser considerada ética.

O principal problema em relação a esta tendência é o fato de, aparentemente, ela ir contra os resultados observados na pesquisa do CRA-SP – Conselho Regional de Administração – São Paulo. Como revelou a pesquisa,

94,40% das disciplinas específicas sobre a ética e a responsabilidade social, diferenciam em seu nome as disciplinas destinadas à ética, das disciplinas destinadas à responsabilidade social.

Destas, 94,10% têm o termo “ética” no seu título, e apenas 5,90% o termo “responsabilidade social”. Pondera-se, com isso, que a diferenciação no título reflete o conteúdo da matéria. A teoria sobre ética deveria estar mais presente na literatura do que a teoria sobre responsabilidade social.

Além disso, a pesquisa aponta para a necessidade de uma maior reflexão filosófica a respeito do tema, o que com certeza seria mais indicado a um conteúdo teórico direcionado para a ética, dada a riqueza conceitual existente no conteúdo ético em relação ao conteúdo da teoria de responsabilidade social.

#### Sugestões

Procurando o aprimoramento do ensino da ética nos cursos de graduação em Administração, este estudo propõe as seguintes sugestões:

Promover um retorno ao conteúdo da teoria sobre a ética, o que não significa abandonar a teoria sobre responsabilidade social. O que se busca é uma valorização da reflexão filosófica, uma maior discussão a respeito de valores, motivações, princípios e julgamento morais, enfim tópicos que possibilitem a discussão a respeito do agir ético.

Buscar o ensino de teorias que possibilitem ao indivíduo refletir a respeito do que é certo e errado, pois não há modelos de conduta prontos para serem aplicados conforme a situação. O indivíduo nas empresas tomará decisões quase que diariamente e não existe nenhum manual que diga o que ele deverá fazer em cada situação. Para tomar suas decisões ele terá que fazer suas próprias reflexões, que estarão baseadas nos valores da empresa, nos seus próprios valores e no conhecimento moral que esta pessoa possua. Assim, uma educação moral que lhe dê essa base para sua reflexão é imprescindível.

O programa de uma disciplina específica sobre a ética nos negócios deve contemplar todas as diferentes visões e teorias, buscando sempre levar o aluno a uma reflexão sobre as próprias atitudes e sobre as atitudes das empresas em geral. Não se deve privilegiar esta ou aquela teoria. Por um lado, deve-se evitar passar ao aluno a idéia de que existe um “modelo correto” de conduta aplicável a qualquer situação. Por outro lado, convém evitar cair no relativismo ético, em que tudo é válido, desde que aceito por todos.

É necessário verificar se há uma coerência entre o nome das disciplinas e o conteúdo das mesmas: se a disciplina proporciona ao aluno o embasamento teórico necessário para agir eticamente ou se, na verdade, ele não está tendo um curso sobre responsabilidade social.

Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. A ética é a base da responsabilidade social. Sem a ética, a responsabilidade social torna-se apenas uma série de ações filantrópicas sem sustentação moral que lhe dê credibilidade.

As faculdades precisam ter também coerência entre o que elas ensinam e o que elas fazem. Ao promover o ensino da ética, elas devem também ter uma conduta ética, não correndo assim o risco de perder a credibilidade do aluno.

Especial atenção deve ser dada pelas faculdades aos seus professores. A pesquisa apontou uma deficiência na formação dos atuais professores da disciplina de *ética*. Caberia aqui um estudo mais aprofundado, procurando correlacionar os resultados com uma análise do conteúdo programático das disciplinas.

Outro ponto a ser estudado com maior atenção é a percepção dos alunos sobre a ética. O que está sendo assimilado por eles como ética nos negócios? Será que eles separam a ética da responsabilidade social? Tendo em vista que os dois conceitos estão muito próximos, como já foi observado, é dada uma grande ênfase na literatura a respeito da responsabilidade social.



Com esta dissertação procurou-se contribuir para aumentar o conhecimento a respeito do ensino da ética nos cursos de Administração. Com um amplo levantamento a respeito da bibliografia e do escopo teórico que dá sustentação à ética, procurou-se dar uma visão do que é a ética e como ela evoluiu ao longo da história, até os dias de hoje. O objetivo era mostrar como a ética se insere no dia a dia das empresas e a sua importância para o sucesso das mesmas.

Com a pesquisa foi possível mostrar um retrato atual do ensino da ética e alguns dos principais problemas que merecem um estudo mais aprofundado. Espera-se, assim, haver oferecido uma contribuição para a valorização da ética, não só nos negócios, mas em todos os segmentos da sociedade.

## BIBLIOGRAFIA

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ABOUT Business Ethics, Business Ethics Center of Jerusalem, <http://www.besr.org/aboutethics/#social>, 2002.
- ACADEMY connection, <http://cisco.netacad.net/public/>, 2002.
- AÇÃO social das empresas, <http://www.ipea.gov.br/asocial/resu.htm>
- ARGANDOÑA, Antonio. La ética en las decisiones empresariales, <http://www.iese.edu/faculty/Etica/articBreves.html>, 2002.
- AGOSTINHO, Santo. *Confissões*. 4ª edição. São Paulo: Nova Cultural, 1997 (Coleção *Os Pensadores*).
- AGUILAR, Francis J. *A ética nas empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.
- ALONSO, Félix R. Ética global, <http://www.academus.pro.br/eticaempresarial>, 2002.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 3ª edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992 (Tradução de Mário de Gama Kury).
- ARRUDA, Antonio. Na boca do mundo, ética perde significado. Caderno Equilíbrio. *Folha de S. Paulo*. 26/9/2002. p. 8-10.
- ARRUDA, Maria C. A. Código de Ética: Um instrumento que adiciona valor, São Paulo, Negócio Editora, 2002.
- ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de, WHITAKER, Maria do Carmo, & RAMOS, José Maria Rodriguez. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. S.Paulo: Editora Atlas, 2001.
- ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de & NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 3, jul./set. 2000, p. 26-35.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.) *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

- ASSIS, Machado de. *Quincas Borba*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- AURÉLIO, Marco. *Meditações*,  
[http://cultvox.locaweb.com.br/gratis\\_filosofia\\_politica.asp](http://cultvox.locaweb.com.br/gratis_filosofia_politica.asp)
- AVON, Cidania Corporativa,  
<http://pr.avon.com.br/PRSuite/info/aboutBrCommunity.jsp>, 2002.
- BAUDRILLARD, Jean *in* Pós-modernismo e crise no humanismo,  
<http://www.facsauluis.br/article/articleview/99/1/28/>, 2001.
- BARATA, Alberto da Silva. *Ética nos negócios e na sociedade*,  
<http://www.apotec.pt/jjun1.html>, 1999.
- BARGER, Robert N. A summary of Lawrence Kohlberg's stages of moral development, <http://www.nd.edu/~rbarger/kohlberg.html>, 2002.
- BENTHAM, Jeremy. *Uma Introdução aos Princípios da Moral e da Legislação*. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- BERRESFORD, Susan V. American Philanthropic Values and the Future of Philanthropy, <http://www.nyrag.org/info-url2326/info-url.htm>, 2002.
- BROWN, Marvin. *Ética nos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- BONILLA, José A. e Brandão, Jaqueline. Estudantes universitários, a crise e o futuro (Parte II) *in* *Anais do 18º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba: ANPAD, setembro 1994, v. 6, p. 201-30.
- BRUNI, Laércio, J. *Ética nas Relações Trabalhistas. Relações Humanas*. São Paulo: ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios, n. 16, dezembro 1998.
- BSR, White Papers, Business Ethics,  
<http://www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=270>, 2002.
- BURKARD, Hans M. Gerencia sostenible: hacia una gerencia ética a partir de las exigencias latinoamericanas. *Anais do I Congresso de Ética Negócios e Economia na América Latina*. São Paulo: ALENE, 1998. p.135-46.
- CALVINO, Italo. *O visconde partido ao meio*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

- CARNEIRO Sueli, "Fora de lugar". Brasília, 7/12/2001, [http://www2.correioweb.com.br/cw/2001-12-07/mat\\_23731.htm](http://www2.correioweb.com.br/cw/2001-12-07/mat_23731.htm), 2002.
- CARR, Albert Z. Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*. v.46, n.1, Jan./Feb. 1968, p.143-53.
- CAVALIERI, Maria Heloisa Soares. O Modelo Antropológico: Uma Contribuição para o Avanço na Ética das Organizações no Século XXI, [www.nd.edu/~isbee/papers/Cavalieri.doc](http://www.nd.edu/~isbee/papers/Cavalieri.doc), 2002.
- CHANLAT, Jean-François. O caminho de uma nova ética nas relações das organizações. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. V. 32, n. 3, julho/agosto 1992, p. 68-73.
- CHAROUX, Ofélia M. G. Ensino Universitário: Formação e Informação. *Revista de Estudos de Administração*. Ano V, n. 14, jan./março 1983, p. 7-11.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Editora Ática, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- CÍCERO. *Dos Deveres*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- CISCO Networking Academy emprega 98% dos alunos formados no país, [http://www.ciscoredacaovirtual.com/redacao/artigodestaque/ver\\_comunicados.asp?Id=21](http://www.ciscoredacaovirtual.com/redacao/artigodestaque/ver_comunicados.asp?Id=21), 2002.
- COHEN, David. A empresa do novo milênio (Revista *EXAME* 22/3/2000), [http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A\\_empresa\\_do\\_novo\\_milenio.doc](http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A_empresa_do_novo_milenio.doc), 2002.
- COLOSSI, Nelson. Educação Superior em Administração: Uma concepção Substantiva. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis: Ano 1, n. 0, agosto 1998, p. 37-42.
- COLTRO, Alex. *A busca da compreensão da racionalidade e da ética da ação administrativa na gestão de uma organização hospitalar pública*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

- COMINI, Graziela M. Realidade e Perspectivas das Escolas de Administração do Brasil: Um Enfoque Estratégico. *Anais do 18º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. v.6. Curitiba: ANPAD, setembro 1994, p. 8-27.
- COMTE, Auguste. *Comte, vida e obra*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.
- CORPORATE Social Responsibility Monitor,  
[http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/kn\\_csrmonitor.html](http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/kn_csrmonitor.html), 2002.
- CORRÊA, Filipe T. de B. S. & MEDEIROS, João R. Responsabilidade social corporativa para quem?,  
[http://www.ethos.org.br/docs/comunidade\\_academica/premio\\_ethos\\_valor/trabalhos/339\\_filipe\\_e\\_joao\\_ricardo.doc](http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/339_filipe_e_joao_ricardo.doc), 2002.
- COSTA, Carolina. A revolução do consumo  
[http://www.revistaeducacao.com.br/apresenta2.php?edicao=249&pag\\_id=136](http://www.revistaeducacao.com.br/apresenta2.php?edicao=249&pag_id=136), 2002.
- CRAIG, Joseph. The Six Stages of Moral Judgment,  
[http://www.ccp.uchicago.edu/grad/Joseph\\_Craig/kohlberg.htm](http://www.ccp.uchicago.edu/grad/Joseph_Craig/kohlberg.htm), 2002.
- CSILLAG, Paula, A ética empresarial e a preservação do meio ambiente. *Anais do I Congresso de Ética Negócios e Economia na América Latina*. São Paulo: ALENE, julho 1998, p.176.
- DAMATTA, Roberto. A casa & a rua. *Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.
- DE GEORGE, Richard T. *Business Ethics*, 3ª edição. New Jersey: Macmillan Publishing Company, 1990.
- DEFENSE Industry Initiative on Business Ethics and Conduct – DII,  
<http://www.dii.org>, 2002.
- DESCARTES, René. Discurso do Método,  
[http://cultvox.locaweb.com.br/gratis\\_filosofia\\_politica.asp](http://cultvox.locaweb.com.br/gratis_filosofia_politica.asp)
- DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2002.
- DUTRA, Luiz Henrique de A. A liberdade é um fato natural ou uma construção social, ano VI, número 51, junho/2001  
<http://www.cfh.ufsc.br/~wfil/felicidade.pdf>

- EDUCAÇÃO Superior ultrapassa meta e chega a três milhões de matrículas, 20/11/2002,  
[http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news02\\_03.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news02_03.htm)
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha estratégica. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. v. 37, n. 1, jan/mar 1997, p. 18-29.
- ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. v. 37, n. 2, abr/jun 1997, p. 6-17.
- ETAYO-PIÑOL, Marie-Angie. La etica, una oportunidad para todos: caso práctico de la acción de universitarios franceses en Costa de Marfil. Anais do I Congresso de Ética Negócios e Economia na América Latina. São Paulo: ALENE, julho 1998, p.114-25.
- ETHOS, Ética e transparência das empresas,  
[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/publicacoes/Debates/etica\\_e\\_tranp.doc](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/Debates/etica_e_tranp.doc), 2002.
- FARIA, Maria do C. B. de. *Aristóteles: a plenitude como horizonte do ser*. São Paulo: Editora Moderna, 1994 (Coleção Logos).
- FARIAS, Carolina. Tebar opera há dois anos sem licença. Caderno Folha Vale. *Folha de S. Paulo*. 28/11/, p. C1.
- FERRELL, O. C., FRAEDRICH, John & FERRELL, Linda. *Ética Empresarial, dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001 (tradução).
- FIESP, Indústria e Responsabilidade Social,  
<http://www.fiesp.org.br/foco/social/index.htm>, 2002.
- FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andréa P. Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil. *Revista de Administração da USP*. v. 36, n. 3, julho/setembro 2001, p.15-27.
- FRANKENA, William K. *Ética*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- FRAUDE e corrupção no Brasil: A perspectiva do setor privado,  
<http://www.transparencia.org.br/>, 2003
- FREITAS, M. Ester. *Cultura organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1989.

- FREITAS, M. Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FREITAG, Barbara. Itinerários de Antígona. *A questão da Moralidade*. São Paulo: Papirus, 1992, p. 203–5.
- FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Sep. 13, 1970, <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html>
- GALBRAITH, John K. *Anatomia do Poder*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GARAY, Ângela B. B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? *Revista de Administração da USP*. v. 36, n. 3, julho/setembro 2001, p.6-14.
- GARCIA, Bruno G. et alli. *Responsabilidade social das empresas*. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2002.
- GENSLER, Harry, Ética e relativismo cultural, [http://www.criticanarede.com/fil\\_relacultural.html](http://www.criticanarede.com/fil_relacultural.html), 2002.
- GLOBALIZATION, minima moralia, and the responsibilities of multinational companies, [http://www.foundation.novartis.com/globalization\\_multinational\\_companies.htm](http://www.foundation.novartis.com/globalization_multinational_companies.htm), 2002.
- GOMES, Nelson G. Ética e fronteiras individuais, na sociedade do conhecimento, <http://www.fulbright.org.br/eventos/etica.htm>, 2002.
- GRAJEW, Oded. CFC ajuda a restabelecer a transparência das contas, a ética e a cidadania. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Ano XXX, n. 129, maio/junho 2001 A, p. 9-13.
- GRAJEW, Oded. A nova alma do negócio. *Revista América Economia*, 5/4/2001B, p.66.
- GRAJEW, Oded. Ética e responsabilidade. *Revista Shopping Centers*, 2002 A, <http://www.abrasce.com.br/REVISTAS/2001/revjun/entrevista.htm>

- GRAJEW, Oded.  
[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/265/entrevista/entrevista\\_3.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/265/entrevista/entrevista_3.htm), 2002B.
- GREENBERG, Jerald. Ethics programs curtail employee theft -US study,  
<http://www.forbes.com/newswire/2002/09/03/rtr711186.html>,  
2002.
- GUERREIRO, Mário A. L. *Ética mínima para homens práticos*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1995.
- GUIA da boa cidadania corporativa. *Revista Exame*, edição especial. Editora Abril, dezembro/2002.
- GUIMARÃES, Heloísa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. v. 24, n. 4, out./dez 1984, p. 211-219.
- HANDY, Charles. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HANDY, Charles. Para que serve uma empresa? *Harvard Business Review*. v. 8, n.12. São Paulo, dezembro/2002, p.35-40.
- HOBBS, Thomas. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. 2ªed. São Paulo: Abril cultural, 1979 (Coleção *Os pensadores*).
- ÍNDICE de Percepções de Corrupção-2002,  
<http://www.transparencia.org.br/>, 2003.
- INSTITUTO ETHOS, <http://www.ethos.org.br/>, 2002.
- JACOMINO, Dalen. Você é um profissional ético? *Você s.a.*. São Paulo: edição 25, ano 3, julho 2000, p.28-37.
- KANITZ, Stephen. Filantropia Estratégica,  
[www.coletaecologica.com.br/filantropia.htm](http://www.coletaecologica.com.br/filantropia.htm), 2002.
- KANT, Immanuel. *Crítica da razão pura*. São Paulo: Abril Cultural, 1980 A (Coleção *Os pensadores*).
- KANT, Immanuel. *Textos Seleccionados*. São Paulo: Abril Cultural, 1980 B (Coleção *Os pensadores*).



- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRAMER, Mark. The effectiveness effect, [www.effectivephilanthropy.com](http://www.effectivephilanthropy.com), 2002.
- KRAMER, Mark. Foundations don't understand what it means to take risks, [www.effectivephilanthropy.com](http://www.effectivephilanthropy.com), 2002.
- KRISTENSEN, Christian H. & DELL'AGLIO, Débora D. Adolescência: Desenvolvimento Cognitivo e Moral, <http://www.saude.unisinos.br/~christian/docs/cognit.doc>, 2002.
- KRÜGER, Helmut. *Educação e Julgamento Moral*. Rio de Janeiro: Fórum educacional, out./dez. 1988, p.35-43.
- LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- LEGGE, Karen. *Human resources management*. London: Macmillan Press Ltd., 1995.
- LEISINGER, Klaus M. & SCHMITT, Karin. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LIBRO VERDE, Comisión de las comunidades europeas, Bruxelas, 18/07/2001. <http://www.aecientificos.es/media/libroverde.pdf>
- LICHT, Rene H. *Ética organizacional :busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais*. Tese de Doutorado apresentada na FEA-USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.
- LÓPEZ, Antonio Rodríguez. Encuesta a empresarios y directivos ecuatorianos. *Anais do I Congresso de Ética Negócios e Economia na América Latina*. São Paulo: ALENE, julho 1998, p. 92-101.
- LUÑO, Angel Rodríguez. *Ética general*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 1991.
- MACDONALD, Chris. Moral Decision Making - An Analysis, <http://www.ethics.ubc.ca/chrimac/publications/moral.decision.html>, 2002.

- MARCONDES, Danilo. *Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- MARTINS, Maria H. P. Lawrence Kohlberg - Restaure-se a moralidade, *Revista Educação* (nº 39), [http://www.andi.org.br/midia\\_edu/perfis/lawrence.htm](http://www.andi.org.br/midia_edu/perfis/lawrence.htm), 2002.
- MATTAR, Hélio. Consumo Consciente e Responsabilidade Social Empresarial, in *Meio Ambiente Brasil: Avanços e Obstáculos pós Rio 92*, <http://www.akatu.net/conheca/visualizarConteudo.asp?InfoID=428>, 2002.
- MÁTAR, João. *Filosofia e administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MCNAMARA, Carter. Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers, <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm#anchor23124>, 2002.
- MELÉ, Doménech. Tres versiones de la ética empresarial: una nota exploratoria, <http://www.eticaed.org/10.Mel%E901.pdf>, 2002 A.
- MELÉ, Domènec. Ética empresarial basada en la teologia moral cristiana: perspectivas ante el siglo XXI, [www.nd.edu/~isbee/papers/Cavalieri.doc](http://www.nd.edu/~isbee/papers/Cavalieri.doc), 2002 B.
- MENDONÇA, Kátia. Ética em pauta, <http://www.novaeconomia.inf.br/midiadapaz/transformacao/etica.htm>, 2002.
- MORAES, Anna M. P. de. *Iniciação ao estudo da Administração*, São Paulo: Makron Books, 2000.
- MORAIS, Régis. Retomar a ética à luz de nosso tempo, *Revista Tempo e Presença*, Rio de Janeiro, ano 19, n.295, Set/out 1997.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes e ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho Brasileiro, controle social e competição. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. v. 39, n. 1, jan/mar 1999, p. 18-29.

- NADAS, Peter *Ética na administração e responsabilidade social do administrador*, <http://www.fides.org.br/artigo03.pdf>, 2002.
- NAISBITT, John. *Megatrends 2000 : dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90*. São Paulo: Amanakey, 1990.
- NASH, Laura. *Ética nas Empresas: boas intenções à parte*. São Paulo, Makron Books, 1993 (tradução).
- NATIONAL study shows employees doubt the integrity of their company's leaders, [www.walkerinfo.com/docs/ethics1999release.pdf](http://www.walkerinfo.com/docs/ethics1999release.pdf), 2002.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Assim falou Zaratustra*. São Paulo: Martin Claret, 2002 (tradução).
- OLIVEIRA, José A. de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 24, n. 4, out./dez. 1984, p. 203-10.
- OLIVEIRA, Manfredo A. de. *Ética e Racionalidade Moderna*. São Paulo: Editora Loyola, 1993.
- OLIVEIRA, Manfredo A. de. *Ética e Sociabilidade*. São Paulo: Editora Loyola, 1996.
- OLIVEIRA, Manfredo A. de. *Ética e práxis histórica*. São Paulo: Editora Ática, 1995.
- OS PENSADORES, *História da Filosofia*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999.
- OS PRINCÍPIOS DE CAUX, Comportamento empresarial para um mundo melhor, <http://www.cebcglobal.org/Publications/Principles/>, 2002.
- PEIXOTO, Fabrícia & CASTANHEIRA, Joaquim. Oded Grajew "Só caridade não basta" <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/265/entrevista/index.htm>, 2002.
- PENA, Roberto P. M. Formação e Treinamento do Administrador – A experiência da disciplina filosofia no ensino da administração na PUC – MG, *Anais do 18º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, v.6, setembro 1994. Anais, p. 71-78.

- PIMENTA, João U. R. Ética e Formação de Administradores no CEPEAD/UFMG. *Anais do 18º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. V. 6, setembro 1994, p. 214-31.
- POLÍCIA prende ativistas do Greenpeace e sobreviventes de Bhopal, [www.greenpeace.org.br](http://www.greenpeace.org.br), 2002.
- PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R.. *Philantropy's New Agenda: Creating Value*, [www.effectivephilanthropy.com](http://www.effectivephilanthropy.com), 2002.
- PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. *Harvard Business Review*. São Paulo, v.8 n.12, dezembro 2002, p. 42-54.
- PRINGLE, Hamish & THOMPSON, Marjorie. *Marketing social*. São Paulo: Makron Books, 2000 (tradução).
- PROGRAMA Voluntários. O que é Voluntário?, <http://www.programavoluntarios.org.br/capa.html>, 2002.
- PUTTING a Market Value on Nonprofit Assets, <http://www.clearwatersci.com/august2000.html>, 2002.
- QUEIROZ, Adele. *Responsabilidade Social das Empresas: Dois Estudos de Caso sobre a Aplicação de indicadores*. Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 2001.
- QUEM somos, <http://www.greenpeace.org.br/>, 2003
- RABUSKE, Edvino A. *Antropologia filosófica, um estudo sistemático*. 7ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- REALE, Giovanni & ANTISERI, Dario. *História da filosofia: do humanismo a Kant*. 3ª edição. V. 2. São Paulo: Paulus, 1990 A.
- REALE, Giovanni & ANTISERI, Dario. *História da filosofia: do romantismo aos nossos dias*. 3ª edição. v. 3. São Paulo: Paulus, 1990 B.
- RIBEIRO, Renato J. A ética kantiana da clonagem, <http://www.usp.br/jorusp/arquivo/2002/jusp605/pag08.htm>, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração, mudanças e perspectivas*. São Paulo:, Ed. Saraiva, 2000.

- ROMANO, Roberto. Contra o abuso da ética e da moral. *Educ. Soc.* [online]. out. 2001, vol.22, no.76 [citado 31 Outubro 2002], p.94-105. Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.br>.
- ROUANET S. P. A coruja e o sambódromo. *Mal-estar na modernidade, Ensaios*, São Paulo: Companhia das Letras, 1993.
- SÁ, Antonio L. de. *Ética profissional*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- SCHEIN, Edgard. *Organizational culture and leadership*. San Francisco-London: Jossey Bass Publisher, 1985.
- SINGER, Peter. *Vida ética, os melhores ensaios do mais polêmico filósofo da atualidade*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.
- SIQUEIRA, Wagner, *Ética empresarial*, [http://www.helpers.com.br/artigos/negocios/biz\\_etica\\_empresarial.htm](http://www.helpers.com.br/artigos/negocios/biz_etica_empresarial.htm), 2002.
- SOLOMON, Robert. *Above the bottom line: an introduction to business ethics*. 2<sup>nd</sup>. Edition. New York: Harcourt Brace & Company, 1994.
- SOLOMON, Robert. *It's good business: ethics and free enterprise for the new millennium*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1997.
- SOLOMON, Robert. *A melhor maneira de fazer negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. São Paulo: Negócio Editora, 2000 (tradução).
- SOLOMON, Robert. *A ética empresarial*, [http://www.criticanarede.com/fil\\_eticaempresarial.html](http://www.criticanarede.com/fil_eticaempresarial.html), 2002.
- SOUZA, Natólio de. A luta pela administração ética. *Gazeta Mercantil*, 28.12.98.
- SOUZA, Tânia M. de. Participação, ética e meio ambiente: alternativas para a América Latina? *Anais do I Congresso de Ética Negócios e Economia na América Latina*. São Paulo: ALENE, julho1998, p.164-74.
- SROUR, Robert H. *Ética empresarial sem moralismo*. *Revista de Administração da USP*. v.29, n.3, julho/setembro 1994, p. 3-22.
- SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- SROUR, Robert H. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- TAVARES, Maria. das Graças de P. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1993.
- THE Cone/Roper Study - A Benchmark Survey of Consumer Awareness and Attitudes Towards Cause Related Marketing, Cone Communications, 1993/94, <http://www.msen.mb.ca/crm.html>, 2002.
- THÉVENET, Maurice. *Cultura da empresa, auditoria em mudança*. Lisboa: Monitor 1989.
- TONELLI, Maria José. As ansiedades do jovem administrador. Anais do 18º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. v. 6. Curitiba: ANPAD, setembro 1994, p.193-200.
- VELASQUES, Manuel G. *Business ethics, concepts and cases*. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- VOLPE, Galvano D. et al. *Moral e sociedade: atas do convênio promovido pelo Instituto Gramsci*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- VOLTAIRE, Dicionário Filosófico, [http://cultvox.locaweb.com.br/gratis\\_filosofia\\_politica.asp](http://cultvox.locaweb.com.br/gratis_filosofia_politica.asp)
- VALLS, Álvaro L. M. *O que é ética*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.
- VAZ, Henrique C. de L. *Escritos de filosofia II. Ética e cultura*. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- VAZ, Henrique C. de L. *Escritos de filosofia IV. Introdução à Ética Filosófica 1*. São Paulo: Edições Loyola, 1999.
- VAZ, Henrique C. de L. *Escritos de filosofia V, Introdução à Ética Filosófica 2*. São Paulo: Edições Loyola, 2000.
- VÁZQUEZ, Adolfo S. *Ética*. 21ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- WEBER, Max. *Ciência e política, duas vocações*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WILEY, Carolyn. O ABC da ética. *HSM Management*. Março-abril 1997, p.28-32.

WHITAKER, Maria do Carmo. Porque as empresas estão implantando códigos de ética?, <http://www.academus.pro.br/eticaempresarial>. 2002.

XAVIER, Rejane M. de F. Por uma ética do gerenciamento dos conflitos, <http://www.cfm.org.br/revista/bio1v5/gereconf.html>. 2002.

ZAJSDSNADJDER, Luciano. *Ser ético no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Gryphus, 2001.

ZAJSDSNADJDER, Luciano. Ética e formação de recursos humanos nas organizações, *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, Vol.1, n.1-10, p.335-352, 1995.

ZIRFAS, Jörg. Ética global como ética glocal. *Educ. Soc.* [online]. out. 2001, vol.22, no.76 [citado 31 Outubro 2002], p.11-46. Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo>

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 6, n. 2, maio/agosto 2002, p.123-43.