



6'

ÉTICA EMPRESARIAL E GERENCIALISMO

Um estudo sobre a ética da ética empresarial

Banca Examinadora

Prof. Orientador _____

Prof. _____

Prof. _____

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FABIO BITTENCOURT MEIRA

ÉTICA EMPRESARIAL E GERENCIALISMO

Um estudo sobre a ética da ética empresarial

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP;
Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento; como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero



SÃO PAULO
2002

| | |
|---|---------------|
| Escola de Administração de Empresas de São Paulo | |
| Data | Nº de Chamada |
| 17.06 | 174.21 |
| Tombo | 075142 |
| 1107/2002 | Rs, x-2 |

MEIRA, Fabio Bittencourt. Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial. São Paulo: EAESP/FGV, 2002, 207 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

RESUMO: O estudo trata da convergência ideológica entre as doutrinas gerenciais e a doutrina da ética empresarial. Utiliza a análise de textos atuais, e apoia-se em textos seminais, para identificar, na categoria da gerência, um eixo significativo para a doutrina da ética empresarial. Localiza a convergência ideológica das doutrinas gerenciais e da ética empresarial na questão da harmonização do conflito entre capital e trabalho. Analisa a instrumentação das empresas para lidarem com a ética: a burocratização da ética, os códigos de ética, e as estratégias de controle e supervisão postas em operação. Conclui que o movimento da ética empresarial resultou no desenvolvimento de algumas ferramentas de gestão que amplificam o potencial de controle social nas organizações.

Palavras-Chaves: Ética empresarial; Gerência; Ideologia; Códigos de Ética; Burocracia.

Para meus pais e para a Mônica, sem ela nada faria sentido.

AGRADECIMENTOS

Se é verdade que o resultado de um trabalho monográfico é de inteira responsabilidade do autor, é também verdade que sua autoria nunca é solitária. Ao se fazer um trabalho como este, muitas dívidas vão sendo acumuladas. A estas pessoas devo muito do que consegui realizar:

- Ao Prof. Carlos Osmar Bertero, o mestre que pacientemente me orientou e estimulou, e com quem aprendi muito; sua competência fez a ansiedade deste principiante transformar-se numa monografia;
- Aos Prof. Maria Ester de Freitas e Carlos Alcides Salles, pela confiança que em mim depositaram e pelas valiosas questões, na banca de qualificação;
- Ao Prof. Antonio Carlos Manfredini e à Sonia Marin, pelo apoio durante o período de intercâmbio;
- Aos professores e aos colegas da HEC – Montréal, que conseguiram mostrar como pode ser agradável o inverno canadense;
- À Prof. Maria Cecília C. Arruda, por me apresentar o mundo da ética empresarial;
- Aos meus pais, irmãos e amigos, por entenderem o claustro do trabalho monográfico;
- Finalmente, à Mônica, por me mostrar que a vida se constrói a dois.

Covenants without the sword are but words

Thomas Hobbes, O Leviatã.

SUMÁRIO

| | |
|------------------------|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| O PROBLEMA DE PESQUISA | 8 |
| APRESENTAÇÃO | 11 |

PARTE 1. A ÉTICA EMPRESARIAL EM MOVIMENTO

| | |
|--|----|
| 1. ÉTICA EMPRESARIAL? DO QUE ESTAMOS FALANDO? | 13 |
| 1. 1. O PROBLEMA DA "IGNORÂNCIA MORAL" NOS NEGÓCIOS | 14 |
| 1. 2. ÉTICA EMPRESARIAL: SUCESSO OU FRACASSO? | 20 |
| 1. 3. O PROGRESSO ÉTICO E SEUS DESVIOS: AS (DE)LIMITAÇÕES DO CAMPO | 26 |
| 1. 4. DA "IGNORÂNCIA MORAL" AO "GERENTE MORAL" | 38 |
| 2. DE VOLTA PARA O FUTURO: AS ORIGENS DA ÉTICA EMPRESARIAL | 45 |
| 2. 1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO HOMEM DE NEGÓCIOS | 46 |
| 2. 2. A GRANDE EMPRESA E A GERÊNCIA PROFISSIONAL | 52 |
| 2. 3. GERÊNCIA E CONSCIÊNCIA CORPORATIVA | 56 |
| 3. ÉTICA EMPRESARIAL E IDEOLOGIA GERENCIAL | 63 |
| 3. 1. A FACE MORAL DO PODER DA GERÊNCIA | 64 |
| 3. 2. ÉTICA E RACIONALIDADE GERENCIAL | 66 |
| 3. 3. A CONVERGÊNCIA ENTRE ÉTICA EMPRESARIAL E GERENCIALISMO | 72 |
| 3. 4. AS "HARMONIAS ADMINISTRATIVAS" DA ÉTICA EMPRESARIAL | 77 |
| 3. 5. À GUIA DE CONCLUSÃO | 97 |

PARTE 2. A ÉTICA EMPRESARIAL EM REPOUSO

| | |
|--|-----|
| 4. EM DIREÇÃO À ÉTICA EMPRESARIAL PRAGMÁTICA | 100 |
| 4. 1. DISPENSANDO A COMPLEXIDADE TEÓRICA | 101 |
| 4. 2. A AUTO-REGULAMENTAÇÃO: "PROGRAMAS" DE ÉTICA EMPRESARIAL | 108 |
| 5. A GESTÃO DA ÉTICA NA EMPRESA | 115 |
| 5. 1. A BUROCRATIZAÇÃO DA ÉTICA | 115 |
| 5. 2. A REMANUFATURA DA ÉTICA [1]: O DINHEIRO | 117 |
| 5. 3. A REMANUFATURA DA ÉTICA [2]: O APARELHO | 121 |
| 5. 4. A REMANUFATURA DA ÉTICA [3]: A EFICIÊNCIA | 125 |
| 5. 5. A CONSUMAÇÃO DE UMA ÉTICA DE EMPRESA | 129 |
| 6. A ÉTICA DE EMPRESA | 131 |
| 6. 1. O CONTEÚDO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA DAS EMPRESAS | 131 |
| 6. 2. CÓDIGOS DE ÉTICA E DOMINAÇÃO | 137 |
| 6. 3. O DISCURSO DA DOMINAÇÃO | 140 |
| 6. 4. PARA ALÉM DO DISCURSO: AS ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E SUPERVISÃO | 153 |
| CONCLUSÃO | 163 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 167 |
| ANEXOS | 181 |

INTRODUÇÃO

Apesar de repetir tantas vezes a palavra ética em seus títulos e subtítulos, este estudo não é exatamente um estudo sobre ética, mas sobre ética empresarial. Qual a diferença? Um simples adjetivo? Exato! Aqui tratamos de uma ética adjetivada, o que significa que tratamos de ética aplicada ... à empresa.

Um estudo sobre ética aplicada não é exatamente um estudo sobre Ética (aqui com maiúscula, para designar um campo da Filosofia). Há que se considerar dois aspectos, para que se entenda esta afirmação. Primeiro, não há, exatamente, uma Ética, mas éticas, no plural; segundo, quando as éticas se aplicam elas se transformam, elas adquirem a forma daquilo a que se aplicam. O problema é descrito por Adela Cortina de maneira exemplar:

"... não existe nenhuma ética filosófica de consenso entre especialistas, senão que no terreno da filosofia moral existe um pluralismo tão amplo como aquele do terreno da moral. Pode-se falar de morais cristãs, muçulmanas ou hindús, tanto quanto de éticas kantianas, utilitaristas, comunitárias ou pragmáticas [...] Por outro lado, como os problemas surgem em distintos âmbitos da vida social, dotados de particularidades específicas [...] e não existe nenhuma ética filosófica de consenso, a reflexão da ética aplicada — apesar do nome que ostenta — funciona mais de 'baixo para cima', do que de 'cima para baixo', mais da base republicana das distintas esferas, que desde a monarquia do saber filosófico".¹

Entende-se, assim, que a ética empresarial, sendo uma ética aplicada, se construa como uma reflexão — o que inclui o sentido especular — que funciona "de baixo para cima". Enfatizamos este aspecto porque nele visualiza-se claramente a noção de que há um movimento, e, portanto, um sentido na ética empresarial. É disto que trata este estudo.

¹ CORTINA, Adela. *Ética Aplicada y Filosofía Radical*. Madrid: Tecnos, 1993, p. 165.

O problema de pesquisa

A palavra "sucesso" é utilizada por Richard DeGeorge², um dos mais renomados especialistas da ética empresarial, para referir a intensificação do debate sobre ética e negócios. DeGeorge releva o sucesso como um traço marcante do movimento que se convencionou chamar ética empresarial [*business ethics*]³: um impulso que toma conta da academia e do empresariado norte americano, sobretudo a partir de meados dos anos 70, e cuja manifestação é hoje bastante evidente, excedendo as fronteiras de seu país de origem. Quando se fala "sucesso", quer-se pôr em evidência a atividade que se intensifica em torno da ética. Sucesso é sinônimo de "discurso forte", um termo cunhado por Maria Ester de Freitas para expressar "a publicação acadêmica e a movimentação dos pesquisadores [...] quantidade de livros, artigos, palestras, conferências, cursos especiais, etc., em torno de determinado assunto"⁴. O discurso forte tem se manifestado na ética empresarial tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, e talvez seja a característica mais patente da sua existência.

É importante observar, desde logo, que o problema da relação entre ética e atividade econômica não é atual. Para que se tenha uma idéia, um exame histórico da questão moral nas atividades comerciais, nos obrigaria talvez remontar ao código de Hamurabi, quer dizer, à Babilônia de 1800 A.C.⁵; não é nosso objetivo aqui dar conta, de forma ampla, da história do entrelaçamento entre a ética e o comércio ou a ética e a atividade econômica⁶. Nossa preocupação é bem mais pontual e recai sobre algo específico: ao analisarmos o movimento da ética empresarial, estamos discutindo a inclusão do tema

² DeGEORGE, Richard T. Will success spoil business ethics?. In: FREEMAN, R. Edward. *Business Ethics: the state of the art*. New York: Oxford University Press, 1991, pp. 42-59, p. 42.

³ Faremos referência ao movimento da *business ethics* inúmeras vezes ao longo deste trabalho utilizando-nos também do termo mais usual em português: *ética empresarial*. As citações de fontes em língua estrangeira serão por nós traduzidas livremente para o português, as expressões menos evidentes serão mantidas na língua original de forma a não prejudicar seu sentido. As citações longas que forem apresentadas em língua estrangeira, serão traduzidas por nós, em notas de rodapé.

⁴ FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991, p. XVIII.

⁵ OLIVE, David. *Les temps des purs: les nouvelles valeurs de l'entreprise*. Québec: Editions de l'homme, 1989, (tradução do inglês: *Just Rewards*), p. 51;

⁶ Reflexões a respeito das relações entre ética e economia podem ser encontradas, entre outros, em HIRSCHMAN, Albert. *As paixões e os interesses*. São Paulo: Paz e Terra, 2000; SEN, Amartya. *Ética e Economia*. São Paulo: Cia das Letras, 1999; Van PARIJS, Philippe. *O que é uma sociedade justa?*

da ética, seu encampamento, no discurso e prática da gestão, tanto pela academia como pelas empresas.

Pois bem, se a ética empresarial apresenta-se como um discurso forte, ela caracteriza-se por um movimento intenso, que tem seu sentido próprio na aplicação da ética à gestão empresarial. A análise deste movimento implica, certamente, o confronto com um grande número de publicações, bem como com as atividades práticas das empresas. Mas, o que queremos enfatizar, neste estudo, é principalmente o sentido com que se processa a aplicação da ética à empresa. Nosso problema de pesquisa reside na compreensão da ética empresarial em seu sentido dinâmico, ou mais exatamente, enquanto um movimento que processa a ética para aplicá-la à empresa. Como dissemos mais acima, a aplicação da ética não pode ser entendida como um simples mecanismo estático, há que se buscar, portanto, a compreensão da ética empresarial em seu sentido próprio de movimento, de operação.

O interesse por este problema deriva de uma dificuldade que pode parecer banal. A questão, talvez, mais embaraçosa para os especialistas da ética empresarial é a pergunta sobre o que ela é. Há, portanto, um paradoxo implicado no discurso forte, pois, ao mesmo tempo que se produz em profusão não se consegue definir o que se produz!? Eis como o problema de manifesta.

Uma pesquisa de Philip Lewis⁷ faz uma análise da literatura relacionada ao tema da ética empresarial (consulta 158 livros-texto e 50 artigos), e coleta opiniões de 185 executivos e empregados. O autor tenta encontrar respostas para três questões: (1) como é definida a ética empresarial [*business ethics*] tanto pela literatura como pelo *business people*; (2) quais os pontos de consenso nestas definições; (3) qual seria uma definição sintética para o termo ética empresarial. Dentre os livros-texto revisados apenas 31% ofereciam alguma definição, e quanto aos artigos, apenas 40% tentavam fazer o mesmo. Como relata Lewis:

São Paulo: Ática, 1997; FONSECA, Eduardo G. da. *Vícios privados, benefícios públicos?* São Paulo: Cia das Letras, 1994.

⁷ LEWIS, Philip V. Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to a Wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 1985, pp. 308-383.

"... apesar de todos os artigos selecionados fazerem referência ao tópico em seus títulos, 60% deles lidavam com o conceito como se houvesse uma concordância tácita de todos sobre seu significado. Ou seja, os autores não definiam aquilo sobre o que estavam escrevendo".⁸

Somando-se as entrevistas, artigos e livros, o autor faz menção de 308 definições, que poderiam ser agrupadas em 38 categorias para definir o termo ética empresarial. Esforça-se para reunir as respostas estatisticamente mais freqüentes e consegue uma definição sugestiva, mas um tanto abstrata: "... a maioria dos autores e profissionais consultados enfatizam regras morais, normas, códigos, e princípios que governem o comportamento dos indivíduos".⁹ A origem dos princípios e das regras, seu conteúdo ou a forma como se manifestam não são esclarecidos. Diante das dificuldades para sintetizar tal diversidade, Lewis ironiza: definir o significado de ética empresarial "é como pregar gelatina na parede".¹⁰

Eis outros exemplos de como os autores se referem ao problema, apenas para mencionar alguns:

"... nos anos 70, ainda era possível duvidar da existência de algo como a ética empresarial [... já e]m meados dos anos 80, a dúvida não mais existia, apesar de que, a pergunta 'o que é ética empresarial' ainda não pudesse ser respondida com clareza".¹¹

"[a]pesar do sucesso dos cursos de ética empresarial, existe ainda bastante ambigüidade em relação ao que seja a ética empresarial".¹²

"Eu hoje divido a opinião de que [...] no presente estágio, a ética empresarial parece estar longe de se estabelecer como uma disciplina acadêmica".¹³

⁸ ibid. p. 380;

⁹ ibid. p. 383.

¹⁰ ibid. p. 381.

¹¹ DEGEORGE, Richard T. The status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics*, 6, 1987, pp. 201-211, p. 201.

¹² DEGEORGE, Richard T. Will success spoil ... (op. cit.), p. 42.

¹³ ENDERLE, George. Toward Business Ethics as an Academic Discipline. *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, issue 1, 1996, pp. 43-65, p. 43.

"O que é ética empresarial?" [...] Na falta de uma definição precisa, os textos evocam conotações intuitivas que falam por si (bom/mau, bem/mal, justo/injusto...), outros oferecem um catálogo de virtudes [...] (honestidade, integridade, respeito, excelência, responsabilidade, etc.). [...] para além da onda de definições 'vale-tudo', um problema permanece em suspenso: sobre que fundamentos, assim tão pouco rigorosos, poderiam se assentar as regras da ética empresarial?"¹⁴

Diante disso poderíamos indagar se o discurso forte não resultaria um discurso vazio!? Mas, não nos adiantemos. O que importa neste momento é apresentar o problema de pesquisa de que trata este estudo. Pois então, sensibilizados pelo paradoxo que identificamos no discurso forte, nosso objetivo será esquadriñar o movimento da ética empresarial, destilando o sentido do movimento pela análise da dinâmica com que processa a aplicação da ética à empresa.

Quanto ao aspecto metodológico, a natureza eminentemente reflexiva do problema de pesquisa nos conduziu à opção pelo ensaio monográfico. Baseamo-nos, portanto, numa pesquisa bibliográfica, selecionando textos que incluíssem os temas abordados no ensaio: ética empresarial, responsabilidade social, teoria organizacional, teoria sociológica, e ideologia, além de textos selecionados sobre ética filosófica e filosofia política. Incluímos outras fontes bibliográficas, tais como: pesquisas sobre ética na empresa publicadas na literatura e eletronicamente, códigos de ética empresariais publicados na literatura e eletronicamente, literatura de empresas de consultoria em ética empresarial publicadas eletronicamente, além de entrevistas publicadas em periódicos de negócios.

Apresentação

O texto divide-se em duas partes. A primeira parte compreende três capítulos dedicados à análise da produção teórico-acadêmica da ética empresarial. Inicialmente, apresenta-se

¹⁴ PADIOLEAU, Jean-Gustave. L'E'thique est-elle un Outil de Gestion?. *Revue Française de Gestion*, Juin-Julliet-Aout 1989, pp. 82-91, p. 84.

o problema da legitimação de uma disciplina, de um campo de estudos propriamente acadêmico para a ética aplicada à empresa. O confronto com os textos, atuais e seminais, evidenciam que o desenvolvimento teórico da doutrina da ética empresarial está centrado na categoria da gerência. Esta constatação abre a possibilidade de uma análise das convergências ideológicas entre a ética empresarial e as doutrinas gerenciais. De fato, ambas as doutrinas convergem, na medida em que buscam uma solução para o problema clássico da gerência: a harmonização da contradição capital-trabalho. Pode-se concluir, portanto, que a doutrina da ética empresarial concretiza-se numa prática que visa promover esta harmonização, e que, finalmente, tem sua expressão real na empresa, ao converter-se em prática gerencial.

A segunda parte está dividida em três capítulos dedicados ao exame da dimensão prática da ética empresarial. Primeiramente, apresenta-se uma tendência recente, que vem se tornando hegemônica: o pragmatismo de que se reveste a doutrina. Discute-se, em seguida, o formato padrão de programas de ética nas empresas, bem como sua institucionalização, e os mecanismos desenvolvidos para estruturar a gestão ética. Revela-se aqui um processo de burocratização, que transforma a ética em um instrumento de gestão. Finalmente, a instrumentalização da ética pela empresa é alvo de análise, conclui-se que, deste processo, resulta o que nomeamos "ética de empresa", uma série de mecanismos de controle que visam o ajustamento das condutas dos indivíduos, na organização.

Esta divisão pareceu adequada porque reflete o confronto de abordagens entre a academia e a empresa, além de possibilitar uma melhor compreensão do processo analisado, porque espelha o caminhar histórico da ética empresarial.

PARTE 1. A ÉTICA EMPRESARIAL EM MOVIMENTO

1. ÉTICA EMPRESARIAL? DO QUE ESTAMOS FALANDO?

O pensamento da ética empresarial é, em termos conceituais e históricos, herdeiro da doutrina da responsabilidade social. Em ambos os casos, trata-se de esforços teóricos e práticos, edificados ao nível acadêmico e empresarial, com o sentido de construir respostas tangíveis às demandas, crescentemente organizadas da sociedade norte americana, em torno dos negócios. A construção da doutrina da ética empresarial resulta mais especificamente de uma compreensão dessas demandas sociais em termos morais, fala-se numa exigência da sociedade com o sentido de moralizar os negócios. A ética empresarial se propõe exatamente a operar na região de transição entre as demandas ditas morais da sociedade e a gestão das empresas. Um trabalho que se desenvolve visando, essencialmente, dotar as empresas de uma capacidade que se supõe lhes faltar, transformá-las de alguma maneira, para que possam apossar-se desta moralidade e utilizá-la com sucesso em suas práticas de negócios.

Este primeiro capítulo objetiva oferecer um mapa da doutrina da ética empresarial. A primeira seção apresenta a idéia da ignorância moral nos negócios, pois, o projeto da ética empresarial se define pelo objetivo de erradicar o que se identifica como uma ignorância ou insensibilidade moral dos gestores. Observa-se que a alegada insensibilidade moral aparece desde o início e reiteradamente como um problema, ainda que tenhamos presenciado, no campo da ética empresarial, vinte anos de esforços de acadêmicos e consultores. A segunda seção apresenta uma breve periodização desses vinte anos de esforços, para enfatizar a presença do discurso forte como aspecto relevante da doutrina. Aqui identifica-se uma intensa e dispersa atividade em torno do tema, que se caracteriza por uma polarização em duas vertentes antagônicas: de um lado

o esforço teórico acadêmico, e de outro o enfoque pragmático empresarial. Na terceira seção, discute-se as delimitações do campo de estudos da ética empresarial, tendo por base a tensão entre as duas vertentes, observa-se a crescente hegemonia da abordagem pragmática. A última seção tenta fazer um balanço do campo de estudos, e apresenta seu modelo ideal: o "gerente moral".

1. 1. O problema da "ignorância moral" nos negócios

A hipótese fundamental da ética empresarial é que a ética está ausente na empresa. Não porque lhe seja totalmente estranha, mas devido unicamente a fatores contingenciais que produzem uma espécie de disfunção, uma insensibilidade moral naqueles que se dedicam aos negócios. A prática dos negócios simplesmente não incita as preocupações morais, mas isto não significa absolutamente que os seres humanos que se dedicam a ela estejam mutilados de suas capacidades. De acordo com Buchholz, o problema da ética empresarial está precisamente em reconstituir essas capacidades morais, desativadas pelo hábito do lucro:

"The business of business is to make a profit [...] é mais fácil lidar com dólares do que com julgamentos de valor. As pessoas sentem-se mais confortáveis discutindo problemas de negócios em termos de seu impacto financeiro do que em termos de seu impacto ético[...] A maioria das pessoas nas empresas provavelmente não está muito bem treinada na análise ética, não está familiarizada com sua linguagem e seus conceitos[...] Se o problema é verdadeiramente aquele da ignorância ética, então alguma exposição aos conceitos e problemas deve ajudar[...] O estudo da ética empresarial pressupõe que as pessoas são seres morais que querem fazer a coisa 'certa', mas que há frequentemente muita confusão sobre quais seriam as ações e práticas apropriadas do ponto de vista moral".¹⁵

A hipótese da insensibilidade, ou "ignorância ética", valida o esforço de moralização das empresas, pois, o problema não é a estranheza entre o mundo moral e o mundo empresarial, mas o abafamento das capacidades individuais. O condicionamento

¹⁵ BUCHHOLZ, Rogene A. *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989, p. 2.

financeiro relega a segundo plano a dimensão ética das práticas em negócios, a insensibilidade é, portanto, resultado de um represamento da potencialidade ética dos indivíduos. O argumento se apresenta de forma exemplar em Richard DeGeorge, numa passagem em que relata um certo "mito" sobre a amoralidade dos negócios [*Mith of Amoral Business*]:

"O mito descreve de que maneira as empresas norte americanas e as pessoas que nelas trabalham percebem a si mesmas e são percebidas pelos outros: que eles estão preocupados com o lucro, com a produção de bens e serviços, e com a atividade comercial. De acordo com o mito, essas pessoas não estão preocupadas com a moralidade — eles são a-morais. Isto não quer dizer que sejam i-morais [...] A maioria das pessoas envolvidas nos negócios [*businesspeople*] simplesmente sente que não se espera que nos negócios haja uma preocupação com a moralidade".¹⁶

Ao despreocuparem-se com a dimensão moral, continua DeGeorge, o *businesspeople* muitas vezes acaba agindo imoralmente, não por um desejo de fazer o mal, mas simplesmente porque ao perseguirem o lucro descuidam de algumas das conseqüências de suas ações. Os desagradáveis [*unsavory*] escândalos que fazem manchete — denúncias de suborno e "bola", falsificações, crimes do colarinho branco, produtos não seguros, e manipulação de mercado — são o resultado de tal desatenção.

Mas, se a ignorância moral nos negócios é apenas uma desatenção, é preciso derivar daí a legitimidade do projeto de moralização. Para tornar válida a empreitada, será preciso comprovar a falsidade do mito da amoralidade dos negócios. De acordo com DeGeorge, a sociedade parece emitir sinais de uma avaliação negativa das práticas do *businesspeople*, isto é identificado imediatamente, pelo autor, a preocupações de natureza moral. Assim, se o próprio público vem atestar a falsidade do mito, não há porque empenhar-se em comprová-la, e o argumento em favor da moralização dos negócios torna-se uma evidência:

¹⁶ DeGEORGE, Richard T. *Business Ethics*. New York: McMillan, 1990 (1ª edição: 1982), p. 3.

"Se de fato os negócios fossem vistos como amorais, se deles não se esperasse um comportamento ajustado a regras morais, mas simplesmente agir de maneira a elevar os lucros, então não haveria surpresa, choque ou tumulto quando se agisse imoralmente nos negócios".¹⁷

Eis que se legitima o projeto da ética empresarial, pois, a reação do público é oferecida como prova de um *moral concern*, no âmbito da sociedade, a respeito dos negócios. Desfaz-se a idéia de que os negócios são imorais por princípio. As questões levantadas por grupos como ecologistas e consumeristas compõem "uma nova dimensão moral", que impulsiona uma reação das empresas, no sentido de se capacitarem a enfrentar o novo contexto. Ainda que algumas delas sintam-se pouco impelidas a reagir, outras mobilizam-se numa atitude mais positiva, buscando aconselhamento, para compartilhar a perplexidade diante desses problemas e de como responder à intensificação das demandas do público. A partir de então "um surpreendente número de conferências, reuniões, e simpósios acabam sendo patrocinados pelas empresas", "a temática é mais freqüentemente relacionada a valores, a questões de ética empresarial, e às maneiras de orientar e promover as chamadas *auditorias sociais*".¹⁸ Assim, DeGeorge conclui:

"As empresas não estão estruturadas para lidar com questões de moralidade e valores, seus gerentes não são treinados nas escolas de administração para fazê-lo [...] Portanto, muitas empresas têm enfrentado um novo dilema. Elas estão agora começando a sentir que devem responder a demandas que envolvem valores sociais, que devem levar em consideração questões morais [*moral issues*] nas suas deliberações, mas elas não sabem como fazer isto".¹⁹

Eis a essência do argumento da ética empresarial: as empresas confrontam-se com um novo fator contingencial, que se expressa através de um *moral concern* da sociedade, indutor de demandas de ordem moral. Encontram-se, entretanto, despreparadas para lidar com isto; precisam ser ensinadas, treinadas e estruturadas para fazê-lo, pois, como

¹⁷ *ibid.* p. 4.

¹⁸ *ibid.* p. 5.

¹⁹ *idem.*

afirma o autor, seus gerentes não são treinados nas escolas de administração para fazê-lo. Este é o papel da ética empresarial.

Mas as palavras de DeGeorge foram extraídas de uma publicação do início dos anos 80, e refletem a percepção de um período em que a ética apenas começa a sensibilizar as empresas, que aparecem despreparadas e perplexas com a questão. Uma comparação com um artigo recente, em que Archie Carroll faz um balanço dos problemas e perspectivas da doutrina para o novo milênio, é bastante ilustrativo para percebermos algumas mudanças ocorridas nos últimos 20 anos.

Na transição para o novo milênio, de acordo com Carroll, as responsabilidades éticas das empresas serão mais importantes que nunca, pois:

"As empresas abraçaram a noção de ética empresarial com um grau consciente de entusiasmo ao longo da última década, e esta tendência deve continuar. Organizações tais como *Ethics Officers Association* e *Business for Social Responsibility* ²⁰ são uma comprovação da institucionalização desta busca desafiante [*quest*]. Uma estatística reveladora e surpreendente: as corporações despendem agora mais de um bilhão de dólares por ano com consultores de ética empresarial..."²¹

O retrato de Carroll contrasta com aquele de DeGeorge, a ética empresarial ganhou espaço ao longo dos anos, e representa hoje uma preocupação central:

"O que era antes relegado à publicação em obscuras revistas acadêmicas torna-se agora tema de manuais [*practitioners*

²⁰ *Ethics Officers Association* [EOA] é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1992 nos EUA, que reúne os executivos de ética, ou seja, os gestores responsáveis pelo *Ethics Office* das empresas (ver Parte 2 deste estudo). A organização possui 740 membros, na sua maioria empresas, dentre elas, grandes empresas dos EUA, França, Alemanha, Austrália, etc., metade das empresas pertencentes à *Fortune 100* fazem parte da Associação, as empresas-membro da OEA atuam em 160 países. *Business for Social Responsibility* [BSR] é uma organização empresarial, também fundada em 1992 nos EUA. Seu propósito é ajudar empresas a aliar lucratividade e responsabilidade social, a organização conta com 1400 empresas-membros (em seu conjunto faturam 1,8 trilhões de dólares), a BSR atua em vários países com projetos e parcerias, no Brasil é parceira do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Ver <<http://www.eoa.org>> e <<http://www.bsr.org>>. Acesso em 16 set. 2001.

²¹ CARROLL, Archie B. Ethical Challenges for Business in the New Millenium: Corporate Social Responsibility and Model of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, vol. 10 (1), 2000, pp. 33-42, p. 36.

books] às dúzias. Um exemplo: *The Ethical Imperative*, de autoria do consultor John Dalla Costa, que argumenta que a ética vem se tornando o assunto definitivo de nossa era, afetando os lucros e a credibilidade das empresas, bem como a segurança pessoal e a sustentabilidade da economia global".²²

A ética empresarial parece ter operado satisfatoriamente a transição que se propunha a promover, pois, percebe-se com clareza que houve um deslocamento do *moral concern* para o âmbito da empresa. A ética transformou-se de fator contingencial em necessidade, transformou-se num problema de gestão para as empresas. Mas, apesar de tudo e surpreendentemente, no artigo de Carroll, a insensibilidade moral dos gestores está ainda muito viva e presente.

Mesmo com todo o esforço das empresas em torno da ética, Carroll revela que há muito ainda a ser feito, pois, a percepção do público a respeito da honestidade e padrões éticos dos executivos não se alterou ao longo dos anos:

"Quando, em 1977, a primeira pesquisa Gallup solicitou ao público que avaliasse a honestidade e padrões éticos dos executivos, somente 19% do público considerou-os 'muito elevados' ou 'elevados'. Quando a mesma solicitação foi feita em 1998, as mesmas considerações representaram 21% das respostas. Isto é uma melhora, estatisticamente irrelevante, para todo este período de 20 anos".²³

Por esta razão, a ética deve ser vista pelas empresas como um desafio renovado, e os esforços para construí-la devem ser permanentes:

"Em resumo, enquanto as empresas, em sua busca para serem socialmente responsáveis, objetivam combinar (1) rentabilidade, (2) obediência à lei, (3) engajamento em comportamentos éticos, e (4) filantropia, elas continuarão a enfrentar novos e contínuos desafios éticos no novo milênio".²⁴

²² *ibid.* p. 36

²³ *ibid.* p. 34.

²⁴ *ibid.* p. 37.

As afirmações de Carroll indicam, certamente, que a ética empresarial transformou-se num empreendimento obrigatório, não é mais possível imaginar que os gestores das empresas possam descuidar desta dimensão ética, tão essencial aos negócios. De fato, ao que parece, a ética tornou-se um imperativo. É importante, entretanto, observar que se encontra no artigo de Carroll o mesmo problema tematizado pelo "mito" de Richard DeGeorge: a amoralidade dos gestores, ou, nas palavras da autora, *Unintentional Amoral Management*. Aqui, novamente, os gestores, apesar de bem intencionados, não possuem a percepção e o discernimento ético necessários para entenderem que suas decisões, ações, políticas e comportamento tem uma "faceta ética", eles são [...] *ethically unconscious or insensitive; they are ethically ignorant*. A ausência de desenvolvimento de um juízo moral é, de acordo com Carroll, bastante representativa deste final de milênio: "... o *Unintentional Amoral Management* provavelmente domina a paisagem do mundo gerencial" ²⁵. Uma vez que o problema ainda se define na esfera da ignorância, a amoralidade dos gestores continua ilibada, permanecendo como tarefa desafiadora que aponta para a continuidade do trabalho de professores e consultores de ética empresarial.

É certo, pois, que algumas transformações da ética empresarial evidenciam-se na comparação das afirmações de DeGeorge e Carroll, em essência percebe-se uma crescente mobilização em torno da ética nos últimos anos, o que era antes motivo de perplexidade, torna-se um imperativo. Mas, mais importante é observar os pontos de convergência de ambos os autores. Os argumentos em favor do trabalho de inserção de uma preocupação moral nos negócios relacionam-se à percepção e identificação de demandas morais do público. Tais demandas originam-se de efeitos perversos que operam quando a busca pelo lucro é o único incitativo das ações. A busca pelo lucro não é identificada como portadora de uma moralidade, ela é, isto sim e desde o princípio, neutra neste aspecto. Seguindo o argumento, a moralidade ou imoralidade de uma ação deve ser decidida de acordo com o escrutínio do público, o *locus* da moralidade é sempre a sociedade, e sua reação diante das práticas e procedimentos de negócios, que se atribuem aos gestores, é o fator decisivo para seu julgamento moral.

²⁵ *ibid.* p. 40.

Mas, apesar dos vinte anos que separam os comentários dos dois autores, tanto DeGeorge quanto Carroll se esforçam em poupar os gestores, que, no exercício de suas funções, aparecem como que permanentemente destituídos de consciência moral. Para ambos, a tarefa da ética empresarial vem a ser precisamente incutir-lhes tal consciência, esta é a essência do projeto de moralização das práticas de negócios. A eliminação de ações moralmente condenáveis pelo público, tais como, suborno, corrupção, pagamentos suspeitos, etc., deve passar necessariamente pela conscientização moral do *businesspeople*.

Como explicar, entretanto, que 20 anos de esforço e trabalho não resultaram na remoção da alegada insensibilidade moral da gerência? Quais as razões deste fracasso estrondoso, de duas décadas perdidas? O próprio DeGeorge enfrenta este problema, numa discussão em que tematiza o que chama de "sucesso" da ética empresarial, o autor associa o fracasso da empreitada a um tipo de sucesso que tem desvirtuado a ética empresarial. É o que discutiremos a seguir.

1. 2. Ética empresarial: sucesso ou fracasso?

Como dissemos mais acima, ao tematizar o sucesso, Richard DeGeorge discute a intensificação das atividades em torno da ética empresarial, enfatiza o "discurso forte", a quantidade de livros, artigos, palestras, conferências, cursos, etc., para afirmar que a ética empresarial tornou-se um campo acadêmico estabelecido (em suas próprias palavras "*a well entrenched academic field*"), principalmente a partir dos anos 80. Um breve panorama desta atividade confirma, de fato, as impressões do autor norte americano.

A história da ética empresarial como atividade acadêmica é peculiar, como relata William H. Shaw, professor de filosofia da *San Jose State University*, em tom quase autobiográfico. De acordo com Shaw, é uma história que começa às avessas, quer dizer, ao contrário de outras disciplinas, os cursos de ética empresarial vieram a acontecer antes mesmo de existir algo como uma proposta teórica que constituísse uma disciplina, "... a *business ethics* como um campo acadêmico ou especialidade universitária emergiu

porque houve uma demanda por cursos sobre *business ethics* [...] Dessa forma, a oferta de cursos precedeu seu desenvolvimento como uma especialidade reconhecida".²⁶

Entre meados dos anos 70 e meados dos anos 80, as universidades "sentiram a necessidade" de oferecer tais cursos, uma tendência que:

"... reflete a percepção maior da sociedade — nos jornais, filmes e televisão — de que faltava aos negócios um sentido de responsabilidade social, e de que o pessoal das empresas [*businesspeople*] era com mais frequência preparado para sacrificar as preocupações éticas em função da rentabilidade".²⁷

A maioria dos cursos de ética empresarial, afirma Shaw, era conduzida por professores oriundos dos Departamentos de Filosofia, muito embora em algumas Universidades, professores de Administração, ou aqueles das cadeiras de Responsabilidade Social e *Business and Society* pudessem fazê-lo. A pequena experiência em negócios dos professores não era relevante, segundo o autor, pois "um dos objetivos centrais dos cursos de ética empresarial é fazer os estudantes pensarem sobre problemas de conduta dos negócios de uma forma nova, diferente [*in a fresh way*]"²⁸. Assim, a disciplina emerge como uma especialidade acadêmica tanto pela percepção de sua importância do ponto de vista social, como também pelo fato de alguns professores sentirem-se suficientemente engajados em sua atividade para começarem a escrever. Em pouco tempo, a ética empresarial ganha corpo na forma de conferências, associações e publicações especializadas. William Shaw acrescenta, ainda, que dentre as características da ética empresarial como especialidade acadêmica, estaria, além da variada origem acadêmica dos autores, um caráter multidisciplinar, *mas não interdisciplinar*, na medida em que cada autor acaba fazendo uso dos cânones e da metodologia de sua disciplina de origem, por isso, em termos de grandes categorias, os escritos dos professores de filosofia contrastam com estudos de caráter mais empírico.²⁹

²⁶ SHAW, William H. Business Ethics Today: a Survey. *Journal of Business Ethics*, 15 - 1996, pp. 489-500, p. 489.

²⁷ *ibid.* p. 489.

²⁸ *ibid.* p. 491.

²⁹ *ibid.* p. 492

Se o início das atividades data de meados dos anos 70, serão os anos 80 um período de consolidação. De acordo com DeGeorge ³⁰, é o momento em que a ética empresarial adquire uma dimensão institucional considerável, com um crescente e variado grupo de instituições com forte interesse em sua florescência e continuidade. Um balanço realizado pelo autor, em meados dos anos 80, revela a existência de mais de 500 cursos oferecidos por *colleges*, universidades e escolas de administração, freqüentados por cerca de 40.000 estudantes. Atesta um expressivo volume de publicações pela existência de dois compêndios bibliográficos em forma de livro e outros mais curtos, como também por um mercado editorial derivado da atividade pedagógica, com pelo menos 20 livros-texto e 10 livros de casos. Relata ainda a existência de três organizações acadêmicas [*societies*] com centenas de membros, quatro *Journals* especializados, além de 16 centros de pesquisa com vários tipos de publicações, cursos, conferências e seminários. No mesmo período, afirma DeGeorge, empresas como GE, Chase-Manhattan e Allied praticavam o treinamento *in-house* em ética empresarial, e várias empresas possuíam comitês de ética, ou ainda comitês de política social [*social policy*] que incluíam a discussão de questões éticas.³¹

Em 1988, Patricia Ann Bick afirma em seu *Business Ethics and Responsibility: An Information Sourcebook*, que:

"Tem havido recentemente uma proliferação de livros que se ocupam em geral com a ética empresarial. Estes livros variam quanto à ênfase dada à teoria moral ou ao trato de questões morais mais específicas [*moral issues*]. Variam também em termos da maior dedicação a discussões, análises, estudo de casos, coletâneas de textos e ensaios teóricos".³²

Oferecendo evidências desta proliferação, a autora pesquisa o assunto *business ethics* na Biblioteca do Congresso Americano, sendo capaz de referenciar cem títulos, entre livros e artigos, publicados nos seis primeiros anos da década de 80. De acordo com Bick, a maioria dos livros apresenta situações para a "tomada de decisão ética", uma técnica que

³⁰ DEGEORGE. The status of ... (op. cit.), p. 203.

³¹ *ibid.* p. 203.

³² BICK, Patricia Ann. *Business Ethics and Responsibility: An Information Sourcebook*. Oryx Sourcebook Series in Business and Management, Phoenix: Oryx Press, 1988, p. 3.

é utilizada com o intuito de ilustrar a maneira de aplicar os princípios éticos a casos particulares, "com o intuito de 'elevar a consciência a respeito das dimensões éticas' e provocar *insightful analysis* das questões em pauta. Apenas uns poucos livros tentam, efetivamente, fornecer soluções aos problemas éticos".³³

O *Sourcebook* divide em oito as categorias incluídas no verbete *business ethics*: o que chama de Nível Introdutório (28 referências), Nível Avançado (26), Ética e Economia (12), Práticas Éticas nos Negócios (2), *Surveys* (17), Abordagem Histórica (1), Ensinando Ética Empresarial (12), Incorporando a Ética na Organização (18). Mas, além desta literatura mais específica, o *Sourcebook* oferece uma lista com cerca de 900 títulos, incluindo publicações diversas com temas variados, que, de acordo com a autora, relacionam-se de alguma maneira com a ética empresarial. Dentre estas, cabe destacar a menção de dez *journals* dedicados à responsabilidade social corporativa e à ética empresarial, trinta e um Centros de Pesquisa [*Business Ethics Research Centers*] atuantes em solo norte americano, além de informações sobre fundos de investimento e corretoras de valores que se pautam pelo chamado "*responsible investment*", nos EUA e Canada.

Numa outra coletânea bibliográfica do final dos anos 80, Francis McHugh dá mostras da expansão da atividade em torno da ética, tanto na dimensão pedagógico-acadêmica quanto na dimensão da prática empresarial. De acordo com o autor, a elevada taxa de produção literária da ética empresarial é relativamente problemática, primeiramente, "pelo amplo espectro do conteúdo tratado, estendendo-se à filosofia geral, à teoria moral, às ciências humanas e aos problemas de consciência dos indivíduos nas atividades de negócios", em segundo lugar, "pela necessidade de se levar em consideração dois aportes: o acadêmico e o empresarial".³⁴ O que McHugh releva, corroborando as impressões de Shaw, é a coexistência de duas abordagens, uma de cunho teórico e outra com acento pragmático, e o fato de ambas parecerem estranhas entre si. De fato, o seu *Keyguide of Information Sources in Business Ethics*³⁵ oferece uma extensa bibliografia em língua inglesa, com 685 referências, cerca de dois terços

³³ *ibid.* p. 3.

³⁴ McHUGH, Francis P. *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*. New York: Nichols Publishing, 1988, p. vii.

produzidas entre os anos 70 e 80. Os tópicos mais diversos podem ser encontrados: coletâneas bibliográficas (18 referências), livros-texto (32), estudos de casos (13), antologias (7), ética filosófica (43), religião e teologia (26), etc., bastante significativo é o fato de que o item com maior número de referências (num total de 300) é o título *Internal Corporate Values*. Se, como vimos, o fenômeno da ética dos negócios é particularmente vigoroso nos Estados Unidos, a consulta ao *Keyguide*, uma publicação originalmente inglesa, aponta a existência de centros de pesquisa acadêmica no Canadá (2), Áustria (1), Itália (2), França (1), Alemanha (4), Holanda (3), Espanha (4), Suíça (4), Reino Unido (5), além dos Estados Unidos (30). O guia arrola também mais de trinta associações empresariais e profissionais com atividades ligadas à ética dos negócios na Europa, além de uma no Brasil, a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa.

Diante de tal intensidade, não é por acaso, portanto, que DeGeorge possa falar em sucesso. Mas, este sucesso não significa êxito, é antes sinal de um problema, pois vem acompanhado de grande incerteza quanto à solidez da ética empresarial enquanto disciplina acadêmica. Ao mesmo tempo que o sucesso é uma afirmação incontestável do fortalecimento do que DeGeorge chama um "campo de estudos" [*field*], não se pode antever com precisão como este campo se define, "há ainda uma acentuada ambigüidade com relação ao que seja propriamente a ética empresarial".³⁶ O sucesso apresenta-se para o autor como um verdadeiro dilema: por um lado, a crescente atividade sedimenta um campo de estudos para a ética empresarial, por outro lado, os caminhos variados e dispersos pelos quais esta atividade tem se constituído, parecem representar um gigante em pés de barro.

Desde logo, é preciso notar que a ética empresarial caracteriza-se pela dispersão temática, pois, além das publicações abarcarem um amplo espectro, carecem de um corpo teórico que lhes dê sustentação. Ao permitir-se prescindir de fundamentos minimamente consensuais, a ética empresarial parece pagar o preço de ter nascido como uma proposta didático-pedagógica pura, como um método em que, aos poucos, vai se adicionando um conteúdo. O problema da indefinição do campo de estudos parece

³⁵ *ibidem*.

decorrer desta profunda indefinição conceitual. A produção da ética empresarial caracteriza-se muito mais pela quantidade e variedade, do que propriamente pela consistência. Os autores observam, é verdade, duas vertentes características do movimento, de um lado a ênfase pragmática e de outro a aventura teórica, mas não percebem a manifestação de uma coerência ao nível conceitual ou temático. Como bem observa Salles, ao analisar a literatura da ética empresarial em pesquisa publicada recentemente:

"Encontramos situações que variam da inutilidade da discussão sobre o tema [da ética] até propostas de aplicação dos mais diversos preceitos religiosos ao mundo dos negócios [...] os assuntos abordados cobrem tantas áreas e campos de aplicação, que produzem uma infinidade de idéias das mais diferentes origens e acabam por se transformar num enorme 'quebra-cabeça'".³⁷

Toda esta produção, entretanto, se legitima pela afirmação daquele objetivo, que discutimos anteriormente, de despertar as empresas, seus dirigentes, e os estudantes de *business* para "preocupações éticas" até então inibidas pelo impulso ao lucro. A inclusão da ética no currículo da Administração é motivada por um espírito utilitário e instrumental, pois, tanto no plano institucional quanto no plano didático, a ética é algo que vem de fora, uma novidade com que se pretende ressuscitar do coma moral os seres humanos que habitam o *businesspeople*. Se no plano institucional, a importação da ética se dá pela via de professores oriundos da filosofia, no plano didático, faz-se uso da incitação a um pensamento "novo", busca-se incitar a natureza ética que se supõe estar no interior dos indivíduos, espera-se que a ética surja naturalmente pelo acréscimo de uma nova ótica, uma nova forma de ver as coisas. De tudo isso, resulta claramente um aspecto normativo e instrumental na ética empresarial, ela é entendida como um aditivo necessário à rentabilidade, é sua utilidade que afinal de contas justifica todo o trabalho pedagógico para instituí-la como disciplina e como prática nos negócios.

³⁶ DeGEORGE. Will success spoil ... (op.cit.), p. 42.

³⁷ SALLES, Carlos Alcides. *A ética em Smith e nos neoclássicos e suas implicações na ética em negócios*. EAESP/FGV - Núcleo de Pesquisas e Publicações - Série Relatórios de Pesquisa: Relatório nº 11/2000, p. 97.

Boa parte da crítica, empreendida por DeGeorge, ao sucesso da ética empresarial, deriva de um certo desapontamento diante dos excessos desta instrumentalização. O autor observa que a intensa atividade produziu resultados pífios, ou pelo menos um desenvolvimento bastante limitado da disciplina. O grande interesse na discussão levada a cabo por DeGeorge, é que o autor se esforça em encontrar as causas de impasses relacionados à evolução da ética empresarial, e o faz invariavelmente pela associação com o sucesso. Ocorre que muitos dos problemas apontados por DeGeorge, sugerem limitações que nada tem a ver com o sucesso, ou seja, o sucesso simplesmente amplificou a percepção de limites próprios à disciplina. Ao discutir as limitações imputando-as ao sucesso, DeGeorge, na verdade, oferece um quadro precioso das possibilidades e limites da própria ética empresarial. Vamos a ele.

1. 3. O progresso ético e seus desvios: as (de)limitações do campo

De acordo com DeGeorge, o problema da ética empresarial reside propriamente num esvaziamento de sua dimensão crítica, que o autor considera fator essencial à natureza da reflexão ética. A ética empresarial, enquanto uma disciplina acadêmica, não pode ficar restrita ao simples objetivo de intensificar a promoção da ética *nos* negócios, mas deve constituir-se como um estudo sistemático *dos* negócios, de um ponto de vista propriamente ético. Para tanto é necessário, segundo o autor, que se trabalhe em três níveis de análise: ao nível do sistema econômico, ao nível das corporações, e ao nível da ação individual. A discussão, em qualquer um dos três níveis, não se restringe a uma avaliação que aceite implicitamente as práticas tais quais se apresentam em sua atual condição, mas implica maior rigor no questionamento teórico desta condição. É esta preocupação crítica, que reclama DeGeorge, tem estado ausente da ética empresarial:

"A ética empresarial pertence, estritamente falando, ao campo filosófico, [...] à ética aplicada [...] sob esta ótica tem como parte de sua tarefa uma crítica ou avaliação, de um ponto de vista ético, não apenas dos negócios, mas de seus pressupostos, de suas práticas, e de seus objetivos [...]. Esta é uma perspectiva francamente filosófica, que predominou nos últimos 15 anos [...]. É precisamente esta perspectiva que vem sendo

enfraquecida e sufocada, quanto maior o sucesso alcançado pela ética empresarial".³⁸

Assim, a ética empresarial precisa despir-se de sua armadura instrumental, que lhe impinge a eficiência técnica como um imperativo, para constituir-se nos moldes de uma *liberal art*. Sua saliência acadêmica está em constituir-se pelo "casamento entre a ética filosófica e o ensino da administração". Portanto, diz DeGeorge, o interesse não deve ser a "pregação" do que é correto nos negócios, mas unicamente o exercício da "argumentação"; o empreendimento não é técnico nem dogmático, mas crítico. Somente se este exercitar-se do "debate ético" for frutífero, então ele será capaz de fornecer a base para a ação social, a legislação ou as políticas corporativas. Mas, a reflexão ética é em si muito mais importante do que os resultados que ela venha a produzir:

"... a legitimidade da ética empresarial como campo acadêmico não depende de sua aceitação pelas escolas de Administração e tampouco da efetiva transformação do clima dos negócios nos EUA. Ela repousa na qualidade da pesquisa, no corpo de conhecimento desenvolvido, e no seu êxito *as an academic, liberal arts subject*".³⁹

DeGeorge relaciona o apagamento da dimensão crítica a causas de quatro espécies, todas relacionadas, de uma forma ou de outra, ao sucesso alcançado pela ética empresarial: (1) a ameaça de diluição da competência; (2) o perigo de decepcionar expectativas exageradas; (3) a ameaça de cooptação; (4) a ameaça de substituição da "ética crítica" pela "ética descritiva". A cada uma destas causas estão associados desvios de rota que produzem efeitos indesejáveis ao progresso da disciplina, a análise do autor contrapõe sistematicamente esses desvios, ao rumo desejável de desenvolvimento da ética empresarial em termos do empreendimento crítico, que considera o fulcro da disciplina.

Em primeiro lugar, DeGeorge releva a acentuada aceleração da demanda por cursos de ética empresarial, que tem implicado uma "diluição da qualidade da instrução". Aqueles

³⁸ DeGEORGE. Will success spoil ... (op.cit.), p. 45.

que possuem bons fundamentos nas duas áreas, de ética e negócios, são relativamente poucos, e ainda não se desenvolveu um programa padrão que pudesse ser adotado amplamente pelas instituições de ensino, ou mesmo um programa visando a preparação de professores. A elevação da demanda acabou resultando o estabelecimento de critérios difusos a serem preenchidos por aqueles que praticam o ensino da ética empresarial. Em geral, oriundos da Filosofia ou da Administração, estes professores trabalham dentro dos limites da sua formação. Assim, o simples interesse individual do professor, a exigência dos departamentos universitários, e a demanda dos estudantes, acabam sendo suficientes para se iniciar um curso. O resultado é alguma confusão entre o "acadêmico e o popular, a objetividade [crítica] e o interesse empresarial, a argumentação criteriosa e a pregação dogmática".⁴⁰

Em segundo lugar, estão os efeitos perversos da popularização da ética empresarial:

"A ocorrência de um despertar geral da consciência popular e das empresas, em relação às questões éticas nos negócios, trouxe o sucesso, e com ele os perigos para a ética empresarial. O primeiro é a elevação de expectativas quanto a resultados que não podem ser alcançados. O segundo é a solidificação da noção de que ética em negócios seria o equivalente da adoção de uma moralidade convencional nas práticas das empresas".⁴¹

Contra o primeiro perigo, das expectativas ampliadas de cura dos males dos negócios, DeGeorge reafirma sua posição a respeito da fonte de legitimidade da ética empresarial. Argumenta que esperar resultados exuberantes das iniciativas didático-pedagógicas em operação, representa, além de uma percepção equivocada dos próprios limites naturais a um campo de estudo acadêmico, o descarte da necessária postura crítica e desinteressada:

"Se a instrução em ética empresarial for igualizada à produção de pessoas éticas nos negócios, então ela pode ser julgada por este critério [...] se assim for, sua falha em cumpri-lo vai solapar

³⁹ ibid. p. 45.

⁴⁰ ibid. p. 46.

⁴¹ ibid. p. 47.

os aspectos acadêmicos da doutrina que nada tem a ver com a inculcação de valores em estudantes, ou com a motivação para agirem eticamente nos negócios".⁴²

O segundo perigo é, de acordo com DeGeorge, a tendência crescente em se adotar uma "moralidade convencional" em ética empresarial. O sentido de moralidade convencional está aqui associado àquilo que se pratica comumente, à norma amplamente aceita, aquilo "que todos nós sabemos ser certo ou errado", que se apresenta como uma evidência, e, portanto, não constitui em princípio um constructo ético derivado das operações da razão. Como afirma o autor:

"A ética empresarial como empreendimento acadêmico não deve ser simplesmente a inculcação de uma moralidade convencional ou o reforço das normas socialmente aceitas[...] A reflexão ética não deve reduzir-se à aprender e decorar prescrições do que é certo ou errado [...] nem ser estritamente uma descrição daquilo que a sociedade afirma ser ético".⁴³

Aqui, a crítica de DeGeorge tem estreita relação com o problema, suscitado anteriormente tanto por Shaw como por McHugh, da presença de um conflito de abordagens na produção literária: a opção pragmática em oposição a uma prática acadêmica mais afeita às aberturas teóricas. O pragmatismo tende a replicar a ética vigente sem colocá-la em questão, por isso pode servir à promoção de interesses estranhos ao projeto da ética empresarial, que deve se pautar pelo rigor analítico. A questão é um tanto espinhosa, e DeGeorge não escapa ileso ao tratá-la.

O problema parece ser a presença de uma espécie de solipsismo corporativo, que DeGeorge referencia pelo termo *business' vested interest*. Se a ética empresarial for costurada sob medida para os interesses das empresas, tornar-se-á um programa de inculcação das práticas em uso, "*a handmaid of business' vested interest*", perdendo a "objetividade" e a "função crítica" que a justificam como uma disciplina acadêmica:

⁴² *ibid.* p. 48.

⁴³ *ibid.* p. 49.

"O ensino da ética empresarial pretende produzir *critical ethical thinkers*. Mas, não é isto que querem muitos dos que solicitam seus cursos. Eles não querem [por exemplo] que o setor financeiro seja examinado em detalhe e possivelmente submetido a novas restrições..."⁴⁴

Observe-se, entretanto, que neste ponto, DeGeorge acaba caindo na própria armadilha. Ao dedicar-se com todo o esforço à apologia da "crítica ética", termina por definir claramente seus limites:

"O perigo para a ética empresarial como campo acadêmico, é que se seu ensino for bastante eficaz ao pôr em questão as práticas estabelecidas dos negócios, este êxito perturbará sua crescente aceitação pelo establishment, mas ao mesmo tempo seu possível efeito salutar sobre ele".⁴⁵

O argumento desenha um círculo que enclausura a "crítica ética". A ampla aceitação da ética empresarial pelo *establishment* corporativo tem emperrado sua eficiência, pois esta eficiência depende do questionamento das práticas estabelecidas. Maior eficiência, neste sentido, implica certamente alguma impopularidade, mas isto é absolutamente necessário para não comprometer o "efeito salutar" do debate ético, que resulta, finalmente, na própria manutenção do *establishment*. Trata-se, portanto, de uma "crítica ética" suave, que se caracteriza pela perseguição sistemática de algo que poderíamos designar um progresso ético de alguma ordem, uma espécie de método *Kaizen*, em que a roda não se reinventa, mas se torna cada vez mais redonda.

Ao mesmo tempo que dispensa a moral convencional, DeGeorge a utiliza como uma espécie de matéria bruta que deve ser lapidada. Esta contradição é evidente quando o autor oferece indicações sobre os procedimentos de análise ética das práticas estabelecidas:

"... a alegação de que todos sabemos o que é certo ou errado nos negócios debilita a legitimidade de se tentar determinar se certas

⁴⁴ *ibid.* p. 49.

⁴⁵ *ibid.* p. 49.

práticas são certas ou erradas. A maneira de se determinar, por exemplo, se *insider trading* é não-ético [...] é discutindo a natureza ética do *insider trading*. A maneira de se determinar se é eticamente justificável que as multinacionais paguem salários mais baixos em países menos desenvolvidos [...] é esclarecendo a natureza [ética] da exploração e de um salário justo ...".⁴⁶

A contribuição daqueles que se dedicam à ética empresarial reside em sua capacidade de desenvolver um *greater ethical insight*, através do debate "público, literário e informado" das questões éticas encontradas nas práticas dos negócios. Somente assim, eles podem ajudar a fornecer uma base para que se chegue a um "consenso ético": "... pelo debate das práticas empresariais eticamente controversas, aqueles que trabalham com a ética empresarial esperam trazê-las à luz".⁴⁷

A simples indagação sobre a origem da controversia ética que se atribui às práticas empresariais, revela, entretanto, que a moralidade convencional é mais importante do que faz supor DeGeorge. Pois, qual a origem da escolha da prática de *insider trading* como alvo do escrutínio ético, senão as próprias convenções que orientam as práticas dos negócios, a saliência desta prática decide-se no domínio do *business as usual*, ou seja, é sobre o sedimento convencional que se constroem os *insights* dos especialistas. A base sobre a qual se edifica o chamado "consenso ético" é precisamente a moral convencional, é ela que define a natureza dos problemas a serem burilados pela "crítica ética" e devolvidos como moral iluminada. O resultado aclamado como "consenso ético" é tão somente uma moral convencional renovada, ou quem sabe, purificada pelos especialistas, pois, a moralidade convencional por si só não basta, ela produz uma luminosidade ética difusa, seu espectro deve ser organizado pelo tipo de conhecimento que detêm aqueles que se dedicam à ética empresarial.

Trata-se de um empreendimento com forte caráter tecnocrático, que se alinha perfeitamente com o projeto de remoção da ignorância moral, que discutimos mais acima. Trata-se de uma *liberal art* de resultados, que não consegue escapar da instrumentalização. Quando se observa os argumentos de DeGeorge defendendo a

⁴⁶ *ibid.* p. 49.

⁴⁷ *ibid.* p. 50.

agudeza crítica, em termos de uma busca racional de consenso, fica claramente desenhado o contorno desta crítica, e com ele o contorno da própria doutrina da ética empresarial. A crítica se fundamenta no pressuposto do equilíbrio, ou seja, o consenso aparece como dado a priori, o debate ético é um simples método para alcançá-lo. Descarta-se, portanto, o tipo de crítica que potencialize uma ruptura no *establishment* corporativo. A ética empresarial parece ser antes de mais nada *empresarial*, quer dizer, uma ética que se determina pelo seu objeto. Trata-se de "ética aplicada" aos negócios, como bem definiu DeGeorge, que, entretanto, não extraiu todas as consequências de sua definição. Esta ética não pode dar-se ao luxo de eliminar aquilo sobre o que ela se aplica, é uma ética necessariamente instrumentalizada pelo seu objeto, ou não é. Por isso, não se deve depositar uma fé exagerada na espécie de crítica que uma ética como esta possa produzir. Esta crítica será forçosamente uma crítica comportada, nos dois sentidos da palavra, ao mesmo tempo reprimida e abarcada pelo objeto visado.

Passemos, então, ao terceiro efeito indesejável do sucesso, discutido por DeGeorge. Observemos, logo de início, sua conexão com esta prisão em que se encerra a ética empresarial, que parece ter passado despercebida pelo autor. A análise agora refere-se ao perigo de cooptação da ética empresarial pelas corporações, ou seja, ao seu virtual encampamento pelas empresas, resultando numa ampla instrumentalização, que vise a promoção das práticas que mais se coadunem aos interesses empresariais. Pelo que discutimos até o presente momento, pode-se afirmar que o temor da cooptação está longe de ser descabido, vejamos de que maneira DeGeorge sugere que ele possa ser afastado.

Segundo DeGeorge, a cooptação da ética empresarial parece ter se anunciado no ano de 1988, quando a empresa de consultoria Arthur Andersen destinou investimentos de 5 milhões de dólares a um programa de cinco anos, visando promover o ensino da ética empresarial nas escolas de Administração dos EUA. A empresa estabeleceu suas condições: ao invés de ensinar ética empresarial como uma disciplina isolada, o programa se propõe a treinar professores para integrarem a ética em seus cursos de contabilidade, economia, finanças, *management*, e *marketing*. Mas, não apenas isto, a iniciativa da empresa de consultoria não poderia estar distante da forma do "pacote de

treinamento", com seminários de dois dias, utilizando material elaborado e fornecido pela empresa, com um único método pedagógico: o estudo de caso.

Pelo que já conhecemos das posições de Richard DeGeorge, não nos parecerá estranha sua indignação diante de tal ousadia. Como bom cavalheiro, o autor, evidentemente, louva a iniciativa para, em seguida, atacá-la. Os problemas que aponta são de uma evidência cristalina. Inicialmente, a suspeita sobre a qualidade da preparação dos professores que um "pacote" deste tipo possa promover. Em seguida, vem o perigo de cooptação, o autor demonstra-se preocupado quanto aos viéses no conteúdo do material fornecido pelo "pacote", pois argumenta que, ainda que uma empresa esteja imbuída das melhores intenções, parece improvável que decida investir 5 milhões de dólares para se ver acusada de práticas antiéticas, ou para promover a crítica ética descompromissada do sistema vigente de livre empresa. Uma vez que tais suspeitas pertencem ao horizonte do possível, e se supõe que a ética empresarial dependa de um tipo de investigação livre de viéses [*unbiased*], não se pode evitar o desgaste ocasionado pelo:

"... ceticismo das pessoas a respeito de um programa de ética levado a cabo por uma corporação; a dúvida quanto ao conteúdo crítico deste ensino, se realmente o programa ensina *critical ethics* ou se está estruturado para apresentar a moralidade convencional como a norma a ser inculcada em estudantes e empregados".⁴⁸

Uma segunda questão talvez mais aguda, suscitada por DeGeorge, em sua análise do programa da Arthur Andersen, relaciona-se à utilização pura e simples do estudo de caso no ensino da ética empresarial. O método de caso é amplamente utilizado, como se sabe, no ensino da Administração, mas também no ensino da Ética.⁴⁹ DeGeorge aponta,

⁴⁸ *ibid.* p. 51.

⁴⁹ "A casuística, definida como sendo a 'parte da moral ou da teologia que trata dos casos de consciência', teria aparecido, em sentido técnico, de acordo com a *Encyclopedia Universalis*, na passagem dos séculos XII e XIII, com a publicação de *Sommes Morales*, propondo e solucionando um grande número de casos de consciência. Mas, é no período subsequente ao Concílio de Trento [e portanto, no espírito da Contra-Reforma] que a casuística vai conhecer sua mais ampla difusão e mais intensa utilização, pelo trabalho da Companhia de Jesus, 'que se especializa na direção da consciência'". Apud AKTOUF, Omar. *Le management traditionnel et son enseignement: entre chrematistique et casuistique?*. In: *Theories du Management: Recueil de textes 1998-1999*, École des Hautes Études Commerciales, Montréal. É interessante que, no caso específico da ética empresarial, os jesuítas tenham uma presença não

entretanto, os limites da análise de casos como ferramenta para incitar a reflexão, pois, costumeiramente, os casos restringem-se às discussões no nível da ação individual; este aspecto implica uma utilização cuidadosa da análise de casos no ensino da ética empresarial, a ela deve se combinar a argumentação e discussão de temas mais amplos, que englobem os dois outros níveis de análise ética: o sistema econômico e a corporação. De acordo com DeGeorge, o estudo de caso desestimula o questionamento que exceda o nível da ação individual, jamais alguém poderá indagar sobre as justificativas éticas do capitalismo, do socialismo, das corporações, dos direitos do empregado, etc., se ficar restrito a casos, em que a análise recaia sobre a decisão do indivíduo. Mas as questões mais amplas são fundamentais, de acordo com o autor:

"São questões para serem debatidas e discutidas[, s]obre as quais não há um claro consenso. Trabalhar estas questões auxilia os estudantes a lidarem com as áreas cinzentas da ética empresarial e pensarem através de problemas. Se, em algum momento, parecer que aquilo que é ético conduz à conclusão de que a companhia deva ser fechada, que seja. Já, o número de empresas que desejam que seus empregados sejam ensinados desta maneira é uma questão em aberto".⁵⁰

Às empresas interessa esta ênfase na dimensão individual, pois dispensando questões espinhosas, podem dedicar-se ao trabalho de inculcação de uma ética individualizada e irrefletida:

"Isto é o que interessa à maioria das empresas. É neste nível que muitas companhias querem que seus empregados sejam éticos — o que, no contexto empresarial, significa não roubar a companhia, obedecer suas regras, e levar adiante preocupações éticas pessoais, para serem resolvidas em instâncias superiores. Algumas poucas empresas vão além disso [...] e esperam que seus empregados questionem as ações dos gerentes e da própria empresa. Apenas neste segundo caso, estamos diante de ações louváveis, de empresas que agem consistentemente com a abordagem crítica da ética empresarial".⁵¹

negligenciável, o que sugere um tema instigante para pesquisa na área. Limito-me à indicação de dois autores bastante conhecidos: Raymond Baumhart e Gerald F. Cavanagh.

⁵⁰ DeGEORGE. Will success spoil ... (op.cit.), p. 52.

⁵¹ ibid. p. 53.

A ética empresarial não poderá, portanto, ficar restrita a um apêndice das demais disciplinas da administração, como quer a Arthur Andersen, sob pena de aniquilar a reflexão mais profunda e difícil, de que ela não pode se furtar sem graves prejuízos. É louvável que se discuta problemas éticos localizados, mas DeGeorge defende também, veementemente, a manutenção de cursos dedicados exclusivamente à ética empresarial, para que não se dissolva, na solidão de uma ética individualizada, os níveis mais amplos da discussão.

É preciso, entretanto, levar seu argumento às últimas consequências, o que nem sempre é feito pelo autor. Devemos indagar, uma vez que se trata de um problema restrito à amplitude das questões, se DeGeorge não estaria cometendo o mesmo pecado que denuncia ser cometido pelas empresas. Pois, limita-se ao rigor de uma decisão sobre o fechamento solitário de uma única empresa, e o faz pela associação a uma reflexão crítica que alega ter ido às últimas consequências. A questão é, afinal, existe diferença entre a solidão do empregado e a da empresa, se ambos estão jogados aos leões? A dimensão crítica que DeGeorge se esforça tanto em preservar intacta, demonstra uma vez mais seus limites. Determinar o 'fechamento ético' de uma empresa para preservar a integridade do *establishment* corporativo, é o máximo que se pode extrair da "crítica ética" louvada pelo autor. Novamente, estamos diante de uma ética limitada, que não consegue se desvencilhar de seu contexto, uma ética unidimensional.

Chegamos, finalmente, à questão da ameaça daquilo que DeGeorge chama substituição da "ética crítica" pela "ética descritiva". Aqui, se trabalha explicitamente aquele conflito de abordagens, presente na literatura, entre a opção pragmática e a abordagem teórica. O autor desenha uma clara oposição entre uma ética empresarial de empresa e outra acadêmica, esforça-se por produzir uma delimitação doutrinária entre ambas, visando proteger o espírito crítico das investidas empresariais:

"Ética empresarial acabou por tornar-se o referente de dois empreendimentos relacionados, mas bastante distintos. Um deles é o campo acadêmico, objetivo e crítico, da ética empresarial. O segundo, é o que chamo de ética nos negócios, a inculcação da moralidade convencional nos gerentes e trabalhadores.

Businesses, on the whole, are not interested in the academic field of business ethics. Muitas empresas estão interessadas, entretanto, em inculcar a moralidade convencional em seus empregados".⁵²

Aqui aparecem novas evidências de cooptação, a "ética nos negócios", representada pelo *business' vested interest*, parece ter invadido de vez a ética empresarial:

"Várias empresas *Fortune 500* têm seus programas internos de ética. Em 1988, o *Business Roundtable* elabora um estudo⁵³ sobre a ética em empresas proeminentes[...] Em geral, o estudo apresenta as companhias como empresas éticas, *and their ethical beliefs and norms are spelled out in their self-defined and self-established codes*. O que é digno de nota é que o *Business Roundtable Report* é completamente descritivo. Não levanta qualquer questão relacionada à ética destas empresas, e apresenta implicitamente as companhias examinadas como modelos éticos. Os modelos que oferece são modelos do *status quo*, de empresas que tentam incorporar e inculcar em seus empregados a moralidade convencional".⁵⁴

Cada vez mais exposta às investidas empresariais, a ética empresarial não se preserva na pureza da reflexão crítica e filosófica, que DeGeorge julga ser sua verdadeira vocação. Mas, o autor parece estar equivocado quanto à natureza deste casamento entre ética filosófica e ensino da Administração. Ele esquece quem o encomendou. A ética empresarial é uma união celebrada à moda aristocrática, para preservar patrimônio e linhagem, pois, como já salientamos, a instrumentalização da ética é uma decorrência da lógica de seu projeto. DeGeorge insiste em denunciar algo como um contágio gerencialista da reflexão ética, não percebe que os limites do *ethical critical thinking* estão dados de antemão. Observe-se, entretanto, que ao mesmo tempo que se permite ignorar uma evidência, o autor a afirma em ato, pois nada mais lhe resta senão apelar para o voluntarismo acadêmico:

⁵² *ibid.* p. 54.

⁵³ A referência deste estudo é: THE BUSINESS Roundtable. A Report on Policy and Practice in Company Conduct. In: *Business Ethics: a Prime Business Asset*. Fevereiro de 1988.

⁵⁴ DeGEORGE. Will success spoil ... (op.cit.), p. 54.

"*Scholars* que vêem a questão crítica como central, devem esforçar-se em dar continuidade às suas pesquisas. Mas o impacto que tais estudos alcançaram nos primórdios da disciplina pode muito bem ser debilitado pela abordagem da ética convencional. E se a abordagem crítica tornar-se desacreditada, como sugiro que esteja ficando, [...] será impossível à ética empresarial continuar influenciando as estruturas e atividades dos negócios. [...] Este aspecto [crítico] não deve ser solapado pelas corporações, mas deve ser fomentado ao menos nas universidades, e encorajado, não sufocado, nas melhores escolas de *business*".⁵⁵

DeGeorge acaba por reafirmar sua fidelidade ao projeto original da ética empresarial, centrado na remoção da ignorância moral dos negócios. Pois, o que faz afinal, senão replicar suas vantagens para a academia? A ignorância moral não é outra coisa que a hegemonia da moralidade convencional, é aqui que o autor identifica o problema do contágio gerencialista oferecendo a "crítica ética" como uma espécie de vacina, para, ao menos, afastar do meio acadêmico os males da ignorância. Mas, o que não percebe é que a construção mesma da ética empresarial como "campo acadêmico", se determina, pelo fechamento da sua potencialidade crítica. A ética, aqui, só pode operar na esfera da funcionalidade, pois, imputa-se-lhe a racionalidade específica da empresa, e ainda que se queira admitir que há algo de crítico em sua função, é preciso reconhecer que esta crítica jamais poderá alcançar o estatuto de disfuncional. Por esta simples razão, não se pode esperar mais da ética empresarial do que uma operacionalidade, conduzida pelas "regras do jogo" das empresas. Eis por que podemos distinguir um caráter conservador progressista nos argumentos de DeGeorge, a funcionalidade da ética empresarial depende de uma defesa incontestada da perfectibilidade do chamado "sistema econômico de livre empresa", ou seja, sua crítica restringe-se a um projeto de aperfeiçoamento do capitalismo das corporações, especialmente o norte americano.

Em resumo, o argumento de DeGeorge é que o fracasso da ética empresarial, representado paradoxalmente pelo seu sucesso, deriva de um desvio. Como dissemos de início, a ética empresarial se propõe a operar na região de transição entre as demandas morais da sociedade e a gestão das empresas; uma vez que o pressuposto é o vácuo ético das organizações, a transição se faz por um esforço educativo, visando 'ilustrar' os

⁵⁵ *ibid.* p. 56.

gestores para finalmente removê-los de sua ignorância moral. DeGeorge denuncia que o sucesso acionou o mecanismo reverso desta operação, o avanço da ética empresarial ocorre pela inversão no sentido da transitividade: de ética → empresa, chegamos a empresa → ética. Admite, portanto, que o sucesso representa uma tendência à hegemonia da abordagem pragmática, pois, na medida em que a ética empresarial sucumbe à "ética nos negócios", tende a se caracterizar por uma didática que replica as práticas convencionais dos negócios, oferecendo-as como "modelo ético". A hegemonia pragmática representa, assim, a crescente institucionalização de uma moralidade convencional, em lugar da moral filtrada e iluminada pelo conhecimento dos *scholars*. O pecado desta "ética nos negócios" está, de acordo com DeGeorge, em elevar a ignorância moral ao estatuto de ética empresarial, o que significa, por fim, que uma degradação pode tomar o lugar do progresso moral, implicado no projeto original da ética empresarial.

1. 4. Da "ignorância moral" ao "gerente moral"

Pois bem, para justificarmos este longo trecho monocórdico, será preciso indicar de que maneira os problemas suscitados ao longo da discussão fornecem elementos importantes para aprofundá-la. Do que foi apresentado até aqui, pudemos depreender a ética empresarial como um movimento de reação frente a demandas da sociedade endereçadas às empresas. De acordo com a interpretação corrente dos autores, tais demandas refletiriam precisamente uma preocupação moral da sociedade diante dos negócios, de maneira que manifestariam uma insatisfação do público, localizada na imoralidade de certas práticas dos homens que se ocupam da gestão das empresas. Ao caracterizarem a ética empresarial propriamente como um contramovimento, os autores empunharam a bandeira da reação, justificando, sem muito esforço, a moralização dos negócios como uma necessidade. Delimitaram, assim, um campo de ação para a doutrina, construindo uma causalidade explicativa para as demandas do público. A insatisfação da sociedade, previamente assimilada como pertencente à esfera moral, seria o simples efeito de uma insensibilidade dos gestores, que, pelo hábito de lidar com dólares, teriam deixado de lado problemas relativos a valores morais e às conseqüências de suas ações; um processo em que o costume financeiro abafou as preocupações éticas.

Destituídos contingencialmente de suas capacidades, os gestores acabam agindo na direção errada, em consonância com uma vontade precarizada, desmoralizada. O trabalho da ética empresarial consiste no condicionamento da vontade moral dos gestores, pois, o êxito de tal empreendimento extinguiria a causa da imoralidade das práticas nos negócios, realinhando as empresas e a sociedade.

Uma vez constituída a tarefa de enfrentar a "ignorância moral" dos homens de empresa, o próximo passo é encontrar o método adequado para executá-la. Ora, nada mais natural que combater a ignorância moral com a educação moral, a própria definição da tarefa implica um empreendimento didático. Aqui localiza-se o problema da dimensão acadêmica da doutrina, pois, é preciso definir no que consiste esta educação moral, seu conteúdo, sua forma, enfim, seu projeto pedagógico. A exuberância da produção literária é o retrato desta discussão incessante, de uma ética empresarial em constante movimento. Em termos de grandes categorias, a discussão aparece como um conflito entre uma abordagem pragmática que privilegia a eficiência, e a aventura especulativa da erudição acadêmica. Na taxinomia degeorgiana, o confronto das duas abordagens representam uma tensão entre uma "ética convencional" (ou "descritiva") e uma "ética crítica", e a crescente presença da primeira parece comprometer o progresso do empreendimento de moralização dos negócios.

Em meio a este imbróglio, a questão levantada por nós diz respeito às evidências de uma essência instrumental da doutrina da ética empresarial, o que não é pouco, pois, ao admitirmos a instrumentalidade como ponto de partida da construção da doutrina, estamos declarando concomitantemente o esvaziamento do intenso debate centrado no conflito entre pragmatismo e crítica. Mas, de que outra maneira se poderia compreender todo este movimento em torno da ética? O aporte mesmo da ética tem aqui um claro objetivo: funcionar como subsídio à gestão das empresas. A ética aparece, desde o início, com uma função predeterminada, exatamente a de auxiliar o manejo de problemas de natureza gerencial. Não é por acaso que as preocupações recaem sobre a moral dos gerentes. Ora, uma crítica verdadeira não tem lugar num tal projeto, esta ética se decide pela sua utilidade! Mas, com a concessão do leitor, nos permitimos enunciar uma contradição em termos, afirmando que a crítica que aqui cabe é uma 'crítica pragmática' — desfaz-se o conflito! — a eficiência tem sempre a última palavra.

Deste ponto de vista, entendemos as posições de DeGeorge como uma inversão do problema. A retícula cada vez mais pragmática da doutrina, reclamada como degradação, não representa um afastamento do projeto da ética empresarial, mas sua única trilha possível. Este aspecto se desvela quando examinamos a ética empresarial em sua relação com o lugar para onde ela se dirige, pois, se a entendemos como um movimento, há de haver uma direção. Ora, é sua natureza de "ética aplicada" que põe em evidencia esta destinação. Mas, onde ela se aplica? Precisamente sobre a insensibilidade moral dos gestores, o endereço em que se supõe residir a causa da imoralidade dos negócios. Percebe-se, enfim, que se a ética empresarial se afirma pela moralização dos negócios, é a moral da gerência seu lugar de referência.

Archie Carrol chega mesmo a definir o produto acabado que resultaria da laboriosa aplicação da ética, num artigo com um título sugestivo: "Em busca do Gerente Moral".⁵⁶ A definição retrata um gerente dotado de juízo moral, um homem que transcende o paradigma puramente econômico e legal da empresa, para entendê-la como um lugar em que residem múltiplas responsabilidades; sensível às expectativas da sociedade, ele sabe que deve ir além do compromisso monetário com os acionistas. Aquele que possui o juízo moral é descrito como portador de nada menos que seis características, ou capacidades operativas, que Carroll afirma serem: "imaginação moral", "identificação e ordenação moral", "avaliação moral", "tolerância à ambigüidade e discordância", "integração de competências gerenciais e competências morais", "senso ou sentido de obrigação moral".⁵⁷

Primeiramente, o gerente moral possui o que se chama "imaginação moral": uma habilidade de perceber que "a rede de relações econômicas em competição é, também, uma rede de relações éticas e morais".⁵⁸ Quem possui este tipo de imaginação é sensível às questões éticas envolvidas nas decisões de negócios, e empenha-se em investigar as áreas em que as decisões e comportamentos gerenciais têm chance de prejudicar as pessoas. A segunda característica é a aptidão de "identificação e ordenação moral", que

⁵⁶ CARROLL, Archie. In search of the Moral Manager. *Business Horizons*, March-April 1987, pp. 7-15.

⁵⁷ *ibid.* p. 13.

⁵⁸ *idem.*

significa poder discernir a relevância ou irrelevância de fatores morais que estão em jogo numa situação de decisão, bem como, a habilidade de ver as questões morais como passíveis de serem manejadas. Este tipo de aptidão, que, nos diz Carroll, só pode se desenvolver pela repetição, é fundamental, pois, uma decisão errada "expõe a empresa não apenas ao criticismo do público, como também a intermináveis ações legais [lawsuits]".⁵⁹ A terceira característica é a "avaliação moral", que reside na capacidade de julgar. Princípios claros, processos para balancear os fatores morais, e a habilidade de antecipar as conseqüências morais e econômicas de uma decisão, são os aspectos relevados aqui:

"O real desafio na avaliação moral é integrar a preocupação com os outros nas metas e propósitos da organização. Em sua análise final, o gerente não saberá qual a resposta ou solução 'certas', mas, somente, que a sensibilidade moral foi introduzida no processo. Existem múltiplas possibilidades para boas e más decisões, mas o aspecto importante é que a 'amoralidade' [a parte do balanceamento decisório que não pertence à ética] não venha a prevalecer ou conduzir o processo decisório".⁶⁰

A quarta característica está na "tolerância à ambigüidade e discordância", pois, numa discussão ética, "não há como escapar disto". De acordo com Carroll, muitos gerentes reclamam deste aspecto, sobretudo porque não entendem que uma decisão ética é tão ambígua quanto a grande maioria das suas decisões. Por estarem habituados a decidir sobre questões financeiras, comerciais, etc., têm a impressão de que não estão lidando com ambigüidade nesses casos. A clareza no enfrentamento de questões éticas, necessita também do hábito para se enraizar, assim, com a prática eliminar-se-á a impressão de insegurança que a ética suscita na maioria dos gerentes.

A quinta característica é a habilidade de "integrar competências gerenciais e competências morais", pois, as questões morais não estão isoladas das decisões tradicionais da gerência, mas sim "cravadas no meio delas". Como nos diz Carroll, todos os escândalos, a que foram expostas as mais diversas empresas, são a culminância de

⁵⁹ idem.

⁶⁰ ibid. p. 14.

uma sequência de decisões, e seus resultados evidenciam que questões éticas estavam envolvidas:

"O gerente amoral vê as questões éticas como isoladas e independentes das decisões e competências gerenciais, mas o gerente moral vê toda a decisão em curso, como uma decisão à qual deva ser integrada uma perspectiva ética. Esta visão, que vislumbra o futuro, é uma habilidade essencial para a gerência [moral]".⁶¹

O último traço que distingue o Gerente Moral é um "senso ou sentido de obrigação moral" [*sense of moral obligation*], que é, na verdade, o fundamento de todas as demais capacidades. Este "sentido" implica a compreensão de que:

"... fibras morais — uma preocupação com a imparcialidade, justiça, e dever para com as pessoas, grupos e comunidade — se entrelaçam no tecido da decisão gerencial e mantém a inteireza do sistema. Tais qualidades são perfeitamente consistentes com — de fato, são requisitos essenciais para — o sistema de livre empresa, tal como o conhecemos hoje".⁶²

Finalmente, Carroll afirma que este modelo de homem, que se desenha sob a designação Gerente Moral, deve fornecer a base para o trabalho de auto-análise e introspecção de que os gerentes necessitam, pois, este é o método através do qual mover-se-ão da imoralidade em direção à moralidade. O trabalho pessoal e introspectivo dos gerentes é tão essencial, que parece mesmo preceder a educação moral em importância:

"Muitos têm sugerido o treinamento em ética empresarial, que é uma prescrição de grande potencial. Entretanto, enquanto os gerentes senior não abraçarem completamente os conceitos de gerência moral, a transformação cultural nas empresas, que é essencial para o florescimento da gestão ética, não irá acontecer".⁶³

⁶¹ idem.

⁶² idem.

⁶³ ibid. p. 15.

Chegamos ao final do capítulo. Esquadrinhado o projeto da ética empresarial, estamos em condições de rescrever sua hipótese fundamental, agora de forma simples e direta: *gerentes dotados de uma consciência moral, estariam aptos ao exercício autônomo de suas funções, pois elevariam o patamar moral das práticas dos negócios, eliminando a insatisfação da sociedade diante dessas práticas.*

A ética empresarial procura preservar a autonomia dos gestores, quer construir um novo estado de coisas a partir da permanência do estado atual; garantir o bom funcionamento do capitalismo, o "sistema de livre empresa", unicamente pelo acréscimo de uma espécie iluminada de voluntarismo gerencial. Se a ética empresarial objetiva operar a transição entre as demandas da sociedade e a empresa, seu projeto parece limitado ao encaixe de uma certa moralidade que purifica as práticas gerenciais, sem, porém, transformá-las substancialmente.

É preciso notar que quando se oferece a ética como garantia de autonomia gerencial, é, na verdade, o poder gerencial que está em questão. A ética empresarial representa, por isso, uma doutrina que visa preservar o poder da gerência. Prova disto é a idéia de que a transformação das empresas seria tão somente uma decorrência (quase natural) da transformação de seus gerentes. De fato, a categoria da gerência está de tal forma implicada na doutrina, que o próprio projeto da ética empresarial seria impensável sem ela, não apenas porque a gerência é seu conceito de base, mas porque o bom andamento do projeto deve ser ele mesmo gerenciado: a noção de progresso moral pressupõe uma implementação controlada. Boa parte da insatisfação manifesta por DeGeorge deriva de um tipo de insubordinação que ele recrimina, pois, quando reivindica o controle do projeto pelos acadêmicos, DeGeorge está tratando de um problema de poder. Ora, não há absolutamente nada de surpreendente em se observar a crescente independência que os homens de empresa adquirem frente à academia, pois, o objetivo da ética empresarial é exatamente esta emancipação.

A continuidade da ética empresarial comporta uma contradição de fundamento, pois ao mesmo tempo que atesta o poder gerencial, necessita afirmar reiteradamente a ignorância moral da gerência, desautorizando seu poder. O resultado é que o poder prevalece, e a ética vem em seu auxílio para legitimá-lo. Ao trazer à baila a questão

ética, a doutrina da ética empresarial acaba por transformá-la em apanágio do poder e controle gerenciais. Assim, se a autonomia gerencial é o núcleo da doutrina, não parecerá espantoso que esta palavra "ética" seja utilizada como argumento de legitimação do poder, e que o controle gerencial acabe sendo oferecido ele mesmo como solução moral. A legitimação moral do poder da gerência está, de fato, na origem da ética empresarial, é o que veremos a seguir.

2. DE VOLTA PARA O FUTURO: AS ORIGENS DA ÉTICA EMPRESARIAL

Um retorno às origens da "necessidade" que despertou a academia e as empresas norte americanas para a questão ética, nos leva à doutrina da responsabilidade social. O trabalho seminal que apresenta esta noção em termos amplos, no contexto do capitalismo do pós-guerra, é *Social Responsibilities of Businessmen*, de Howard R. Bowen.⁶⁴ A obra é reconhecida como fundadora da "era moderna da responsabilidade social", seu autor pôde ser chamado, por isso, de "pai da responsabilidade social corporativa".⁶⁵ Para nossos propósitos, a análise do livro de Bowen se justifica não exatamente por sua importância histórica, mas por revelar a problematização que fundamenta a ética empresarial. A responsabilidade social do homem de negócios representa o alicerce da construção de um argumento forte a respeito da imputação de uma moralidade à ação dos gestores. O presente capítulo ocupa-se deste problema.

Na primeira seção, faremos uma incursão pelas idéias apresentadas na obra seminal de Howard R. Bowen, tentando identificar os fundamentos da doutrina que deu origem à ética empresarial. Na segunda seção, se discute o principal referente do livro de Bowen: o "homem de negócios". Aqui identifica-se o gerente profissional, fruto da separação entre propriedade e controle na grande empresa monopolista; ele será idealizado como depositário do que se chama responsabilidade social, um novo atributo que associa a gestão privada a uma função pública. A terceira e última seção discute o problema da sobreposição gestão pública e privada, tendo como base uma obra de Adolf Berle, em que o advento da grande sociedade anônima é explicado como uma revolução capitalista, que modificou a natureza da propriedade, dando-lhe um caráter público. Na sociedade anônima, conclui-se, os gerentes adquirem uma consciência corporativa, o que dá origem a um espírito público de ordem privada.

⁶⁴ Faremos referência à tradução brasileira da obra: BOWEN, Howard R. R. *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

⁶⁵ CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, vol. 38, issue 3, Sep. 1999, pp. 268-295.

2. 1. A responsabilidade social do homem de negócios

A tese central de Howard R. Bowen repousa na exigência de "novas responsabilidades" para o homem de negócios, preconiza que as transformações ocorridas na economia norte americana são uma demonstração suficientemente clara de que as "regras morais" do *laissez-faire* fracassaram em realizar aquilo a que se destinavam originalmente, ou seja, garantir o equilíbrio social e econômico. Fundamentalmente, nos diz Bowen, a crença do *laissez-faire* proclama que dada a liberdade ao interesse pessoal dos indivíduos, estes seriam suficientemente constrangidos pela competição de outros indivíduos, mas não pelo governo nem por qualquer outra forma de controle social, e daí resultariam, automaticamente, os melhores resultados sociais possíveis. O funcionamento de tal sistema não é, entretanto, neutro em sua dimensão ética, algumas obrigações morais tácitas são impostas aos homens de negócios, tais obrigações são eficazes por "serem radicadas em princípios morais de há muito firmados, completamente aceitos e socialmente sancionados".⁶⁶ Ao homem de negócios obriga-se, de acordo com Bowen, a:

"... observar as regras da propriedade, honrar os contratos, abster-se da fraude e da burla, ser eficiente e fomentar o progresso econômico, proteger a vida, a integridade física e a saúde dos trabalhadores e do público em geral, competir vigorosamente agindo com moderação na inexistência de concorrentes, aceitar e respeitar as liberdades econômicas dos consumidores, trabalhadores e proprietários, respeitar os direitos humanos dos trabalhadores. [Bowen acrescenta ainda que] A aceitação espontânea dessas obrigações pelos homens de negócios era um requisito fundamental do sistema".⁶⁷

A que se deve a decadência deste sistema? Afinal, o sistema do *laissez-faire* tinha "muito de elogiável", pois,

"Enquanto a maioria dos sistemas éticos tentava dominar o interesse pessoal por meio do controle social ou pregando a restrição voluntária, o *laissez-faire* reduzia ao mínimo tanto o

⁶⁶ BOWEN. *Responsabilidades Sociais...* (op. cit.), p. 28.

⁶⁷ *ibid.* p. 30.

controle social quanto a restrição voluntária, em lugar disso buscava utilizar o interesse pessoal em proveito do interesse social, e de tornar a moralidade praticamente suave".⁶⁸

A prática, entretanto, revelou a fragilidade desta moralidade suave, fazendo surgir, de acordo com Bowen, "muitos conflitos entre o interesse pessoal e os interesses sociais". Conflitos ocasionados pela:

"... incapacidade ou omissão do público (*sic*) em aceitar as responsabilidades sociais indispensáveis ao sistema para lograr resultados sociais. Exemplos disso foram: a tendência dos homens de negócios (*sic*) para uma conduta ardilosa [...] manobras associadas ao comércio e às altas finanças, omissão em [...] proteger a vida, [...] freqüente ausência de competição, e a falta de comedimento nessas situações, e omissão comum no reconhecimento dos direitos humanos dos trabalhadores".⁶⁹

Diante disso, a sociedade se viu obrigada a exigir uma elevação dos padrões de honestidade, resultando um maior "controle social" sobre os negócios e uma intensificação da regulamentação estatal. A decadência do regime do *laissez-faire* deve muito ao comportamento inadequado dos homens de negócios, pois, identificados como "o elemento dominante do funcionamento do sistema", lhes coube um "ônus considerável de responsabilidade moral" pela sua queda.⁷⁰

Mas a decadência não resultaria unicamente dessas "falhas de ordem moral", há também "condições técnicas" que a produziram. Entre elas, a "formação da empresa em grande escala e concentração do poder econômico", a "flutuação das atividades comerciais" e o desemprego decorrente, "o desemprego tecnológico", a "insegurança pessoal dos indivíduos face à velhice, doença e morte", as "disparidades na distribuição de renda", as "desigualdades na distribuição das atividades econômicas", a "exploração excessivamente rápida e perdulária dos recursos naturais", o surgimento de "padrões de consumo materialistas caracterizados por um espírito de competição e inveja", o

⁶⁸ *ibid.* p. 31. [grifo meu]

⁶⁹ *idem.*

⁷⁰ *idem.*

"menosprezo freqüente dos prejuízos sociais da atividade econômica e dos valores sociais que poderiam derivar desta atividade".⁷¹

As possíveis relações entre aquelas "falhas morais" e estas "condições técnicas" não constituem um problema para Bowen, preocupado com a queda de um sistema baseado na liberdade individual e com o perigo que representaria a supressão desta substância motriz, o autor enfatiza a crescente tendência para o controle social ou estatal dos negócios:

"Os esforços da Sociedade e de grupos desta para lidar com esses problemas, nos últimos cinqüenta ou setenta e cinco anos, conduziram — para melhor ou pior — ao declínio progressivo do *laissez-faire*, tanto na teoria quanto na prática, e a um rápido incremento do controle social na vida econômica. Em alguns países, este desenvolvimento do controle social culminou no socialismo de uma ou outra modalidade. Nos Estados Unidos, conduziu à nossa mistura atual de livre-iniciativa e controle social, ao qual algumas vezes se aplica o nome de *welfare capitalism* ou *mixed economy*".⁷²

Ora, dado que as contingências históricas ou, para utilizar a linguagem de Bowen, as "condições técnicas", funcionam como restrições à livre iniciativa, constitui-se como uma nova exigência a garantia da máxima liberdade empresarial pela reelaboração dos preceitos morais da prática dos negócios. Trata-se, portanto, de atualizar tais preceitos, esperando-se que uma espécie de reforma moral possa resultar na eliminação dos efeitos indesejáveis do controle estatal e social sobre o elemento motor do progresso econômico, ou seja, a liberdade da ação de empreender.

O conflito social é entendido como resultante de um desajustamento dos valores éticos na sociedade, por isso, a convergência dos interesses privados e públicos é oferecida como solução para estes conflitos:

⁷¹ *ibid.* p. 31.

⁷² *ibid.* p. 32.

"Quando se harmonizam os interesses privados e sociais, como sucederá repetidamente em uma sociedade organizada, não há problema, [... m]as quando não são idênticos esses interesses, apresenta-se um conflito ético, e o problema consiste em alcançar um equilíbrio razoável entre o interesse privado e público".⁷³

As "novas" responsabilidades sociais do homem de negócios serão edificadas objetivando esta convergência, e servem de complemento àquelas obrigações morais já sancionadas no período do *laissez-faire*. Para falar com Bowen:

"... [as] novas responsabilidades são de dois tipos gerais: Primeiro, ao tomar suas decisões comerciais particulares, ele é cada vez mais levado a considerar seus latos efeitos sociais e econômicos, e, sempre que possível, a adaptar as decisões consequentemente. Segundo, desde que o Governo se transformou (e continuará sendo forçosamente) num sócio em todos os assuntos econômicos, ele deve cooperar com este na formulação e na execução das diretrizes públicas".⁷⁴

Se a proposta parece evocar o puro voluntarismo, ela se expressa também pelos incitativos do interesse, dito de outra forma, não se trata unicamente de despertar o desejo da responsabilidade social nos homens de negócios, mas de convencê-los a respeito das fortes razões para adotá-la. A responsabilidade social aparece como alternativa ao maior controle da economia pelo Estado:

"... o homem de empresa está em condições de auxiliar a proteger, por suas próprias decisões, o sistema econômico baseado na autodeterminação, e auxiliar a impedir o advento de um controle total da vida econômica pelo Estado. O fato dele assumir suas responsabilidades é, no mínimo, uma alternativa parcial ao socialismo. [...] Neste país confiamos em que os homens de negócios façam voluntariamente muitas das coisas que nos países estrangeiros se espera que o governo faça".⁷⁵

⁷³ *ibid.* p. 41.

⁷⁴ *ibid.* p. 40.

⁷⁵ *ibid.* p. 40-41.

Em resumo, claro está que a necessidade de controle sobre os negócios representa a manifestação de um distúrbio ético-moral na sociedade, a solução reside no ajuste dos valores que orientam as decisões dos homens de negócios. A doutrina da responsabilidade social admite que o desajuste na sociedade pode ser parcialmente imputado a uma "falha moral", a uma condução equivocada das decisões, ao mesmo tempo que parece elevar as decisões de caráter privado a uma dimensão pública, podendo colocá-las em um único e mesmo patamar, na medida em que suas conseqüências se equivalem. A doutrina não defende, entretanto, a intromissão do público, ou o chamado "controle social", naquilo que seria uma decisão de caráter público. O apelo à razão do homem de negócios parece suficiente para despertá-lo de seu sono irresponsável, e reconstituir a harmonia moral típica da "sociedade organizada".

Cabe, aqui, uma última observação, em relação ao pensamento de Bowen. Ela se refere ao seu caráter reformador e conservador, ao seu viés ideológico — no sentido da defesa de um liberalismo econômico. O livro *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios* integra uma coleção de seis volumes sobre *Ética e Vida Econômica Cristã*, patrocinada pelo *Conselho Nacional das Igrejas de Cristo na América* ⁷⁶, por isso, a doutrina social cristã perpassa toda a obra. O autor dedica, por exemplo, um capítulo às "opiniões protestantes sobre as responsabilidades sociais dos homens de negócios" ⁷⁷, onde questões relacionadas ao uso social da propriedade, à concentração de poder, à desconfiança quanto aos valores materiais que norteiam a sociedade, a anulação da vocação operária sob as condições do capitalismo, e outras "críticas" são apresentadas. Outro capítulo é dedicado às idéias econômicas católicas ⁷⁸, o autor apresenta o "plano de conselhos industriais", que seriam organizações fora do âmbito do Estado, que reuniriam representantes das diversas partes interessadas na condução dos negócios, para estabelecer regras e normas que garantiriam um controle não coercitivo sobre a ação empresarial. Há uma defesa do liberalismo econômico em toda a argumentação de Bowen, temperada por argumentos oriundos das doutrinas sociais cristãs.

⁷⁶ *ibid.* Proêmio, pp. 3-6. Um resumo das idéias debatidas nesta coleção pode ser encontrado em CHILDS, Marquis W.; CATER, Douglas. *A ética numa sociedade mercantil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

⁷⁷ *ibid.* Capítulo 5.

⁷⁸ *ibid.* Capítulo 14.

Evidentemente, isto lhe dá um caráter reformador e conservador. Charles Taft, Presidente do Departamento de Vida Religiosa e Econômica do Conselho Nacional da Igrejas, afirma no "Proêmio" do livro de Bowen, que *"a verdadeira crise"* da segunda metade do século XX reside na crescente presença de filosofias opostas aos fundamentos da sociedade ocidental:

"Há muita gente, no mundo inteiro, que adota um *ceticismo fanático ou uma filosofia oposta às próprias bases da Sociedade Ocidental*. Aquilo que as gerações precedentes se fiavam — o valor e a integridade individuais, a qualidade do Governo como apenas um instrumento a serviço do povo, as possibilidades da vida humana para a indispensável decência e justiça — agora é desafiado com fervor emocional em nome de outras hipóteses opostas, *que alegam ser também morais* [...]. Devemos enfrentar esse desafio do mal, na medida em que é mal, e esclarecer, em relação às nossas próprias instituições, as afirmações éticas fundamentais que sustentamos".⁷⁹

A referência ao socialismo é evidente, apesar de não explícita. Portanto, nos diz Charles Taft, o livro de Bowen se insere num projeto que reúne esforços de teólogos e cientistas sociais para uma *"investigação cuidadosa e realista da vida econômica e de suas relações com os valores espirituais e morais"*.⁸⁰

Vale lembrar que Mannheim discute a contribuição das doutrinas cristãs para a construção de uma forma democrática de planejamento social. O pensador alemão releva, no catolicismo, a tradição tomista, que resulta:

"... um gênero de Sociologia [...] acostumado a tratar as instituições sociais sob o ponto de vista de suas funções [... no pensamento católico] é perfeitamente natural olhar as instituições não como se apresentam à experiência pessoal e na vida privada do indivíduo, porém no que as funções objetivas dessas instituições representam para a vida da sociedade como um todo".⁸¹

⁷⁹ *ibid.* Proêmio, p. 4. [grifo meu].

⁸⁰ *idem.*

⁸¹ MANNHEIM, Karl. Por uma Nova Filosofia Social, In: *Diagnóstico de Nosso Tempo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973, p. 134.

O protestantismo, por outro lado, "dando toda a ênfase à tradição agostiniana da experiência interior", fundamenta-se no individualismo, "dando destaque à liberdade do indivíduo, à sua autodeterminação, à cooperação voluntária, ao espírito de iniciativa e à ajuda mútua".⁸² É preciso ter em mente, portanto, que a doutrina da responsabilidade social finca suas raízes num tipo de liberalismo econômico temperado ou purificado pela doutrina social cristã, o que implica, em termos ideológicos, uma combinação entre mecanismos de mercado e regulação de caráter mais ou menos voluntarista, em que se adiciona uma concepção funcional da empresa. Para nossos propósitos, isto é relevante, pois indica pontos importantes de convergência entre a doutrina da ética empresarial — a responsabilidade social enquanto sua noção fundadora — e o pensamento gerencial, que serão discutidos no terceiro capítulo deste estudo.

2. 2. A grande empresa e a gerência profissional

A responsabilidade social é idealizada como um atributo dos chamados "homens de negócios", ou ainda, ela é criada para ser neles depositada. Por isso, se a responsabilidade social nasce já predestinada, em sua associação a este tipo de homem, será necessário examinar a quem Bowen faz referência quando utiliza o termo. Sabe-se, desde logo, que "era costume na literatura da época fazer referência aos executivos das empresas [*business executives*] pelo termo homens de negócios [*businessmen*]"⁸³ Mas, vejamos o que está por trás desta constatação singela, tentando examinar sob diferentes perspectivas, quem é este homem de negócios, no contexto, de que fala Bowen, em que vigoram as "condições técnicas" que engendram a "empresa em grande escala e concentração do poder econômico".

Em *Monopoly Capital*⁸⁴, Baran et al. descrevem as empresas em grande escala, designando-as "corporações gigantes". As corporações gigantes caracterizam-se pelo seu desprendimento frente às restrições econômicas da concorrência, sua presença determina a fase monopolista do capitalismo, em que os mecanismos de mercado

⁸² *ibid.* p. 135.

⁸³ CARROLL. *Corporate Social Responsibility ...* (op. cit), p. 268.

⁸⁴ BARAN Paul; SWEEZY, Paul M. *Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press, 1967.

tornam-se reguladores praticamente inoperantes. Os autores caracterizam as corporações gigantes, em termos de um tipo ideal weberiano, por três aspectos distintivos. O primeiro é o controle em mãos de gestores profissionais, os autores se referem ao conselho de administração, ao presidente, e aos dirigentes graduados, pois, "quem detém o poder real são aqueles que devotam tempo integral à corporação, e dela dependem seus interesses e carreira". Em segundo lugar, este grupo de gestores profissionais tende a se "autoperpetuar", "cada geração de gestores seleciona seus próprios sucessores, treina, prepara e promove de acordo com seus próprios padrões e valores". O terceiro aspecto, diz respeito ao elevado grau de liberdade de ação desses profissionais, pois, "[c]ada corporação objetiva e normalmente alcança sua independência de fontes externas de financiamento, [...] ficando por isso apta a evitar o tipo de sujeição a controles financeiros externos que eram comuns no passado".⁸⁵

A independência financeira e o controle profissional determinam um *modus operandi* específico a estas corporações. No capitalismo monopolista, as empresas gigantes operam com independência, mas não em isolamento, pois fazem alianças, agrupamentos e acordos. Tais arranjos são decididos internamente pela alta gerência, sem interferências ou imposições de fontes externas de controle. Ao contrário do pressuposto liberal, as grandes corporações não funcionam à imagem e semelhança do empreendedor individual, que busca maximizar seus lucros e se vê constrangido pelas forças de mercado. De fato, as grandes corporações, a que se referem Baran et al., estão tão longe do capitalista individual quanto dos primeiros conglomerados empresariais. A empresa monopolista, do final do século XIX e início do XX, era organizada para servir aos interesses financeiros dos magnatas da indústria, homens que se tornaram famosos pela inescrupulosidade nos negócios, os chamados *robber barons*. O homem de negócios de Bowen não é este magnata, mas o gerente profissional da empresa monopolista do pós-guerra, e ambos se diferenciam enormemente:

"Existem muitas maneiras de descrever o contraste entre o magnata e o gerente moderno. Aquele foi o pai da grande indústria, este é seu filho. O magnata colocava-se fora e acima, dominando a corporação. O gerente é um *insider*, dominado por

⁸⁵ *ibid.* p. 16.

ela. A lealdade de um era para consigo mesmo e sua família; a lealdade do outro é para com a organização à qual ele pertence e através da qual ele se expressa. Para um, a corporação era simplesmente um meio de enriquecer; para o outro, o bem da companhia torna-se tanto um fim econômico quanto ético".⁸⁶

Henri Ford II afirma que os gerentes profissionais constituem uma nova classe, em substituição aos antigos "gerentes magnatas", e se distinguem deles pela maior dedicação "ao avanço da companhia e não ao enriquecimento de seus poucos proprietários".⁸⁷ Os homens de relações públicas empenham-se em formar uma imagem positiva desses gerentes, é o caso de J. C. McQueen, da General Electric, que em discurso aos professores de escolas públicas, em 1956, afirma que os gerentes são "dedicados a servir o balanceamento dos mais elevados interesses de todos os que contribuem e que se beneficiam com os produtos e serviços das empresas".⁸⁸

O "gerente moderno" é um típico *company man*, que por dedicar-se integralmente à companhia, acaba sendo idealizado como uma extensão dela. A identificação do homem com a empresa é total, pois entende-se que ele não é movido por interesses individuais, como no caso de seus antecessores, mas pelos interesses próprios da corporação. Carl Kaysen, por exemplo, descreve a gestão da "corporação moderna" em termos científicos, enfatiza a racionalidade presente na função gerencial, afirma que agora o ferramental da psicologia, sociologia, economia, estatística, etc., invade o que antes era um mundo de decisões puramente gerenciais e contábeis. Na moderna corporação, nos diz Kaysen, *intuition gives way to computation*.⁸⁹ Os gerentes assumem um amplo escopo de responsabilidade, não se comportam como simples agentes da propriedade perseguindo a maximização do retorno sobre investimento, mas vêem a si mesmos como responsáveis pelos acionistas, empregados, clientes, e pelo público em geral, entendem a empresa como uma instituição, zelando pela sua integridade. A preocupação central é com o crescimento e o progresso técnico, com a expansão, no sentido de

⁸⁶ *ibid.* p. 29-30.

⁸⁷ *Apud ibid.* p. 30.

⁸⁸ *ibid.* p. 31, Nota 12.

⁸⁹ KAYSEN, Carl. The Social Significance of the Modern Corporation. *American Economic Review*, vol. XLVII, n. 2, may 1957, pp. 311-319, p. 312.

ampliar o leque de atividades da corporação. A ênfase está no planejamento de longo prazo e na estabilidade no curto prazo. De acordo com Kaysen:

"Parece haver algum mérito em reconhecer uma diferença entre a concepção tradicional de maximização de lucros [...] e o tipo de política que descrevo aqui [...] este comportamento pode ser designado "responsável": não há sinais de avidez, cobiça ou avareza; não se tenta pressionar os empregados e a comunidade [...] A corporação moderna é uma corporação com alma [*soulful corporation*]"⁹⁰.

Na "corporação com alma", o poder "de mercado" é utilizado, conforme Kaysen, para assegurar a permanência da instituição, pela intensa criação de tecnologias e ocupação mesma dos mercados, levadas ao limite do possível. Assim, a corporação pode "repassar os benefícios" aos seus membros, em todos os níveis da hierarquia institucional, bem como ao público em geral, "principalmente pela redução de custos gerada, tornando os produtos mais abundantes, mas também de outras maneiras".⁹¹

A idealização dos gerentes, como uma classe independente desvinculada da classe proprietária, chegou a ponto de incitar James Burnham, em publicação de 1941, a prever uma "revolução gerencial"⁹², que daria uma nova feição à propriedade, distante tanto do capitalismo como do socialismo. A ascensão ao poder da nova classe gerencial, substituiria a burguesia no domínio e gestão dos meios de produção, cabendo-lhe a função específica de dirigir e coordenar a produção industrial, sob um regime de propriedade estatal:

"A forma específica e desenvolvida da sociedade gerencial é a propriedade estatal dos meios de produção e o controle gerencial do Estado. [Burnham] conclui que a Rússia é a única sociedade gerencial acabada, mas que a Alemanha não está longe dela, e que os Estados Unidos dá sinais de alcançá-la em futuro breve [após a II Guerra]"⁹³.

⁹⁰ *ibid.* p. 314.

⁹¹ *idem.*

⁹² *Apud* SWEEZY, Paul M. "The ilusion of the Managerial Revolution", Capítulo 3, In: *The Present as History*, New York: Monthly Review Press, 1962 (1ª edição, 1953).

⁹³ *Apud* *ibid.* p. 42

Se observarmos com atenção a noção de responsabilidade social e a maneira de imputá-la ao gerente monopolista, perceberemos que o poder de controlar a corporação tende a ser associado a uma função que pretende transcender o sentido e a relação de exploração implicada na propriedade capitalista. Por isso, o contraponto com o interesse autodirigido do magnata é importante para entendermos o mecanismo de legitimação presente na doutrina da responsabilidade social: a função gerencial deve ser elevada ao estatuto de função pública, para que seu poder possa ser apresentado como legítimo. Como afirma Cheit:

"A literatura sobre o capitalismo gerencial aponta com frequência que a posição dos gerentes está se aproximando mais e mais daquela dos administradores públicos; sua função é cada vez mais aquela de reconciliação e mediação de interesses conflitantes que recaem sobre a corporação e seus resultados".⁹⁴

Encontraremos indicações de como o problema da transição entre função privada e pública se opera, em Adolf Berle, um autor mais próximo das aspirações liberais de Bowen.

2. 3. Gerência e consciência corporativa

Adolf Berle, em seu livro *The Twentieth Century Capitalist Revolution*⁹⁵, fala também numa revolução, agora porém, trata-se de uma revolução verdadeiramente capitalista:

"Esta obra estuda um dos aspectos da revolução capitalista da metade do século XX. Nossa pesquisa consiste em analisar certas conseqüências da sociedade anônima moderna. Este curioso organismo veio a ser, a um só tempo, uma instituição jurídica, bem como econômica, e o agente (e o principal

⁹⁴ CHEIT, Earl F. The New Place of Business: Why Managers Cultivate Social Responsibilities. In: CHEIT, Earl F. (ed.). *The Business Establishment*. New York: John Wiley, 1964, pp. 152-191, p. 182.

⁹⁵ Utilizamo-nos da tradução francesa da obra: BERLE, Adolf A. *Le Capital Americain et la conscience du roi: le neocapitalisme aux Etats-Unis*. Paris: Armand Colin, 1957

herdeiro) desta explosão de progresso que constitui a conquista maior de nossa geração".⁹⁶

O autor afirma que o significado da desvinculação entre propriedade e controle deve ser captado pela análise dos atributos teóricos da propriedade. Tais atributos são de dois tipos: de um lado, a propriedade pode ser um meio, uma mediação da criação, produção e desenvolvimento; de outro lado, ela oferece a possibilidade de receber, fruir e consumir.⁹⁷ Assim, a forma jurídica típica da grande corporação, a sociedade anônima, permite separar os dois tipos de atributos da propriedade, liberando a possibilidade de crescimento dessas organizações. O acionista típico, quando investe seu capital na companhia, está concordando com a total liberdade da direção em aplicá-lo: de um lado está a criação e a produção, e de outro, uma fruição modificada da propriedade, sob a forma monetária do direito à uma proporção dos lucros:

"O acionista é um beneficiário completamente inativo. Ele pode dispensar seus dividendos ou vender sua participação ao seu bel-prazer. Mas deverá aplicar noutro lugar suas vocações de produtor e criador. [...] No interior da companhia, a direção tem o poder e a possibilidade de empregar, produzir e criar, no limite dos fundos de que dispõe".⁹⁸

O sistema de direção e organização unificado e concentrado é altamente desejável, de acordo com Berle, por ser a única forma possível de progresso para a empresa. A civilização moderna e o progresso técnico exigem companhias de grande porte, e para se obter o modo de vida que a comunidade norte americana deseja, a cisão entre propriedade e controle é indispensável. Deriva daí o grande poder dos gestores das sociedades anônimas, ou, como explica Berle: ao concentrarem-se as funções produtivas e criativas nas mãos de um pequeno número, "produz-se este fenômeno que chamamos Poder", "... uma capacidade de determinar, por constrangimento, a ação dos outros".⁹⁹ Nas corporações, este poder se manifesta de várias formas:

⁹⁶ BERLE. *Le Capital Americain ...* (op. cit.), p. 1.

⁹⁷ *ibid.* p. 19.

⁹⁸ *ibid.* p. 20.

⁹⁹ *ibid.* p. 21.

"A direção de uma corporação tem o poder de dirigir as atividades dos quadros subordinados e dos empregados [...] atribuir e rejeitar empregos, influir sobre a escala de salários de seus concorrentes. [...] A direção tem o poder de decidir quando e como ela vai agir [...] industrializar certas regiões e não outras [...] decidir sobre os mercados em que deseja atuar [...] Em certa medida, pode escolher as categorias de produtos que deseja produzir [...] pode favorecer o progresso técnico de acordo com a competência de suas empresas, além de imprimir-lhe a velocidade desejada".¹⁰⁰

A produtividade singular do sistema societário americano, nos diz Berle, parece resultar do fato de que a maior parte das companhias utilizaram-se plenamente de seus poderes. Este poder quase ilimitado das grandes organizações relaciona-se, segundo Berle, ao enfraquecimento dos contrapesos tradicionalmente associados aos mecanismos de mercado. As grandes empresas norte americanas são capazes de dispensar aportes externos de capital, ficando livres das restrições típicas da operação junto ao mercado financeiro; além disso, uma estrutura oligopólica de mercado lhes dá também certa independência frente à oferta e a demanda. De fato, as grandes empresas parecem não estar submetidas àquilo que Berle nomeia "veredicto do mercado", razão pela qual o governo acaba ativando sistematicamente uma regulação política, através de mecanismos legais antitruste, visando promover um equilíbrio planejado dos mercados. A concentração, entretanto, permanece, pois, o que se tem logrado é um tipo de concorrência oligopólica: "Num sistema de concentração econômica, a concorrência resulta numa espécie de planificação; e esta não reduz o Poder, mas fá-lo crescer".¹⁰¹

Berle apresenta, então, o problema do poder compensador, como uma questão central a ser respondida pela democracia norte americana, pois, a democracia "presumiu ingenuamente, sem uma prova concreta, que as grandes empresas continuariam a fazer parte de um complexo econômico equilibrado".¹⁰² A idéia de um poder compensador, no monopolismo norte americano, tornou-se clássica pela pena do economista J. K. Galbraith¹⁰³, mas é em K. E. Boulding que Berle busca referências para discuti-la:

¹⁰⁰ *ibid.* p. 22.

¹⁰¹ *ibid.* p. 37.

¹⁰² *ibid.* p. 38.

¹⁰³ GALBRAITH, John Kenneth. *American Capitalism: the concept of countervailing power*. Boston: Houghton Mifflin, 1952

"J. K. Boulding descreve o sistema americano como o resultado de uma revolução 'organizada'; ele reconhece que uma intervenção considerável do Estado é politicamente inevitável, mas deseja que considerações éticas contenham as instituições que se opõem umas às outras, para que elas consigam equilibrar a complexidade dos efeitos [derivados desta oposição]".¹⁰⁴

De acordo com as idéias de Boulding, as circunstâncias parecem indicar que duas forças estão surgindo para conter o potencial de "tirania" implícito no poder das corporações. A primeira delas é a força da opinião pública, que pode "de diversas maneiras se transformar em ação política", pois, funciona, na maioria dos casos, pela pressão junto ao governo, incitando maior regulação e intervenção estatal nos negócios. A direção das empresas sabe que não pode mais tomar decisões que confrontem a opinião pública, "estão conscientes agora de sua relação com esta circunscrição". Ao mesmo tempo, esta não é uma exigência excessivamente penosa. De acordo com Berle:

"A opinião pública norte americana é imediatamente realista e, em geral, nada doutrinária [...] Ela não é animada por um desejo de ver os instrumentos de produção nas mãos do Estado: ela deseja, vivamente e efetivamente, ver acessível a produção necessária à comunidade, em condições que julgue imparciais".¹⁰⁵

A segunda força vem da natureza mesma do oligopólio, que, por manter um nível mínimo de competição entre produtores, é preferível ao monopólio privado ou estatal. Berle acrescenta uma terceira força para completar seu quadro de análise: o poder político do Estado, que é a base das duas outras forças. De acordo com o autor, o estatismo presente do "outro lado do mundo" não pertence aos dogmas dos EUA, de qualquer maneira sua ameaça estará afastada se as empresas não cessarem de "satisfazer as normas da comunidade": "A existência de um público satisfeito é a garantia real de uma organização industrial não estatista nos EUA".¹⁰⁶ Desta constatação, Berle deriva o caráter político não estatal das grandes empresas, elevando os dirigentes privados ao

¹⁰⁴ BERLE. *Le Capital Americain* ... (op. cit.), p. 38.

¹⁰⁵ *ibid.* p. 43.

estatuto de homens públicos; e uma vez que as exigências da opinião pública são de ordem pragmática, limitando-se às "coisas possíveis", a função pública dos dirigentes resumir-se-ia unicamente em dizer a verdade sobre o que podem ou não fazer:

"Este parece ser o único imperativo que se impõe aos dirigentes; eles devem dizer a verdade e se comportarem de maneira a preservar a confiança de seus clientes, de seus empregados, de seus fornecedores, e da parte do público com a qual mantêm relações. [...] A sociedade anônima de nossos dias é uma instituição política não estatal, e seus diretores estão no mesmo barco dos funcionários do Estado. Se os dirigentes fundassem a conservação de sua posição sobre o poder e não sobre a razão, isto terminaria num desastre".¹⁰⁷

Para descrever com maior precisão o que entende por instituição política, Berle desenvolve uma teoria do poder, cujo fundamento reside no que chama de "consciência do rei". No mundo ocidental, diz o autor, se o soberano pôde exercer um poder absoluto, tal fato se deve ao fenômeno recorrente de que por trás deste poder encontrava-se "uma concepção do bem, da moralidade, e da justiça". Um dos exemplos que oferece, é a operação da consciência do rei pelos procedimentos de um certo duque, chamado Rollon le Normand, que:

"... tinha um sentido de Estado, porque sabia que o poder e a justiça andam lado a lado. O duque visitava pessoalmente as vilas normandas, decretando que todo aquele que tivesse sofrido uma injustiça causada por vizinhos, oficiais feudais ou pelo próprio duque, gritasse: "Ah! Rollo". Assim, parava e escutava o reclamante, julgando-o segundo a lei de Deus e segundo sua consciência".¹⁰⁸

Ora, nos diz Berle, o poder das corporações se assemelha ao do soberano, e o que lhe dá "um véu de santidade" é a pressuposição de uma lei que faça os dirigentes agirem pelo melhor interesse da sociedade. Mas, diz o autor, uma decisão corporativa é fruto de um poder absoluto, porque só pode ser julgada *a posteriori*, apenas depois de ter sido

¹⁰⁶ *ibid.* p. 43

¹⁰⁷ *ibid.* p. 43.

¹⁰⁸ *ibid.* p. 47.

tomada, e em função de suas conseqüências. De maneira que tal decisão não poderia ser dirigida de fora, por uma lei exterior, pois, se cada decisão tomada pela direção de uma empresa fosse revista em todos os seus aspectos, explica Berle, o julgamento comercial daquele que decide estaria sendo substituído pelo julgamento dos que o controlam, não haveria, de fato, decisão. O poder de decidir implica um espaço de soberania, por isso, na empresa, não há como substituir a "consciência" de quem decide, como afirma Berle: "Se há uma coisa indiscutível, é que o exercício do poder, no domínio onde ele se exerce, é assunto de uma só pessoa. No interior do campo, o verdadeiro juiz é a consciência do homem ou dos homens que agem".¹⁰⁹ O autor desdobra o argumento para chegar à conclusão de que o poder da grande empresa pressupõe algo similar à "consciência do rei", neste caso, porém, erigida institucionalmente. Sugere que as corporações estão cada vez mais preocupadas com a opinião pública e suas demandas, por isso tendem a ser dirigidas por um tipo semelhante de consciência.

Na equação de Berle, o poder compensador acaba por ser internalizado na empresa, a autonomia de decisão é garantida por uma consciência autodirigida, que substitui o interesse autodirigido do magnata. Há, entretanto, uma onisciência aqui implicada, pois, uma vez que esta consciência institucional da gerência se determina pela garantia de um público satisfeito, deve ser capaz de abarcar a opinião pública em sua totalidade. Para contornar o problema, Berle simplifica em demasia a questão do conflito entre a sociedade e a empresa, de fato, as questões sociais, que ocupam boa parte da consciência gerencial, aparecem harmoniosamente contidas no poder institucional incorporado pelo dirigente, pois não podem excedê-lo em sua soberania. Dito de outra forma, se como afirma Berle, o único imperativo que se impõe aos dirigentes é que falem a verdade, este imperativo se reverte imediatamente, tornando-os portadores da verdade.

Curiosa formulação que afirma o caráter público do poder gerencial para melhor confirmá-lo como poder privado: a grande empresa é uma instituição política que se esgota no poder soberano da gerência, transmutado em exercício de consciência. A dimensão política se determina por aquilo que Berle afirmou estar *por trás* do poder:

¹⁰⁹ *ibid.* p. 48.

uma concepção do bem, da moralidade, e da justiça. Neste sentido, a política fica guardada e contida no poder, ela não é aquilo que o constitui e legitima, mas apenas o que ele irradia. Berle concebe o poder gerencial como algo que fica acima do conflito entre a opinião pública e a grande empresa, um poder mediador entre a empresa e a sociedade, daí a idéia de admiti-lo com uma função pública. Mas, a dimensão propriamente política das corporações fica, assim, instituída pela autonomia deste poder, é uma política que se faz de dentro para fora. Enfim, percebe-se que o poder é entendido como uma realidade em si e para si, pois se torna efetivo como autoconsciência.

3. ÉTICA EMPRESARIAL E IDEOLOGIA GERENCIAL

A ética empresarial parece encontrar na função gerencial uma espécie de princípio ativo para seu projeto. Nos capítulos precedentes, foram identificados aspectos que sugerem uma proximidade entre a doutrina da ética empresarial e o pensamento gerencial. Neste capítulo, vamos tratá-la mais diretamente. De fato, quando observamos os trabalhos seminais, aparecem indicativos de que o empreendimento de moralização dos negócios encontra na categoria da gerência o seu principal elemento; ao mesmo tempo, o primeiro capítulo, apresenta o debate atual, centrado no problema da insensibilidade moral da gerência, bem como na questão da forte tendência pragmática que tem revestido a doutrina. Portanto, percebe-se na gerência, um eixo significativo para a compreensão do avanço da doutrina da ética empresarial. Este capítulo tem como objetivo identificar os pontos de proximidade conceitual entre a ética empresarial e o gerencialismo.

Na primeira seção, apresentam-se evidências de que a ética empresarial dirige-se pelo paradigma funcionalista, de maneira que a sociedade é identificada como um sistema ético-moral; neste sentido, o poder da grande empresa, investido na gerência, vem associado ao bem-agir, pois se exerce a favor do ajuste aos valores sociais vigentes. A segunda seção discute as consequências da opção funcionalista para a definição do papel da função gerencial; aqui encontra-se, na noção de neutralidade, atribuída à gerência, um traço ideológico importante da ética empresarial. Na terceira seção, evidenciam-se os elos de ligação entre a doutrina da ética empresarial e o gerencialismo, identificando-se o elemento de convergência entre ambas: a ideologia das "harmonias administrativas". A quarta seção, apresenta exemplos da operação da ideologia das "harmonias administrativas" nos textos da ética empresarial. Finalmente, uma breve conclusão aponta a centralidade da abordagem pragmática na ética empresarial, dando mostras de que a substância prática é absolutamente indispensável à doutrina.

3. 1. A face moral do poder da gerência

Permitindo-se conceber a sociedade como um sistema moral, a doutrina da ética empresarial acaba por dispensar a via política. A sociedade não é um espaço político, pois, o problema do poder se coloca na esfera moral. Observa-se, em todo o discurso da ética empresarial que não há descontinuidade entre o "moral" e o "social", a passagem entre os dois termos é sempre imediata e automática, aquilo que se entende por social é também, e ao mesmo tempo, moral. Este pressuposto da transitividade é que permite aos ideólogos da ética empresarial deduzirem a imperfeição moral das práticas de negócios de sua inadequação à sociedade. A observação de alguma perturbação social, remete-os imediatamente à dimensão moral, ou seja, compreendem a sociedade como um espaço ético-moral por excelência. A ética empresarial tenta equacionar o problema da insatisfação manifesta pela sociedade, com base numa compreensão determinada da dinâmica social, o que está em jogo no conflito entre sociedade e empresa é apenas e tão somente um desalinhamento moral, é a questão dos valores que perturba a natureza harmoniosa e organizada do todo social. Podemos entender, em função de tais características, que a doutrina da ética empresarial se move dentro do paradigma sociológico funcionalista.

Na sociologia funcionalista, como explica Freitag ¹¹⁰, a sociedade é concebida como um sistema moral e a dimensão ética é associada às normas vigentes neste sistema: "... a moralidade e a eticidade passam a ser compreendidas e analisadas na perspectiva da normatividade". ¹¹¹ Na sociologia norte americana, é em Talcott Parsons, que encontraremos a grande expressão do funcionalismo. De acordo com Freitag, na obra de Parsons é a opção em favor do sistema social existente que define a esfera ética e suas exigências:

"[Em Parsons ...] o equilíbrio, a continuidade e a funcionalidade do sistema definem os critérios do bem-agir. Nesse caso, agir de maneira justa, correta, moral e eticamente aceitável é fortalecer o sistema, sua estrutura, suas funções. E isso é possível ajustando a ação dos atores aos sistemas normativos

¹¹⁰ FREITAG, Barbara. *Itinerários de Antígona*. Campinas, SP: Papyrus, 1992, p. 115.

¹¹¹ idem.

preexistentes, cuja funcionalidade já foi confirmada anteriormente".¹¹²

Numa sociedade entendida como totalidade moral, o ajuste dos atores às normas sociais adquire o estatuto de dever ser, e, portanto, de um problema ético. Assim, se for necessário o exercício do poder para conformar os indivíduos à norma, entende-se a operação em seu sentido de pura funcionalidade. Dito de outra forma, o problema do conflito social não se coloca na ordem do poder, não há uma esfera propriamente política, porque desde o início o poder se constitui em bases éticas e morais, representando o *status quo* da sociedade, sendo legítimo por definição. Na verdade, nem mesmo o problema da legitimidade parece ter lugar neste caso, pois, todo o poder é legítimo na medida em que expressa a própria ordem da sociedade, que é finalmente uma ordem moral:

"A idéia da ordem normativa apresentada pelos grandes teóricos [do funcionalismo norte americano], e a forma pela qual a tratam, nos levam a supor que virtualmente todo o poder é legítimo [...] Nesses termos a idéia do conflito não pode ser formulada efetivamente [...] A idéia da ordem normativa assim apresentada, nos leva a supor uma espécie de harmonia de interesses como característica natural de qualquer sociedade..."¹¹³

A forte influência funcionalista apresenta-se na doutrina da ética empresarial pela substituição da dimensão política pela moral. Percebe-se que seus autores, mesmo reconhecendo o grande poder das corporações e de seus dirigentes, ignoram a dimensão política, que simplesmente desaparece. A sociedade não está manifestando uma contradição estrutural na relação conflituosa com as grandes empresas, ao mesmo tempo, imagina-se que quando o gerente moderno põe seu poder em ação, ele está, na verdade, colocando em movimento as engrenagens morais da sociedade.

Portanto, as referências ao gerente moderno e à responsabilidade a ele associada indicam elementos determinantes, desde a gênese do projeto de moralização dos

¹¹² *ibid.* p. 159.

¹¹³ WRIGHT MILLS, C. *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965, p.51.

negócios. O aspecto mais significativo é a afirmação de que o bem, a moralidade, e a justiça constituem os fundamentos ou princípios que orientam o exercício do poder gerencial. Dito de outra forma, é no momento mesmo em que se identifica o poder na grande empresa, que a ética aparece como fundamento deste poder. De fato, a gerência é associada à dimensão ética-moral desde o princípio, este é um traço genético da doutrina da ética empresarial. A gerência aparece como uma espécie de instituição reguladora, que pode operar o equilíbrio social como que posicionando-se acima dos interesses da corporação e dos diversos componentes da sociedade. Se lembrarmos da moralidade suave que Bowen descreve, — fazendo referência ao regime do *laissez-faire*, pela sua capacidade de extrair do interesse pessoal o interesse social — veremos agora, a regulação moral pelo livre mercado ser substituída pela idealização ética da onisciência e onipotência gerencial.

3. 2. Ética e racionalidade gerencial

O caráter ético que se imputa à natureza da gerência é indissociável da racionalidade que lhe é atribuída. Lembremos das afirmações de Carl Kaysen, louvando o resultado desta racionalidade na criação da *empresa com alma*, quando o elemento científico se incorpora à gerência. A racionalidade é um componente moral porque impede a sobreposição do interesse pessoal ao interesse social, ou como diz Kaysen, erige *a ação responsável, livre da avidez, cobiça ou avareza*. Em Adolf Berle, encontramos a sugestão de que o poder desaparece sob o uso da razão, é este o sentido do *véu de santidade* da gerência, pois Berle antevê um desastre se os dirigentes fundarem sua posição *sobre o poder e não sobre a razão*. A razão produz a elevação das corporações à dimensão pública, conforme Berle, alinhando-as às normas da comunidade, à opinião pública. Na passagem citada de Earl Cheit, o autor vislumbra a função da gerência operando uma "reconciliação e mediação de interesses conflitantes que recaem sobre a corporação e seus resultados" .¹¹⁴ Assim, relaciona-se, via de regra, a racionalidade atribuída à função gerencial com a garantia de promoção de um equilíbrio social e econômico, como que redimindo o fracasso, anunciado por Bowen, do regime do *laissez-faire*. Se no antigo contexto, o mercado era capaz de neutralizar o poder,

¹¹⁴ CHEIT. The New Place ... (op. cit.), p. 182.

equilibrando os diversos interesses, no novo contexto, esta neutralidade será criada pelo balanceamento racional do poder, característica da função gerencial.

Vale lembrar, também, que em nossas incursões pelos textos mais atuais, identificamos os mesmos traços no homem ideal da ética empresarial: o gerente moral. Distingue-se aí a posse de um *senso ou sentido de obrigação moral*, como, nas palavras de Archie Carroll, era definido o fundamento das suas capacidades morais:

"... fibras morais — uma preocupação com a imparcialidade, justiça, e dever para com as pessoas, grupos e comunidade — se entrelaçam no tecido da decisão gerencial e mantém a inteireza do sistema. Tais qualidades são perfeitamente consistentes com — de fato, são requisitos essenciais para — o sistema de livre empresa, tal como o conhecemos hoje".¹¹⁵

Entende-se que o processo decisório comporta procedimentos de avaliação e balanceamento, que são dirigidos por este *senso de obrigação moral*. De maneira que uma operação racional garante a adequação das decisões, não permitindo que a imoralidade — entendida como a parte do balanceamento decisório que não pertence à esfera ética — prevaleça. A autonomia do poder de decisão gerencial pode ser, assim, admitida como não problemática, porque acredita-se que ela se ancora num processo racional, zeloso da dimensão ética.

É preciso ter claro, entretanto, que apesar da centralidade do conceito de racionalidade, a noção de organização enquanto burocracia tende a ser ignorada pelos defensores da ética empresarial. Não é a racionalidade característica do fenômeno burocrático que é enfatizada. Muito do desenvolvimento da doutrina deve-se, talvez, ao descarte do conceito de burocracia, enquanto categoria epistemológica importante para a compreensão do fenômeno das organizações. Desde a obra inaugural de Howard R. Bowen, como foi observado, é uma concepção funcionalista da organização que tende a ser hegemônica.

¹¹⁵ CARROLL. In search of ... (op. cit.), p. 14.

De acordo com Burrell & Morgan, o paradigma funcionalista da organização corresponde à concepção da organização nos termos da sociologia funcionalista. Caracteriza-se, assim, "pela preocupação em fornecer explicações do *status quo*, da ordem social, do consenso, solidariedade, satisfação de necessidades, e realidade fatural" das organizações, a abordagem tende a ser "realista, positivista, determinista e nomotética", aplicando os métodos das ciências naturais às ciências sociais. Enfatiza-se a importância de entendermos a "ordem, equilíbrio e a estabilidade [...] e a forma pela qual tudo isto pode ser mantido".¹¹⁶ Do ponto de vista ético, isto significa que a própria organização pode ser entendida como um sistema social que se insere na ordem moral da sociedade, adquirindo, portanto o estatuto de sistema moral.

Neste sentido, entende-se porque a racionalidade gerencial não se coloca pela via da dominação burocrática. Pelo contrário, se apresenta em sua neutralidade operativa e técnica, respondendo pelas adaptações funcionais do sistema organizacional. A racionalidade gerencial simplesmente opera o sistema, visando sua preservação, que é imediatamente associada ao equilíbrio dos diversos interesses em jogo, pois, entende-se que a manutenção da ordem na organização significa a inexistência de conflitos, e portanto, a adequação à normatividade ética do todo social. A própria noção de equilíbrio comporta um sentido de neutralidade imputado à razão, é na medida em que *responde* ao desequilíbrio, que esta razão se transforma em razão *responsável*, revestindo-se de uma função ética-moral.

Um exemplo claro dos efeitos produzidos pela opção funcionalista é a definição de propriedade privada em Adolf Berle, concebida como uma combinação simples de criação, produção e fruição. A empresa privada, sob a forma jurídica da sociedade anônima, torna-se uma organização moral na exata medida em que representa uma harmonia de interesses, e a gerência *responde* por esta organização, mantendo-a afastada do conflito, entendido como desorganização, imoralidade. Percebe-se que o descarte da burocracia, implica uma concepção apolítica da organização, pois, ainda que se trate do contexto do capitalismo monopolista, não apenas as relações de dominação, mas o problema da exploração e do conflito de classes desaparecem da definição de

¹¹⁶ BURRELL, Gibson; MORGAN, Garreth. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*.

propriedade privada. Vale lembrar que autores norte americanos, contemporâneos de Bowen e companhia, porém mais distantes do paradigma funcionalista, abordam o problema da gerência no escopo da burocracia e da luta de classes, trazendo à baila uma dimensão velada pela compreensão funcional do poder. Detenhamo-nos por um momento nessas análises dissidentes, pois elas nos ajudam a identificar traços ideológicos na doutrina da ética empresarial.

Na análise de Wright-Mills ¹¹⁷, o que está por trás da chamada "revolução gerencial" nada tem a ver com ética, pois, a transformação estrutural que engendra a grande empresa no período monopolista é uma "modificação da distribuição dos poderes dentro do conjunto da classe proprietária" e relaciona-se à "burocratização geral das relações de propriedade". ¹¹⁸ De acordo com o autor, nesta transformação, "os poderes ligados à propriedade são despersonalizados, indiretos e ocultos, mas não foram minimizados ou reduzidos". ¹¹⁹ Assim, os gerentes não constituem uma nova classe desligada da propriedade, pois sua posição social se define exatamente pela relação com ela, e portanto com a classe proprietária. A categoria da gerência é o resultado de um novo contexto em que a função empresarial se burocratiza, ocorre uma "delegação do exercício real de poder" — em cuja origem está a propriedade — à hierarquia burocrática. Assim, os gerentes têm uma autoridade de segunda ordem, derivada da propriedade:

"No plano político, nenhum gerente americano jamais tomou uma posição contrária aos interesses da instituição da propriedade privada. Como seu principal defensor, tanto em palavras quanto em ações, o gerente tem uma mentalidade política semelhante à de qualquer grande proprietário, do qual ele deriva seus poderes; na sua forma atual, ele [o gerente] não durará mais do que a instituição da propriedade". ¹²⁰

Hampshire, UK: Arena, 1994, p. 26.

¹¹⁷ WRIGHT MILLS, C. *A Nova Classe Média*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979 (1ª edição 1951), p. 119.

¹¹⁸ *ibid.* p. 121.

¹¹⁹ *ibid.* p. 120.

¹²⁰ *ibid.* p. 124.

No mesmo sentido, Baran *et al.*¹²¹ procuram mostrar o vínculo indissociável de interesses entre os gestores e os proprietários capitalistas. O advento da grande empresa representa, segundo os autores, a "substituição do capitalista individual pelo capitalista corporativo".¹²² Mas, isto nada tem a ver com uma mudança em direção a algo que assemelhe a corporação a uma instituição pública, pois o significado desta substituição é bem outro: a "institucionalização da função capitalista". Assim, entendem os autores aquilo que está por trás da "revolução dos gerentes", precisamente por que o determinante da função capitalista é o processo de acumulação. Portanto, se há uma preocupação dos gestores com o crescimento, o progresso técnico e a expansão da grande empresa, isto não se explica pelo seu espírito público, mas pelos interesses econômicos em jogo na gestão das corporações.

Ao discutir a forma jurídica que assume a grande empresa, Paul Sweezy¹²³ admite que o formato da sociedade anônima não significou uma democratização da propriedade, e tampouco um novo sistema econômico que dispensasse a classe proprietária. Ao contrário, no capitalismo monopolista vigora a concentração da propriedade nas mãos de um pequeno grupo, como explica o autor:

"Nos últimos anos, temos lido muito sobre a separação entre a propriedade e o controle nas grandes sociedades anônimas. Trata-se de uma descrição correta [...] se entendemos que a concentração do controle do capital não é limitada pela concentração da propriedade. Se, porém, for interpretada como significando que o controle escapa totalmente das mãos dos proprietários e se torna prerrogativa de algum outro grupo social, está completamente errada. [...] A grande sociedade anônima não significa, portanto, nem a democratização nem a abolição das funções de controle da propriedade, mas sim sua concentração num pequeno grupo de grandes donos de propriedades".¹²⁴

¹²¹ BARAN *et al.* *Monopoly Capital* (op. cit.).

¹²² *ibid.* p. 44.

¹²³ SWEEZY, Paul. Desenvolvimento do Capital Monopolizador. (Capítulo XIV). In: *Teoria do Desenvolvimento Capitalista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

¹²⁴ SWEEZY. Desenvolvimento do Capital Monopolizador (op. cit.), p. 306.

Pode-se antever, portanto, que a opção funcionalista vem a ser uma opção, tanto da doutrina da responsabilidade social como da ética empresarial, que constitui um traço ideológico de fundamento: uma transfiguração moral do poder ligado à propriedade privada, ou seja, ligado à propriedade dos meios de produção, que constituem uma das dimensões do capital. Se assim for, a ética empresarial pode ser entendida como uma explicação que reduz à simples relações morais, as relações sociais e econômicas mais complexas que caracterizam o capitalismo.

Alguma precaução semântica se faz necessária aqui, pois devemos esclarecer o sentido dos termos capital e capitalismo. Nos diz Robert Fossaert que "[c]apital e capitalismo são dois termos indissociáveis".¹²⁵ Numa definição sintética, o autor lança mão de dois neologismos, distinguindo dois sentidos para o conceito de capital. Em seu sentido próprio, capital significa as relações sociais e de produção entre a força de trabalho assalariada e os proprietários dos meios de produção. Para dar conta deste primeiro sentido, Fossaert cria o neologismo "capital-relação", buscando enfatizar o elemento dinâmico do conceito. O capitalismo será, portanto, o sistema orientado por esta dinâmica que separa trabalho e propriedade. Ocorre que há um sentido derivado do primeiro, pois, o capital não é unicamente esta relação, senão também, sua cristalização material e monetária. Pelo neologismo "capital-objeto", Fossaert designa as formas materiais e monetárias que assumem o capital. Assim, de acordo com o autor:

"[O capital-relação designa ...] uma certa relação social, [e] uma certa relação de produção: a que se estabelece entre trabalhadores assalariados, nada tendo a vender senão sua força de trabalho, e proprietários privados dos meios de produção. O capitalismo é precisamente o sistema em que prevalece esta separação entre propriedade e trabalho. [O capital-objeto designa, por extensão...] os meios de produção mesmos, as fábricas, as máquinas, os estoques de matérias-primas, os fundos de giro necessários à vida das empresas; e ainda, por uma nova extensão, todas as formas de riqueza acumulada, dinheiro ou mercadorias, que pode ser investida em meios de produção".¹²⁶

¹²⁵ FOSSAERT, Robert. Um novo Capitalismo?. In: PEREIRA, Luiz. *Perspectivas do Capitalismo Moderno: Leituras de Sociologia do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971, p. 38.

¹²⁶ idem.

Portanto, para que se entenda o sentido próprio da racionalidade gerencial, ainda que se queira preservar seu caráter funcional, devemos buscá-lo no contexto sistêmico em que se insere, pois, mesmo que se admita sua neutralidade operativa, ela só poderá se efetivar por uma subordinação à orientação geral da operação do sistema. O que significa que, em última instância, a razão gerencial, positivada na organização da empresa, conserva sua neutralidade apenas e tão somente agindo em consonância com o sistema capitalista. Dito de forma simples, a racionalidade gerencial só será neutra se espelhar a racionalidade do capital. Assim, desvela-se um sentido propriamente ideológico no projeto de moralização dos negócios, relacionado diretamente à compreensão funcional dos sistemas sociais, que poderia ser expresso da seguinte maneira: *se a garantia da ética nos negócios é indissociável da racionalidade gerencial, e esta opera o ajuste (moral) da organização com base na lógica sistêmica capitalista, conclui-se necessariamente que o sistema empresarial capitalista será entendido, em si mesmo, como um universo ético-moral, sendo sua realização concreta mediada pela função gerencial, que significa, finalmente, garantir a operação eficaz da empresa nos moldes do sistema.*

3. 3. A convergência entre ética empresarial e gerencialismo

Do que foi visto até aqui, chegamos a um resultado surpreendente: se a garantia da ética é a operação eficaz da empresa, resulta que o problema moral se reduz ao problema clássico da gerência: a eficiência da organização. Percebe-se que o pressuposto funcionalista vem a constituir-se como elo de ligação entre ambos. O funcionalismo apoia-se na noção de que procedimentos científicos, à moda das ciências naturais, seriam aplicados à gerência das empresas, resultando um tipo de gestão neutra, e ainda, fundamenta a organização da empresa num tipo de racionalidade científica, que se entende despida de aspectos políticos, podendo, por isso, associar a produtividade e a eficiência da organização à dimensão ética-moral da sociedade. Detenhamo-nos por um momento na análise destes pressupostos, em sua relação com as teorias gerenciais, para, em seguida, alcançarmos seu ponto de convergência com a ética empresarial.

De acordo Bertero, o surgimento da gerência profissional e das teorias que lhe dão suporte relaciona-se à aplicação da racionalidade científica moderna aos sistemas

produtivos. De acordo com o autor, o elemento comum das teorias da organização, e mais caracteristicamente daquelas de acento gerencialista, é uma tendência a relacionar (in)eficiência e (ir)racionalidade. Existe, neste sentido, um aspecto genético na união entre gerência e racionalidade moderna, que pode ser exemplificado pela noção taylorista de que a ineficiência:

"... era motivada pela falta de uma ciência da administração que permitisse a objetivação dos procedimentos num corpo de conhecimentos que dessem à administração as mesmas características de universalidade encontradas em outros setores do conhecimento e da atividade humana. A ausência de uma 'verdade' administrativa implicava que se dependesse para a condução das empresas dos 'homens de gênio', cuja incidência e aparecimento eram aleatórios".¹²⁷

Bertero acrescenta que as aspirações científicas associadas à administração das empresas, pressupunham que "[a] criação de uma categoria especial, os *administradores profissionais*, só seria possível quando se consolidasse um 'conjunto de princípios' à maneira do que acontecia com outras atividades ...".¹²⁸ O ideal da administração como ciência tornar-se-ia um objetivo realizável pela busca de tais princípios, sendo mediado pela racionalidade científica, pois, esta implica uma investigação metódica do objeto de estudo, impõe uma ordem e hierarquia para o conhecimento, e torna-o cumulativo e transmissível. Além disso, lembra Bertero, o caráter da racionalidade moderna produz uma "ciência enquanto instrumento ativo, para possibilitar a extensão do domínio do homem sobre os fenômenos da natureza [...] para que estes pudessem ser explicados, verificados, previstos, objetivando-se ao final o seu controle".¹²⁹ A administração como ciência se desenha, portanto, *grosso modo*, pelo enfrentamento metódico do problema da ineficiência produtiva, com o objetivo de formular os princípios científicos da organização eficiente. Para falar com Bertero:

"Em autores como Taylor, Fayol e Elton Mayo, este constitui o objetivo fundamental. O aumento da produtividade industrial

¹²⁷ BERTERO, Carlos Osmar. Teoria da Administração e Sociedades Subdesenvolvidas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 32(3), Jul/Ago 1992, pp. 14-28, p. 16.

¹²⁸ *idem*.

¹²⁹ *idem*.

com a eliminação da ineficiência e dos atritos — particularmente de natureza humana que dificultam o andamento dos procedimentos administrativos — sempre foi a causa fundamental de suas pesquisas, reflexões e recomendações".¹³⁰

Percebe-se que, abstraída do contexto histórico de seu aparecimento, a administração como ciência poderia ser entendida pela sua funcionalidade, objetivada na elevação da produtividade industrial. Ocorre que este *ethos* racional produtivista não nasce de um mundo abstrato e, portanto, se desejamos compreendê-lo adequadamente, não podemos isolá-lo de seu contexto de origem. Ora, o surgimento da administração como ciência é um fenômeno datado e contemporâneo do capitalismo em sua fase monopolista¹³¹, portanto, a aplicação da racionalidade à produção insere-se num contexto histórico e social determinado. Neste sentido, percebe-se imediatamente que, ao ser contextualizada, a racionalidade atribuída ao gerente moderno não se ajusta ao princípio da neutralidade, ou como afirma Bertero, "... a racionalidade, enquanto busca da eficiência de um sistema de produção em massa, relaciona-se diretamente com a racionalidade do capital, que tem suas próprias leis".¹³²

A administração ou gerência da empresa capitalista imputa um sentido preciso à racionalidade científica, na exata medida em que a aplica num contexto sistêmico ordenado econômica e socialmente pela lógica do capital. O controle do homem sobre a natureza adquire, então, um caráter que nada tem de neutro e apolítico, pois, segundo Bertero, "o que distingue o capital é a necessidade de realização de *mais-valia*, que só pode ser entendida [enquanto expressão da racionalidade] como forma de um domínio progressivo sobre a natureza".¹³³ Vale lembrar que a natureza humana é particularmente visada. Assim, quando se vislumbra a inserção das teorias no contexto histórico em que foram produzidas, o princípio da neutralidade se reverte, pois, a operação racional da empresa não pode ser neutra exatamente por que reproduz, no nível da organização, a racionalidade do sistema, espelhando suas contradições.

¹³⁰ *ibid.* p. 18.

¹³¹ De acordo com McGuire, o monopolismo norte americano se consolidou entre 1870 e 1910. Ver: MCGUIRE, Joseph W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963, p. 37. Baran et al. concordam, pois, datam "... o crescimento do monopólio nos EUA aproximadamente a partir do fim da Guerra Civil". Ver: BARAN ET AL.. *Monopoly Capital* (op. cit.), p. 218.

¹³² BERTERO. Teoria da Administração ... (op. cit), p. 20.

¹³³ *ibid.* p. 21.

Em vista disso, podemos utilizar os dois neologismos de Fossaert para definir a eficiência da gestão da empresa no plano da lógica do capital. Nosso objetivo é permitir a visualização do imbricamento entre o projeto moral e a operação técnica e racional da empresa. Lembrando que, nos termos da doutrina da ética empresarial, o problema clássico da gerência, ou seja, a eficiência da organização, torna-se indissociável da dimensão ética, tentaremos evidenciar a sobreposição de ambos. Teríamos, então, tomando por base os neologismos de Fossaert:

- a) No nível do *capital-relação*, uma definição do problema da eficiência em termos do ajuste da taxa de extração de mais-valia, através da gestão da contradição entre salários e lucros; e, concomitantemente, uma definição do problema moral em termos da necessidade de enfrentar a contradição capital-trabalho, tentando equacionar seu equilíbrio, pois, na visão funcionalista, a gerência teria aqui uma verdadeira *função ética-moral*: "harmonizar" os interesses contraditórios de ambos;
- b) No nível do *capital-objeto*, define-se o problema moral pela equação dos interesses em jogo na apropriação do excedente; e o problema da eficiência, pela necessidade de garantir uma taxa de reinvestimento adequada às aspirações de expansão e crescimento da empresa.

Importante observar que no primeiro nível, a racionalidade da função gerencial é inteiramente determinada pelo imperativo sistêmico da cisão propriedade e trabalho, mas, no segundo nível, ela guarda certo grau de liberdade em relação ao imperativo sistêmico, liberdade que será tanto maior quanto maior a eficiência da gestão no primeiro nível. Dito de forma simples, a equação da apropriação do excedente será facilitada pela elevação da taxa de lucro. Evidencia-se, portanto, que o problema fundamental da eficiência da gestão radica no conflito capital-trabalho, é aqui precisamente, que se apresenta a convergência das doutrinas gerenciais e da ética empresarial.

De fato, é no problema da necessidade de harmonizar a contradição entre capital e trabalho que a doutrina da ética empresarial encontra uma vocação que coincide com

aquela das doutrinas gerenciais. O imperativo da produtividade demanda a elaboração de um universo conceitual que represente a empresa como um sistema livre de contradições. Neste sentido, o gerencialismo compartilha com a ética empresarial seus traços ideológicos. Vale lembrar que Maurício Tragtenberg designa especificamente esta ideologia pelo termo "harmonias administrativas", relacionando-a ao período de consolidação do monopolismo. O aumento da dimensão das empresas, oferece as condições para o florescimento de:

"... teorias microindustriais de alcance médio [...] implica, no plano da estrutura da empresa, a criação em grau maior ou menor de uma *direção* determinada, que harmonize as atividades individuais e que realize as funções gerais que derivam do corpo produtivo no seu conjunto. O crescimento da dimensão da empresa, irá separar funções de direção, de funções de execução".¹³⁴

De acordo com Paes de Paula, um aspecto relevante da análise de Tragtenberg reside na demonstração de que "as teorias administrativas nascem predestinadas a garantir a produtividade nas organizações, sofrendo, portanto, de uma inexorável vocação para 'harmonizar' as relações entre capital e trabalho".¹³⁵ De maneira que, seria um equívoco falar em ciência na administração, pois, não estamos lidando propriamente com "teorias", senão com ideologias. O mundo empresarial criado pela "teoria da administração", é um produto que não contém contradição. Constitui-se, assim, na visão de Tragtenberg, o conteúdo ideológico das "harmonias administrativas", pela dissimulação da "tensão entre os interesses dos proprietários e dos trabalhadores".¹³⁶

Se as "harmonias administrativas" representam o registro ideológico das "teorias administrativas", a ética empresarial, enquanto uma doutrina que se alinha a elas, irá operar no mesmo registro. Diferencia-se, entretanto, de suas doutrinas irmãs, pela ampla utilização dos referentes da ética filosófica, o que permite à ética empresarial idealizar a

¹³⁴ TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1992. Todo o Capítulo 2 do livro é dedicado à ideologia das "harmonias administrativas".

¹³⁵ PAES DE PAULA, Ana Paula. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais eletrônicos: 24 Encontro da ANPAD, ENANPAD 2000*, Rio de Janeiro. 1 CD-ROM, p. 1.

¹³⁶ *idem*.

empresa como uma unidade moral, e os que nela trabalham como seres humanos que agem livremente. Produz, assim, a eliminação das contradições e a legitimação do controle sobre o trabalho, utilizando-se do argumento moral. De fato, os defensores da doutrina da ética empresarial utilizarão amplamente a ideologia das "harmonias administrativas", como se apresenta a seguir.

3. 4. As "harmonias administrativas" da ética empresarial

Vejam, então, de que maneira a doutrina da ética empresarial pode operar o registro das "harmonias administrativas". Evidentemente, como já foi observado, há um grande volume e diversidade de publicações, o que nos obriga a uma seleção; não se pretende, portanto, esgotar a totalidade da produção acadêmica da área, o que pareceria mesmo uma tarefa impossível. Mas, ainda que a escolha de exemplos diversos e antagônicos ilustre apenas parcialmente a diversidade do debate sobre a questão ética na empresa, ela nos permitirá evidenciar a convergência ideológica entre gerencialismo e ética empresarial. As "harmonias administrativas" aparecerão na ética empresarial revestidas de uma linguagem filosófica, mas nem por isso deixarão de revelar seu caráter ideológico. De maneira geral, o mundo empresarial é apresentado como um universo moral homogêneo e harmônico, uma espécie de comunidade de empresas; estas, por sua vez, são apresentadas elas mesmas como pessoas morais, participantes de uma comunidade dos negócios, ou ainda, como comunidades locais, na medida em que reúnem os homens e deles extraem a essência de sua humanidade. Os homens aparecem como seres livres, e, portanto, responsáveis por seus atos de livre vontade, encontrando no trabalho sua plena realização. Vamos aos textos.

O primeiro exemplo das "harmonias administrativas" na ética empresarial é um artigo citado com frequência, em que Thomas Mulligan ¹³⁷ utiliza os referentes da ética filosófica para defender a tese de que falta ao ensino da administração uma visão adequada da liberdade dos homens na empresa. A discussão se inicia pela idéia de há duas culturas na educação da administração: uma "cultura científica" e outra "das

¹³⁷ MULLIGAN, Thomas M. The Two Cultures in Business Education. *Academy of Management Review*, Vol. 12, n. 4, 1987, pp. 593-599.

humanidades". De acordo com Mulligan, a cultura científica é dominante, por isso, a ética empresarial tem a "missão principal" de fornecer um contrapeso, reforçando a presença da cultura das humanidades. A idéia do autor é que as perspectivas não são antagônicas, mas complementares. A ciência, na administração, ocupa-se das descobertas e descrições atinentes aos meios que as empresas utilizam para alcançarem seus fins; tratam unicamente das mediações técnicas, tais como, eficiência de mercado, otimização de processos produtivos, decisões satisfatórias, etc. Por outro lado, as humanidades, e particularmente a ética empresarial, são mais adequadas para definir a natureza dos fins desejáveis para as empresas, em termos da realização humana e do mérito moral. De acordo com Mulligan, há uma área de potencial colisão entre as duas culturas, pois ambas possuem a natureza humana como objeto de estudo. Neste ponto, confrontam-se a ética empresarial e as ciências comportamentais, e o autor preocupa-se em estabelecer uma fronteira entre ambas. As diferenças são claras para Mulligan, pois, o behaviorista admite uma concepção mecânica do ser humano e de suas organizações, em oposição ao humanista-ético, que segue a tradição de Platão, Agostinho ou Kant, sendo, por isso, mais inclinado a assumir que seres humanos, tomados como indivíduos ou como participantes das organizações:

"... são os autores responsáveis por seu próprio comportamento, isto é, eles são seres autônomos que estabelecem metas e agem livremente. O humanista-ético não procura as causas do comportamento, mas procura as boas razões consideradas livremente para a livre escolha de fazer isto ou aquilo. [...] A tradição das humanidades, e a ética dentro desta tradição, concebe no geral os seres humanos como agentes autônomos, seres de livre vontade".¹³⁸

Mulligan confirma seus argumentos fazendo apelo à tradição religiosa, pois, a "livre vontade" caracteriza os seres humanos em sua constituição "à imagem e semelhança de Deus". Deste ponto de vista, diz Mulligan:

"... nós, como Deus, temos o poder de criar algo *ex-nihilo* (a partir do nada). Não um universo inteiro, por certo, mas um ato de vontade por inteiro. Entretanto, algo que vem do nada é um

¹³⁸ *ibid.* p. 597.

desenvolvimento inaceitável para o cientista, uma intrusão inexplicável no universo, um milagre. Porém, é de onde, precisamente, o ser humano autônomo surgiu, e isto é claramente um conceito anti-científico, um conceito que destrói a possibilidade da explicação científica".¹³⁹

Finalmente, Mulligan afirma que o ensino da administração precisa das humanidades, e que os professores de ética empresarial devem sensibilizar seus alunos para as questões que distinguem as duas culturas, e para as contribuições que podem ser aportadas pelas humanidades, no sentido dos propósitos humanos da empresa. Pois, de acordo com o autor, "os alunos de administração merecem a oportunidade de tornarem-se instruídos nas visões de mundo das duas culturas".¹⁴⁰

Um segundo exemplo das "harmonias administrativas" na ética empresarial é um de seus debates clássicos, qual seja, a questão da validade da noção de equivalência moral entre pessoas e corporações. O argumento de que a empresa constitui uma unidade moral costuma apoiar-se na noção de que empresas e pessoas tem o mesmo estatuto moral, e que, portanto, as empresas seriam, elas mesmas, pessoas ou seres morais. O problema consiste em encontrar artifícios para atribuir às corporações uma natureza semelhante à do ser humano.

O exemplo de Peter French é significativo, porque o autor tornou-se conhecido por ser um pioneiro na defesa da noção de empresa como "pessoa moral".¹⁴¹ Desde logo, French tem como princípio a identificação da sociedade em termos de uma comunidade moral, e pretende definir as corporações como participantes desta comunidade. Nas palavras do autor: "[e]u desejo fornecer o fundamento de uma teoria que permita o tratamento das corporações como membros da comunidade moral, em igual condição com os seus residentes tradicionalmente conhecidos: os seres humanos".¹⁴²

¹³⁹ *ibid.* p. 598.

¹⁴⁰ *ibid.* p. 599.

¹⁴¹ FRENCH, Peter. *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia Univ. Press, 1984. A primeira formulação do conceito é referenciada em: _____. *The Corporation as a Moral Person. American Philosophical Quarterly*, 16, July 1979, pp. 207-215.

¹⁴² *ibid.* p. 32.

O texto de French, constrói uma definição de "pessoa moral" por uma série de desdobramentos, mas, é com a ajuda da noção responsabilidade moral, que o autor estabelece finalmente uma exigência mínima para a definição:

"Para ser o sujeito de uma atribuição de responsabilidade moral, para ser parte numa relação de responsabilidades, e portanto, para ser uma pessoa moral, o sujeito deve ser no mínimo um ator intencional. Se as corporações forem pessoas morais, elas mostrarão uma intencionalidade em relação às coisas que fazem".¹⁴³

"Intencionalidade" significa aqui, simplesmente, um sinônimo de possibilidade de atribuir intenção a alguém. French examina o problema dos enunciados de atribuição para evidenciar que, "a pessoalidade metafísica depende da possibilidade de se descrever um evento como uma ação intencional".¹⁴⁴ Assim, o problema da responsabilidade moral corporativa transformar-se-á no problema da construção da pessoa metafísica da corporação. Será preciso oferecer evidências de que a corporação tem razões para fazer o que faz, que são independentes das razões das pessoas que nela trabalham. É preciso, também, desfazer o mal-entendido de associar as ações da corporação às intenções de seus dirigentes:

"Costuma-se dizer [erroneamente] que as razões da corporação identificam-se com as razões de seus diretores ou de gerentes do alto escalão, e que embora a ação da corporação não possa ser reduzida completamente, as intenções da corporação se reduzem, via de regra, às intenções de seus executivos".¹⁴⁵

French explica que as corporações são "conglomerados coletivos", um tipo de organização cuja identidade não se vincula à identidade do conjunto dos indivíduos que a compõem, "a existência de um conglomerado é compatível com um *membership* variável".¹⁴⁶ As três características significativas deste tipo de organização são: em primeiro lugar, a presença de uma estrutura de decisão que define procedimentos

¹⁴³ *ibid.* p. 38.

¹⁴⁴ *ibid.* p. 40.

¹⁴⁵ *idem.*

¹⁴⁶ *ibid.* p. 13.

internos; em segundo lugar, a existência de padrões internos de conduta mais rigorosos que os externos; e finalmente, a presença de papéis definidos, em razão dos quais alguns membros exercem poder sobre outros. Resulta daí o que o autor chama de Estrutura Interna de Decisão da Corporação, que produz uma teia de relações e decisões, que virtualmente impede a atribuição dos resultados à direção da empresa. French argumenta que, em função disso, as decisões dos executivos não são tomadas por razões pessoais, mas determinadas pela rede de decisões e informações que lhes serve de apoio. Importante observar, nesta altura, que French não faz qualquer menção à organização burocrática, pelo contrário, para fazer-se melhor entender, cita uma passagem de Galbraith:

"J. K. Galbraith habilmente captou o que tenho em mente — embora eu tenha dúvidas de que ele esteja ciente da leitura metafísica que pode ser dada a este processo — quando ele escreve [...]: 'A partir do exercício interpessoal do poder, da interação [...] dos participantes, nasce a personalidade da corporação'".¹⁴⁷

As corporações adquirem, então, uma "intencionalidade" própria, conforme French, em razão da sua estrutura interna de decisão. Suas ações ganham independência lógica das intenções dos indivíduos que agem e decidem dentro da estrutura. Como explica o autor, as ações das corporações podem ser descritas como intencionais, em razão do funcionamento da estrutura de decisão. Ou seja, a transição entre as decisões dos indivíduos e da "pessoa moral" corporativa se faz pelo recurso descritivo, é o que French chama "*redescription license*", que "... permite a qualquer um 'redescrever' as funções do conglomerado como ações intencionais. A estrutura interna de decisão é, portanto, a base metafísica da personalidade [... da corporação]".¹⁴⁸

A obra de French é de difícil compreensão, e vem recheada de referências filosóficas, que na maior parte dos casos aparecem sob a forma da analogia, visando confirmar suas idéias. Apenas a título de exemplo, uma das analogias se faz entre a noção de associação

¹⁴⁷ FRENCH. The Corporation as ... (op. cit), p. 42.

¹⁴⁸ *Apud* PFEIFFER, Raymond. The Central Distinction in the Theory of Corporate Moral Personhood. *Journal of FRENCH. The Corporation as ...* (op. cit), p. 42. *Business Ethics*, 9, pp. 473-480, 1990, p. 474.

civil, apresentada no *Contrato Social* de Jean-Jacques Rousseau, e a corporação pessoa-moral. O pensador suíço, de acordo com French, entendia que o contrato social seria o instrumento da gênese de um novo ser, cujas ações seriam conduzidas pela "vontade geral". De maneira que French identifica aqui semelhanças em termos da transição descritiva entre ações isoladas dos cidadãos e atos soberanos do estado, e da transição descritiva entre as ações individuais e a ação da corporação:

"Rousseau escreve: "Há uma grande diferença entre a vontade de todos e (o que todos os indivíduos querem) e a vontade geral". A vontade geral é a vontade que expressa o interesse comum. Nos termos da corporação a analogia com Rousseau é adequada: há frequentemente uma grande diferença entre o que todas as pessoas na corporação (ou todas as pessoas nas posições gerenciais) querem e o que é o interesse da corporação".¹⁴⁹

Fica sugerido o que não foi afirmado, que o interesse da corporação corresponde ao interesse comum.

Além de Peter French, há um segundo autor que se celebrou com a personalização da corporação, é o professor de Harvard, Kenneth Goodpaster. Os artifícios utilizados por ele se parecem com os de French, mas comportam uma menor sofisticação retórica. A "teoria" de Goodpaster se fundamenta na noção de "projeção moral", e visa admitir a semelhança de atributos entre empresas e seres humanos. De acordo com o autor, a característica que distingue a responsabilidade moral no ser humano está em seu "juízo moral", no "processo independente de pensamento e tomada de decisão [...] que justifica uma atitude de confiança naqueles que interagem com ele, e o tomam como responsável".¹⁵⁰ O trabalho de Goodpaster será, portanto, evidenciar a aplicabilidade deste processo, ou melhor, a possibilidade de projetá-lo às empresas.

A tradição filosófica, nos diz o autor, ensina que o funcionamento do juízo moral dos indivíduos está apoiado sobre a "racionalidade" e o "respeito", aquilo que os filósofos nomeiam "ponto de vista moral". A racionalidade se atribui à decisão, e significa "não

¹⁴⁹ FRENCH. *The Corporation as ...* (op. cit), p. 107.

impulsividade, cuidado ao mapear alternativas e consequências, clareza sobre as metas e propósitos, atenção aos detalhes de implementação".¹⁵¹ O respeito relaciona-se "aos cuidados e preocupações com os efeitos sobre outrem, de nossas decisões e políticas pessoais, [... o que] vai além daquilo que ordinariamente faz parte das preocupações racionais ...", alinhando-se, de acordo com Goodpaster, ao que o filósofo Immanuel Kant nomeou como o "imperativo categórico de tratar o outro indivíduo como um valor nele mesmo e por ele mesmo".¹⁵²

Goodpaster não está preocupado com a natureza das organizações, admite simplesmente que "todos sabemos que pessoas organizadas em grupo podem agir como uma unidade", e se avizinha a Peter French, quando afirma que:

"Para aproximar-se da unidade, um grupo usualmente tem algum tipo de estrutura interna de decisão, um sistema de regras que sinaliza relações de autoridade e especifica as condições sob as quais certas ações individuais tornam-se ações do grupo".¹⁵³

Tal qual French, Goodpaster não faz qualquer menção à organização burocrática, e entende que a noção de estrutura de decisão permite a projeção, nas corporações, do modo de funcionamento do juízo moral dos indivíduos. Conclui que existe uma semelhança de mecanismos, e afirma, "[i]sto é similar, embora seja uma inversão, ao famoso método de Platão, na *República*, no qual a justiça na comunidade é usada como modelo para a justiça individual".¹⁵⁴ A inversão confirma, portanto, que as corporações exibem o mesmo tipo de "racionalidade" e "respeito" por que se dirige a moral individual, porém, revelarão seus atributos diferentemente, através da estruturação de procedimentos internos. Como explica Goodpaster:

"... as corporações que monitoram suas práticas de trabalho e os efeitos de seus produtos no ambiente e na saúde humana,

¹⁵⁰ GOODPASTER, Kenneth & MATTHEWS Jr., John B. Can a Corporate have a Conscience?, in *Harvard Business Review*, Jan/Feb 1982, pp. 132-141, p. 133.

¹⁵¹ *ibid.* p. 134.

¹⁵² *idem.*

¹⁵³ *ibid.* p. 135.

¹⁵⁴ *idem.*

mostram o mesmo tipo de racionalidade e respeito dos indivíduos moralmente responsáveis [...] Algumas corporações construíram traços [*features*] em seus sistemas de incentivo, estrutura diretiva, sistemas de controle interno e programas de pesquisa, que, numa pessoa, nós chamaríamos de auto-controle, integridade, e consciência [... Assim,] uma organização revela seu caráter tal e qual uma pessoa".¹⁵⁵

Um aspecto interessante do pensamento de Goodpaster é o argumento de que muitos autores costumam associar a regulação dos negócios à "mão invisível do mercado", ou ainda "à mão do governo", rejeitando o potencial de regulação pela via das "mãos da gerência", que se tornará evidente, segundo o autor, quando tomarmos com seriedade o princípio da projeção moral. Finalmente, explica:

"O princípio da projeção moral não apenas nos auxilia a conceber os tipos de demandas que devemos fazer às corporações, mas também, oferece a perspectiva de harmonizar essas demandas com as demandas que fazemos a nós mesmos".¹⁵⁶

Um último exemplo é o que talvez possa ser a maior expressão das "harmonias administrativas" na ética empresarial. Trata-se da referência à filosofia aristotélica para edificar uma ética empresarial com base na noção de "virtude", o que tem resultado numa compreensão de que a empresa se define como uma comunidade local. Esta tendência se consolidou nos anos 90, e dentre suas referências principais está a obra de Robert Solomon¹⁵⁷, além de influências do filósofo Alasdair McIntyre.¹⁵⁸

De fato, Charles Horvath argumenta que a obra de McIntyre pode representar uma mudança significativa para a ética empresarial. Horvath entende estar diante de um novo paradigma, quando se refere à corrente conhecida como "ética das virtudes". Explica que ao aplicá-lo à ética empresarial resultaria algo de novo, pois, "[o] enfoque se dirige

¹⁵⁵ *ibid.* p. 135-136.

¹⁵⁶ *ibid.* p. 138.

¹⁵⁷ SOLOMON, Robert. *Ethics and Excellence*. New York: Oxford Univ. Press, 1992

¹⁵⁸ HORVATH, Charles M. Excellence v. Effectiveness: MacIntyre's Critique of Business, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5 (3), 1995, pp. 499-532. A obra de referência de Alasdair McIntyre é: _____. *After Virtue*. Notre Dame: Notre Dame Univ. Press, 1984.

à dinâmica pela qual de entrelaçam a cultura organizacional e o caráter pessoal".¹⁵⁹ De acordo com Horvath, a ética empresarial está dominada pelo que chama de "paradigma da ética-baseada-em-valores", cuja referência é o "formalismo de Kant" e o "utilitarismo de Stuart Mill".¹⁶⁰ Muito embora, possam ser identificadas diferenças entre ambos, constituem um único paradigma, na medida em que fundamentam-se numa idéia de ética centrada sobre o grupo em oposição à ética individualista. Um dos problemas identificados por Horvath, reside na perspectiva auto-centrada das duas correntes, o que significa dizer que "Kant e Mill reivindicam que a razoabilidade inerente aos seus respectivos sistemas deveriam torná-los auto-evidentes para pessoas racionais".¹⁶¹ Deste ponto de vista, ambos tornam-se incapazes de responder à questão básica da "motivação ética" na empresa: "'Por que eu deveria ser bom ou fazer a coisa certa?', uma questão que faz a ponte entre a ética empresarial e a teoria administrativa".¹⁶² Ora, diz Horvath, a motivação não é pura lógica, pois, depende de fatores pessoais e aspectos contingenciais da empresa, por isso, a "ética-baseada-em-valores" não é capaz de dar conta do problema essencial da "motivação ética".

A "ética das virtudes" é diferente, pois, significa, de acordo com o autor, um retorno à tradição filosófica de Aristóteles, e ao seu conceito de "homem bom e virtuoso":

"Este paradigma tradicional da ética entende que o fundamento ético é a comunidade, e não os indivíduos em sua existência isolada. No interior da comunidade, as pessoas têm papéis reconhecidos, e estes papéis, por sua vez, incluem obrigações éticas. Para cumprirem bem os seus papéis, as pessoas precisam desenvolver virtudes. A palavra grega para virtude é *areté*. O termo significa também "excelência". Uma virtude é a habilidade de se fazer algo de uma maneira excelente".¹⁶³

Vale observar, neste ponto, as evidentes sobreposições entre o funcionalismo e isto que se nomeia "ética das virtudes".

¹⁵⁹ *ibid.* p. 504.

¹⁶⁰ *ibid.* p. 500.

¹⁶¹ *idem.*

¹⁶² *ibid.* p. 501.

¹⁶³ *ibid.* p. 505.

A obra de McIntyre, nos diz Horvath, expõe o contraste entre os padrões internos que definem virtude e excelência, e os padrões externos que definem eficiência. De forma que o filósofo entende haver uma "dicotomia fundamental" entre dois tipos de gerentes: os que "definem o 'bem' em termos de um padrão interno de 'virtude', [e os que ...] definem o 'bem' em termos de um padrão externo de 'vencer'".¹⁶⁴ Ainda segundo McIntyre, estaríamos sendo, atualmente, empurrados para esta última categoria, pois este é o significado corrente dos negócios.

Horvath considera "interessante" a abordagem de McIntyre à ética empresarial, pois, ele a introduz "em conexão com as estruturas burocráticas", enfatizando a separação entre meios e fins. De acordo com McIntyre:

"... a organização é caracteristicamente engajada numa batalha competitiva por recursos escassos a serem postos a serviço de fins determinados de antemão [...] Então, a responsabilidade central dos gerentes é direcionar [...] os recursos disponíveis da maneira mais eficiente possível. A racionalidade burocrática é a racionalidade de ajustar meios a fins, economicamente e eficientemente".¹⁶⁵

A ênfase nos meios e fins, de acordo com o filósofo, é um sério problema da equação weberiana, pois, os fins se referem à escolha de valores, mas, para Weber, a razão não pode decidir sobre valores. De maneira que, da noção weberiana de organização burocrática só podemos vislumbrar uma eficiência auto-referida, que não pode por em questão seus próprios fins, resultando num equivalente do uso exitoso do poder. Pois então, explica Horvath, se os gerentes estão apenas preocupados com a eficiência, eles definem o "bem" relativamente a ela, fazendo da medida do "bem" algo que não é intrínseco à sua atividade. A medida do "bem" será dada na "nossa cultura capitalista" pela "competição de mercado".¹⁶⁶

A palavra grega *agon* é utilizada por McIntyre para referenciar a competição. Somente que, na Grécia Antiga, *agon* tinha o sentido de "lutar pela excelência" para se obter o

¹⁶⁴ *ibid.* p. 506.

¹⁶⁵ *Apud ibid.* p. 513.

"melhor desempenho". Evidentemente, que na competição de mercado, a medida do desempenho não é mais dada pela excelência pessoal, mas por algo externo à pessoa, é o sucesso material que define o vencedor: "A acumulação de riqueza torna-se um sinal exterior de vitória, e supera a motivação intrínseca de se fazer um bom trabalho, simplesmente, pelo seu próprio bem".¹⁶⁷ De maneira que, o mundo dos negócios é um mundo aquisitivo e auto-centrado, onde os indivíduos acabam por perder a percepção de seu papel no todo da sociedade. Vale lembrar, que na perspectiva funcionalista, o conceito de anomia caberia perfeitamente a esta análise. Observe-se, também, como o desdobramento deste conceito, *agon*, apresenta forte traço funcionalista.

Na perspectiva de McIntyre, o conceito de *agon* relaciona-se com a idéia de "dar o melhor de si", permitindo que se faça a conexão entre virtude e eficiência em termos de resultados. Mas, a equivalência de resultados produz uma confusão sobre a natureza ética da ação, pois seu valor intrínseco acaba por ser desconsiderado, quer dizer, engana-se quem confunde virtude e utilidade. A "ética da excelência", proposta por McIntyre, procura desfazer o mal entendido, apoiando-se na filosofia aristotélica, para afirmar a prevalência do grupo sobre o indivíduo. O papel de cada um no grupo dá o sentido ético exato à sua ação, pois só assim ela se expressa como "virtude" e "excelência". Dito de outra forma, o sucesso do grupo deve vir em primeiro lugar e o ganho pessoal é secundário. O sentido de comunidade é o fundamento ético que o filósofo tem em mente, pois, conforme McIntyre:

"... temos que aprender duas coisas com as sociedades heróicas: primeiro, que toda a moralidade é sempre em algum grau atada à socialidade local e particular, a aspiração da moralidade moderna, de construir uma universalidade livre de particularismos, é uma ilusão; e segundo, que não há como possuir virtudes a não ser como parte de uma tradição através da qual as herdamos e as entendemos... ".¹⁶⁸

Observe-se, desde logo, que a "ética da excelência" abre espaço para várias das noções contraditórias nas "teorias administrativas", sobretudo aquelas derivadas da Escola de

¹⁶⁶ *ibid.* p. 515.

¹⁶⁷ *idem.*

Relações Humanas. A referência ao grupo é um indicativo evidente, mas além disso, a noção de que o trabalho tem um papel educador e formador do homem, além da idéia de que cada empresa, por se constituir como uma comunidade, poderá cuidar da formação de seus empregados à sua maneira. Como explica Tragtenberg:

"Fazer relações humanas é, no jargão da escola, 'formar em profundidade' para chegar a um 'comportamento de maturidade'. Com 'relações humanas' surge a empresa educadora de homens, pois parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem valor formativo, mas deixa a cargo da empresa e a seus conselheiros *agir sobre* os que processam a formação".¹⁶⁹

O que aparece, entretanto, pela via da "virtude", é um tipo de homem auto-dirigido pelo prazer de realizar seu trabalho, pois, "[é] da natureza da virtude motivar e ao mesmo tempo dirigir a pessoa". A idéia de que o fim está contido na ação em si do trabalho, determina uma "satisfação que emerge do trabalho bem feito", "[h]á um prazer intrínseco em ser virtuoso, em fazer a coisa certa".¹⁷⁰

Podemos entender, portanto, o lampejo utilitarista de Horvath, que o leva a afirmar que "utilizar a ética das virtudes como um modelo para a ética empresarial oferece uma série de vantagens".¹⁷¹ Dentre as vantagens, destaca-se a possibilidade de reconhecer que uma "... corporação é uma comunidade humana, um grupo de pessoas trabalhando juntas por um fim comum", pois, o sentido de moralidade local e particular põe em evidência que "as empresas se aproximam mais da *polis* aristotélica do que a sociedade...".¹⁷² Mas, ao mesmo tempo, se diz que a comunidade eticamente relevante é a sociedade, e que o papel de cada um na empresa, na medida em que executa seu trabalho com excelência, garante a excelência da própria empresa, de maneira que a "virtude" opera a congruência da ética local com a grande comunidade ética da sociedade. Compreende-se, assim, por que a natureza da "sociedade é essencialmente cooperativa e não competitiva".¹⁷³

¹⁶⁸ *Apud* ibid. p. 517.

¹⁶⁹ TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980, p. 21.

¹⁷⁰ HORVATH. *Excellence v. Effectiveness ...* (op. cit), p. 519.

¹⁷¹ ibid. p. 520.

¹⁷² idem.

¹⁷³ ibid. p. 522.

Horvath reconhece que a conectividade com a teoria administrativa constitui uma vantagem incontestada da "ética das virtudes". Assim, quando as empresas definem papéis para seus membros, estarão operando a dimensão ética, pois, um conflito ético pode ter correspondência num problema de atribuição de papéis; o mesmo ocorre quando as empresas definem valores para a cultura organizacional, pois, estarão pondo a ética em ação para desenvolver as virtudes da organização. A utilização da obra de McIntyre, permite ao autor identificar um "continuum excelência/eficiência" para discutir a adequação ética de sistemas de incentivo. Finalmente, Horvath alerta que essas avaliações não podem ser feitas automaticamente, pois as pessoas precisam ser educadas para se integrarem às empresas virtuosas, uma ligação tão profunda que se relaciona à noção aristotélica de bem supremo (*telos*):

"Aristóteles acentuava a necessidade de uma educação para desenvolver estas sensibilidades. McIntyre reitera esta necessidade de educação. Particularmente, ele enfatiza a necessidade de se estar atento à tradição ética e à visão nela implícita. O *telos* de cada um é ligado tanto à sociedade como à organização: estas inter-relações precisam ser integradas".¹⁷⁴

O autor conclui que "a ética das virtudes oferece um modelo congruente com a maior parte dos trabalhos já feitos em estudos organizacionais", mas não apenas isto, pois, seus referenciais teóricos permitem, a uma só vez, o desenvolvimento de pesquisas no campo teórico, e o equacionamento de intervenções nas organizações, com o sentido de "promover a adoção das virtudes pelos indivíduos que têm seus papéis nas organizações".¹⁷⁵ Pois, como afirma Horvath, "[a]s empresas podem agora conceber a si mesmas como 'comunidades éticas relevantes', e visualizar os processos de socialização de um ponto de vista normativo".¹⁷⁶

Chegamos, finalmente, às idéias de Robert Solomon¹⁷⁷, das quais relevaremos apenas os aspectos relacionados à natureza da gerência, que julgamos ser sua novidade. Edward

¹⁷⁴ *idem*.

¹⁷⁵ *ibid.* p. 524.

¹⁷⁶ *idem*.

¹⁷⁷ SOLOMON. *Ethics and ...* (op. cit.).

Freeman, ao prefaciar o livro de Solomon, observa com eloquência, que a obra mostra as limitações de nossa visão das corporações, as imperfeições do nosso jargão usual nos negócios, a distorção das metáforas da "competição, guerra, jogo"; e nos faz pensar numa união com a corporação, no sentido de uma parceria e casamento de cidadania. Ainda segundo Freeman, a "teoria das virtudes dos negócios de Solomon, permite uma visão mais acurada da realidade das empresas [, pois,] as virtudes da amizade, honra, lealdade, confiança e justiça estão presentes em todas as empresas de sucesso no mundo".¹⁷⁸

O projeto de Solomon não é modesto, pois, entende que o pensamento aristotélico pode prover uma reflexão e compreensão mais profunda das práticas dos negócios, e ao mesmo tempo, entende que o objetivo da ética empresarial é tornar mais confortável, aos estudantes e executivos, "o confronto com a complexidade moral".¹⁷⁹ O problema da ética empresarial, para Solomon, se aproxima muito de uma questão relativa à ética profissional dos gerentes, seu trabalho tem o sentido de atualizar valores tradicionais e revitalizar a auto-estima gerencial. Nas palavras do autor:

"O que o estudo da ética fornece é um senso renovado de 'propósito e visão'. No atual estado dos negócios nada poderia ser mais urgente e mais prático. Depois dos *downsizing*, reestruturações, fusões, aquisições, a questão poderá ser posta com franqueza: o que é uma corporação? [...] O que ocorre ao mérito, qualidade, progresso e inovação? O que sobrou quando a companhia é enxuta e a sobrevivência é o único valor? O chamamento pela ética não vem do público raivosos [...] mas dos próprios executivos que querem uma oportunidade para pensar e esclarecer os conflitos com que se defrontam diariamente".¹⁸⁰

Os gerentes sentem-se desvalorizados e pressionados por uma lógica perversa em que prevalece o "valor de mercado", de maneira que as contradições éticas entre valores pessoais e corporativos têm se exacerbado. A ética empresarial, de acordo com Solomon, é "o santuário de reflexão onde essas pressões e problemas podem ser

¹⁷⁸ *ibid.* Foreword.

¹⁷⁹ *ibid.* p. 4.

¹⁸⁰ *ibid.* p. 5.

compartilhados e discutidos, entendidos e resolvidos".¹⁸¹ O exemplar caráter monetário que vem sendo cultivado pelos homens de *Wall Street* representa a valorização de um caráter travestido e distante das "clássicas e verdadeiras virtudes dos negócios: produtividade e prosperidade", da antiga sabedoria dos negócios de que a perseverança e o trabalho duro conduzem ao sucesso. Explica Solomon, que "nunca houve uma tão fantástica exceção à regra de mercado que reza que aquilo que se tira, não pode ser mais do que aquilo que se põe".¹⁸²

O paradigma dos negócios foi infectado por um desvio conceptual, pela noção do "jogo", do "fazer dinheiro" como um fim em si mesmo. Mas, os negócios, nos diz Solomon:

"... são tão antigos quanto a civilização, são parte essencial da nossa cultura, exatamente por que dependem e pressupõem as virtudes e aquele senso básico de comunidade e mínima confiança mútua, sem o que nenhuma atividade de produção, troca, e mútuo benefício seria possível".¹⁸³

Deve-se entender a ética empresarial como parte essencial de uma prática que cultiva os tipos de caráter adequados às organizações de um certo tipo de sociedade ("chamada arcaicamente de capitalista", diz Solomon). Pois, o fato é que o que chamamos capitalismo é sinônimo de uma cultura baseada numa coleção de tipos de caráter, que requerem virtudes específicas, e a "ética empresarial é uma das maneiras de descrever tais virtudes". Isto não significa a imposição de valores externos, explica Solomon, mas "a compreensão dos próprios fundamentos dos negócios".¹⁸⁴ O autor entende que as razões do sucesso do capitalismo nada tem a ver com a força bruta ou a riqueza de alguns, mas se deve a uma capacidade de produzir cidadãos responsáveis e comunidades prósperas, ainda que com alguma desigualdade.¹⁸⁵

¹⁸¹ *idem*.

¹⁸² *ibid.* p. 13-16.

¹⁸³ *ibid.* p. 17.

¹⁸⁴ *ibid.* p. 6.

¹⁸⁵ *ibid.* p. 17.

Solomon percebe que a tradição dos negócios foi traída por conceitos distorcidos, em que as "virtudes perdem seu lugar". O auto-interesse, ocupando o lugar da vida em comunidade, orientou invenções teóricas equivocadas, como a figura inumana do *homo economicus*, cujos atributos resumem-se à "maximização financeira da utilidade". A verdadeira interação social e o senso de cooperação, signos dos negócios, foram traídos pela imagem "amoral e inumana da corporação gigante e impessoal, cujo único propósito, em sua existência puramente legal, seria enriquecer seus acionistas (estes também unicamente *homini economici*)".¹⁸⁶ Mas, o que explica tais desvios, segundo Solomon, não é uma mudança nos mercados ou nas circunstâncias, pois, é somente pelo exame dos mitos e metáforas, que guiam tanto do nosso comportamento, que poderemos explicá-los.

Apesar do evidente tom apologético de seu discurso, Solomon admite numa passagem intrigante, do primeiro capítulo do livro, que ninguém menos que Aristóteles condenava a atividade lucrativa, entendendo inatural a usura, o fazer dinheiro de dinheiro, e concluindo que o comércio lucrativo seria "anti-social e antiético, além de indigno". Assim, Solomon se vê obrigado a reconhecer um erro em Aristóteles, sem dispensar, entretanto, a referência à sua abordagem pessoal pela designação "abordagem aristotélica dos negócios", ou ainda referenciar a "ética de Aristóteles", como a sua:

"O erro de Aristóteles (com dois milênios de perspectiva) foi generalizar sua acusação de certas práticas financeiras supérfluas e não produtivas, a virtualmente tudo o que chamamos 'negócios'. Seria um engano maior, entretanto, dispensar Aristóteles como alguém ignorante e irrelevante para os negócios de hoje. Ele antecipou, séculos antes da existência de banqueiros, *bond traders*, [etc. ...] a pior espécie de doença da nossa economia".¹⁸⁷

Solomon dedica especial atenção ao problema da gerência. Um dos aspectos de maior interesse em sua abordagem é a idéia de que a "excelência" reflete uma natureza própria do talento e habilidade gerencial, qual seja, a intangibilidade. A "excelência da gestão é com freqüência evidenciada por aquilo que deixa de acontecer, ou aquilo que parece

¹⁸⁶ *ibid.* p. 19.

acontecer sem esforço algum, e não pelo desempenho dramático e emocionante".¹⁸⁸ Na perspectiva de Solomon, a boa ação gerencial será praticamente invisível, pois marcada pela falta de problemas. A questão da identificação do mérito gerencial tornar-se-á, portanto, central, uma vez que a ausência de problemas pode ser também associada à mediocridade e à imobilidade.

"Da insegurança que inevitavelmente resulta desta situação, não se deve entender que a 'excelência' não tem lugar na vida gerencial, ou ainda que os círculos gerenciais estejam fadados ao fracasso, à mediocridade, ou a uma mentalidade do tipo 'melhor não incomodar'".¹⁸⁹

A "excelência" vem usualmente associada aos aspectos tangíveis das empresas, mas a verdadeira "virtude" está naquilo que orienta as ações das pessoas, nos princípios que regem o trabalho e "que definem a própria natureza da corporação e de todos que nela trabalham".¹⁹⁰ A "virtude" que comporta esta qualidade essencial é o *teamwork*, ironicamente a mesma que aporta a imensurabilidade, pois, "... o gerente trabalha os nexos de entrelaçamento de responsabilidades pessoais, de maneira que a contribuição de cada um, e mesmo a de quem está no comando, é difusa e imprecisa".¹⁹¹

O perigo reside, aqui, na combinação entre a lógica material, imediatista e distorcida do mercado e a verdadeira "excelência" intangível da gerência, e manifestar-se-á numa disfunção do sistema meritocrático da empresa. Solomon explica que o mercado não precisa premiar o mérito, mas as empresas sim. Ora, a mediocridade não é digna de mérito, nem tampouco a imobilidade e a mentalidade parasitária. De maneira que será preciso garantir a efetividade do sistema meritocrático na empresa, para que não se perca o verdadeiro sentido da "virtude" gerencial. Aí radica o valor inestimável da ética aristotélica, em sua adequada compreensão da natureza comunitária dos negócios, em sua insistência sobre a centralidade das "virtudes", transcendendo a mera materialidade vigente no mercado:

¹⁸⁷ *ibid.* p. 18.

¹⁸⁸ *ibid.* p. 155.

¹⁸⁹ *idem.*

¹⁹⁰ *ibid.* p. 156.

¹⁹¹ *ibid.* p. 156.

"... o mercado, enquanto tal, não é uma meritocracia. Mas, a empresa deve ser. O que significa dizer [...] que o mundo dos negócios não é unicamente o livre mercado. Ele é feito de comunidades dentro de comunidades, e constitui um modo de vida no qual o mérito e a liberdade de mercado são essenciais".¹⁹²

A noção de comunidade, desenvolvida por Solomon, não implica a ausência de conflitos, pois, o autor não pressupõe uma "corporação monolítica", como às vezes faz referência para contestar os que enxergam em suas noções a idéia de uma empresa rígida; mas, pelo contrário, o autor tem em mente uma dinâmica das "virtudes", que pretende abarcar a multiplicidade prática e os vínculos interpessoais que conformam a vida corporativa. A comunidade comporta suas diferenças e inconsistências: "... existe toda espécie de conflitos de lealdade e obrigação, que são tão sérios que se transformam em dilemas éticos, contradições no seio da comunidade, e concepções contrárias de responsabilidade".¹⁹³ O autor sugere a imagem de que "navegamos" as virtudes, para retratar a dinâmica conflituosa em foco.

Uma melhor compreensão do problema do conflito, pode ser conseguida com o auxílio da noção de identidade. A perspectiva de Solomon explica a identidade pelo vínculo comunitário, em oposição ao individualismo. O autor argumenta em favor do "fato óbvio" de que "o que pensamos de nós mesmos e a maneira como nos comportamos são moldados através e por meio das várias instituições das quais fomos membros, começando pela família, [...] escola e culminando [...] na empresa".¹⁹⁴ Se assim for, podemos entender como pode ocorrer um conflito no âmbito das "virtudes", exatamente pelas diferenças que resultam dos múltiplos vínculos comunitários. Eis um exemplo, com a "virtude" da honra:

"A honra de alguém [...] nunca é solitária. Ela é a honra da comunidade que a pessoa representa; defender a própria honra implica defendê-la enquanto representante daquela comunidade.

¹⁹² *ibid.* p. 158.

¹⁹³ *ibid.* p. 161.

¹⁹⁴ *idem.*

[...] A tragédia na ética empresarial não consiste, o mais das vezes, no conflito de interesses, porém, num sentido conflitivo de honra, que hesita diante de dois pertencimentos [*memberships*] — [é o conflito dos diferentes papéis] como um empregado da empresa, como um amigo de seu superior imediato, ou como um membro da comunidade maior".¹⁹⁵

Finalmente, em vista do problema do conflito, podemos talvez alcançar o fundamento da "ética empresarial das virtudes" de Solomon, que surpreendentemente encerra uma visão solitária do homem, como que navegando constantemente as "virtudes" de que se tornou depositário, ao longo da vida comunitária, e que lhe configuraram o caráter. Referimo-nos ao que Solomon nomeia o problema do *embeddedness*. O significado disto é, numa linguagem distante da ética empresarial, o fetiche do papel social, a alienação, a heteronomia. Solomon examina o problema como uma "cegueira" que toma conta daquele que assume como sua, a identidade unidimensional do papel que lhe cabe na empresa, não conseguindo se libertar do vínculo com seu trabalho, com sua posição na empresa:

"A ética empresarial, diz o autor, significa enxergar por sobre as paredes do departamento da companhia, e acima da linha inferior do lucro. Infelizmente, esta é uma perspectiva fácil de ser encorajada, mas difícil de ser adotada quando se está no meio de uma crise, e são raros os executivos ou gerentes que podem ver o quadro mais amplo numa situação como esta".¹⁹⁶

Solomon admite uma grande diferença entre a vida real do gerente e o que se proclama ser sua vida na corporação: a vida real nem sempre é uma questão de mérito, o sucesso nem sempre ocorre em razão do trabalho duro, ou de bons resultados, ao contrário, as posições gerenciais, em sua maior parte, dependem totalmente de outrem para alcançarem o sucesso, muitas vezes dependem daqueles sobre os quais não possuem poder de controle ou supervisão. Em situações como essas, em que o mérito está desconectado da "virtude", perde-se o sentido de "excelência" e prevalece um senso patológico e cínico de comunidade, em que simplesmente se "joga o jogo". Aqui a ética está ausente, pois, a prática perde seu valor intrínseco e seu propósito último, "que no

¹⁹⁵ *ibid.* p. 223.

caso dos negócios é a prosperidade geral, e uma versão de justiça distributiva que premia conforme o mérito".¹⁹⁷ Uma única "virtude" poderia restituir o sentido ético em meio a tudo isso, conforme Solomon, a "coragem moral":

"Coragem moral não é auto-sacrifício; [...] é o *sine qua non* não apenas da grandeza, mas também da integridade. De fato, ela é integridade, provando a si mesma sob circunstâncias difíceis. A coragem moral inclui uma compreensão do quadro mais amplo, dos propósitos da organização, e das maneiras pelas quais a organização ou uma parte dela frustra suas melhores intenções. [...] É a virtude que, sob pressão, põe em teste todas as outras [virtudes]. Coragem moral é integridade sob fogo".¹⁹⁸

Manter a integridade é desvencilhar-se da cegueira do *embeddedness*, pois integridade nos negócios significa, enfim, "atenção às forças definitivas de mercado, ao invés de atentar simplesmente para as pressões imediatas da situação de trabalho".¹⁹⁹ Precisamente, diz Solomon, o objetivo de seu livro é "fornecer o antídoto para as pressões e ansiedades" que têm permeado as situações de trabalho em nossa época. O autor conclui sua obra com ninguém menos que Tom Peters, que é, segundo Solomon, o mais aristotélico dos gurus: "Cada um de nós está finalmente só. No final, é um problema de cada um, e de cada um por si só, saber quem somos e quem não somos, e agirmos mais ou menos consistentemente sobre nossas conclusões".²⁰⁰ Eis, paradoxalmente, o sentido de "navegar as virtudes", resta saber onde ficou a comunidade, porque Solomon insiste em afirmar, e o faz imediatamente após a citação de Peters:

"Juntos, estamos reinventando a corporação e tentando criar um mundo de negócios que não apenas é próspero e produtivo, mas também pessoalmente e espiritualmente recompensador. Ética e excelência, comunidade e integridade, não são somente os meios para a eficiência e eficácia. Eles são os fins sem os quais a corporação perderia sua alma".²⁰¹

¹⁹⁶ *ibid.* p. 261.

¹⁹⁷ *ibid.* p. 262.

¹⁹⁸ *ibid.* p. 264.

¹⁹⁹ *ibid.* p. 265.

²⁰⁰ *idem.*

²⁰¹ *idem.*

3. 5. À guisa de conclusão

Para concluir este capítulo, é preciso esclarecer os objetivos visados pela apresentação desta pequena seleção de textos. Evidentemente, buscamos dar mostras dos aspectos ideológicos da reconstrução do mundo dos negócios que faz a doutrina da ética empresarial. Apresentamos as "harmonias administrativas" em suas novas feições éticas, operando o desaparecimento da contradição capital-trabalho pelas noções de comunidade, liberdade, pessoa moral, virtudes, etc. Há, entretanto, um segundo objetivo, que se relaciona ao problema que discutiremos na segunda parte deste estudo.

O confronto com o discurso da ética empresarial nos coloca no interior da sua ideologia, nos coloca como leitores diante de um texto, de maneira que tornarmo-nos sensíveis aos problemas de comunicação nele implicados. A leitura dos textos evidencia o elevado grau de abstração da abordagem dos autores, a ampla e variada utilização de referentes da ética filosófica, a justificação de argumentos através de conceitos relativamente complexos da filosofia, e, ainda, a citação de diversos autores e trechos de obras filosóficas. Tudo isso exige alguma familiaridade com a terminologia especializada. Parece haver um esforço dos autores no sentido de garantir alguma acessibilidade ao seu discurso, mas, ainda que busquem simplificar os conceitos, não há como escapar do fato de que a eficiência da comunicação se decide pela reação do destinatário da mensagem.²⁰² Dito de forma simples, será preciso entender a quem o discurso se dirige, para que se decida sobre sua eficiência.

Já havíamos apontado, mais acima, a característica de amplitude e diversidade de que se reveste o discurso da ética empresarial. Vimos, também, que este discurso se manifesta através de duas abordagens antagônicas, uma de acento pragmático e mais próxima do mundo gerencial, outra de acento teórico e mais próxima do mundo acadêmico. Pois bem, quando nos posicionamos como leitores da ética empresarial, tornamo-nos mais

²⁰² BLIKSTEIN, Izidoro. *Técnicas de Comunicação Escrita*. São Paulo: Ática, 1997.

sensíveis às razões que têm levado a uma hegemonia da dimensão pragmática. Vejamos porque.

Padioleau argumenta que o problema da ética empresarial é verdadeiramente aquele da comunicação. O autor observa que as referências constantes às mais diversas abordagens da ética filosófica, impede virtualmente uma síntese ao nível da prática nas empresas. A questão de Padioleau é de uma concisão exemplar, ao definir a dimensão prática como o problema da ética empresarial:

"Como comunicar aos homens de ação e aos futuros gerentes, regras de conduta desejáveis e que não sejam percebidas como relativistas, uma vez que o modo de apresentar a [ética empresarial] é *de fato* pluralista?"²⁰³

A dimensão prática é absolutamente central para a ética empresarial, pois nela radica propriamente a efetividade de seu discurso. Dito de outra forma, a equação pragmática é aquilo que torna a doutrina uma manifestação concreta e positiva da ideologia que ela aporta. Neste sentido, nos colocamos diante desse discurso como que para deixá-lo falar. Por alguns instantes, experimentamos a potencialidade da doutrina em constituir a nós mesmos como seus destinatários. Torna-se, assim, evidente a noção de que um discurso ideológico é sempre falado para alguém, e deve ter, por isso, uma direção e sentido implicados em sua estrutura. A questão pragmática se apresenta aqui com toda a sua força, pois, a eficiência das mensagens dependerá da compreensão e realização daqueles que são seus verdadeiros destinatários. Neste sentido, a ética empresarial só poderá tornar-se efetiva quando positivada pelos gerentes, afinal são eles que têm o poder de torná-la uma realidade, o que significa, finalmente, que a ética empresarial é uma ética que se realiza propriamente como prática gerencial.

Agora, talvez, tenhamos logrado tornar mais claro algo de que tratamos ao longo deste estudo. A ética empresarial é um movimento com uma destinação precisa: a gerência. Assim, se alguns dos autores visitados puderam identificar uma dinâmica incessante no debate da ética empresarial, se o discurso forte é uma característica marcante do

²⁰³ PADIOLEAU. L'E'thique est-elle ... (op. cit.), p. 84.

movimento, se a prática acadêmica se pauta pela oferta de uma infinidade de publicações, pelo debate contínuo, pela abrangência temática, e por uma intensidade retórica que parece distante da construção de uma doutrina estável; a compreensão da direção e sentido deste incessante movimento, só é possível se for buscada precisamente onde ele se cristaliza, no lugar em que se apresenta como uma resultante de forças: na prática gerencial. Este é o objetivo da segunda parte deste estudo, buscar o sentido deste movimento ali onde ele repousa.

PARTE 2. A ÉTICA EMPRESARIAL EM REPOUSO

4. EM DIREÇÃO À ÉTICA EMPRESARIAL PRAGMÁTICA

A ética empresarial da academia diferencia-se, em grande medida, da ética empresarial de empresa, de um lado, o debate prolixo, de outro, uma forte orientação para a ação. As empresas encampam com vigor a questão ética, mantendo consistentemente uma atitude pragmática na solução de seus problemas. Se, de início, foram movidas por precauções relacionadas à sua imagem pública e às demandas externas à organização, atualmente, as empresas privilegiam um *modus operandi* gerencial, e direcionam sua energia àquilo que se apresenta mais ao alcance das intervenções alinhadas a ele. Transformam a ética em uma questão mais próxima do trabalho operacional, deslocando seu foco para a gestão de recursos no interior das fronteiras da organização. Dedicam-se a soluções operacionais, à criação de instrumentos para lidar com os problemas éticos, e a atividades que visam especialmente a eficácia de resultados, no confronto com os problemas éticos. Ao privilegiarem a abordagem pragmática, distanciam-se, em grande medida, das preocupações de fundamentação teórica do meio acadêmico, ao mesmo tempo que incitam indagações de natureza um tanto diversa, sempre relacionadas à eficiência da gestão, naquilo que se identifica como problemas éticos da empresa.

Neste e nos próximos capítulos apresentaremos a ética empresarial em sua dimensão pragmática. O presente capítulo aponta, na primeira seção, a intensificação da prática empresarial em torno da ética, e o ataque pragmático às especulações acadêmicas, tomadas por caprichos intelectuais, que nada acrescentam àqueles que enfrentam as questões éticas no dia a dia da empresa. A segunda seção trata da forma que assume a ética empresarial na empresa: os programas de prevenção e detecção de condutas antiéticas.

4. 1. Dispensando a complexidade teórica

A intensificação da atividade empresarial em torno da ética ocorreu ao longo dos anos 80, neste período, a política norte-americana orientou-se pela hegemonia de governos republicanos com forte tendência neoliberal. "A década de 80 marcou o início da era Reagan/Bush, com a crença de que a auto-regulamentação, e não a regulamentação pelo governo, era de interesse público".²⁰⁴ A promoção de incentivos à auto-regulamentação dos negócios, de fato, resulta de convicções liberalizantes, que se pautam pelo descarte da intervenção econômica estatal e pelo crescente afastamento do governo das atividades de regulamentação direta dos negócios. Desde então, desenvolve-se uma política francamente pró-mercado, reservando-se ao governo um papel de regulador suave, produtor de incentivos indiretos que visam lubrificar o funcionamento econômico. De forma que a auto-regulamentação incentivada parece manifestar-se como uma tendência crescente em anos recentes, e a ética empresarial será amplamente contemplada neste processo.

Os sintomas da auto-regulamentação tornam-se particularmente intensos no final da década de 80. Para se ter uma idéia, em 1987, uma pesquisa realizada pelo *The Conference Board*²⁰⁵ constata que três quartos das grandes empresas norte-americanas possuem seu código de conduta, que um número crescente dessas empresas — cerca de 50% — utilizam a comunicação de seus códigos de conduta para promover seções dirigidas, em que os participantes são incitados a trocar pontos de vista a respeito do conteúdo dos códigos. Algumas delas promovem seminários especiais para estudos de casos com a participação de "especialistas externos". Ao contrário da academia, que emprega professores de filosofia para incitar o 'novo pensamento', os homens de empresa parecem naturalmente capacitados a reconhecer problemas morais em suas atividades cotidianas. A consultoria *Touche Ross* revela em pesquisa, de 1988, que "94% de uma amostra significativa da elite patronal norte americana considera a ética

²⁰⁴ FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000 [tradução da 4ª edição original], p. 11.

²⁰⁵ THE CONFERENCE Board. *Corporate Ethics*. Research Report nº 900, New York, 1987. Apud PADIOLEAU, Jean-G. Les entreprises américaines et la morale des affaires. *Chroniques de la actualité de la SEDEIS*, Tome XXXVII, nº 9, 15 septembre 1988, pp. 362-367, p. 364.

como um assunto de interesse e preocupação"²⁰⁶, e apenas "14% pensam que elevados padrões éticos penalizam a competitividade das empresas".²⁰⁷

De fato, o título de uma publicação, promovida pelo *The Business Roundtable*, confirma a importância da ética para a direção das empresas: "*Corporate Ethics: a Prime Business Asset*".²⁰⁸ Este documento descreve a experiência de empresas líderes no domínio (Boeing, Champion International, Chemical Bank, General Mills, GTE, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, McDonnell Douglas, Norton e Xerox), e releva destas experiências, primeiramente, o papel crucial da direção, particularmente do CEO, pelo estatuto da liderança exemplar, em segundo lugar, aponta a dificuldade das empresas em utilizar seus códigos de conduta como meios concretos de ativação do dinamismo coletivo, e finalmente, ressalta que a ética empresarial é um fator-chave estratégico para a sobrevivência e a rentabilidade das empresas, engajadas numa concorrência feroz e mundial.

A passagem para os anos 90 representa a afirmação do pragmatismo nas questões da ética empresarial. Em 1993, a *Harvard Business Review* publica um artigo de Andrew Stark, que ficou famoso por sua defesa veemente da abordagem pragmática como única alternativa para o desenvolvimento satisfatório da doutrina. O artigo fala em um *boom* da *business ethics*: "... 90% das escolas de administração norte americanas fornecem algum tipo de treinamento na área; [...] as mais proeminentes escolas de negócios já possuem *endowed chairs*"²⁰⁹ em ética dos negócios ..." ²¹⁰; fala também num esforço empresarial significativo em direção à ética, pois, "as maiores corporações americanas estão tentando ativamente construir ética dentro de suas organizações".²¹¹

²⁰⁶ Apud PADIOLEAU. Les entreprises américaines ... (op. cit), p. 362.

²⁰⁷ LIPOVETSKY, Gilles. *Le crépuscule du devoir*. Paris: Gallimard, 1992, p. 259.

²⁰⁸ THE BUSINESS Roundtable. *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*. New York, 1988. Apud PADIOLEAU. Les entreprises américaines ... (op. cit), p. 364.

²⁰⁹ numa tradução livre, *endowed chairs* são cadeiras de ensino criadas em função de doações às universidades.

²¹⁰ STARK, Andrew. What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, vol. 71, may/june 1993, pp.38-48, p. 38.

²¹¹ Um dado interessante, revelado em pesquisa de 1990, é uma correlação positiva entre o tamanho da empresa e a adoção de códigos de ética. Ver METZGER, Michael et al. The organization of ethics and the ethics of organizations: the case for expanded organizational ethical audits. *Business Ethics Quarterly*, vol 3-1, 1993.

O artigo faz, porém, um balanço crítico da ética empresarial até aquele momento, afirmando que a produção acadêmica na área revelava-se irrelevante para a maioria dos gestores. De acordo com Stark, a ética empresarial não oferece uma ajuda concreta na identificação de cursos de ação éticos nas chamadas áreas cinzentas, nenhum auxílio oferece naquelas situações em que "se identifica claramente o curso certo da ação, mas em que o 'mundo real' competitivo e as pressões institucionais acabam colocando dificuldades mesmo aos gestores mais bem intencionados".²¹² A pergunta que dá nome ao artigo "*what's the matter with business ethics?*", determina a pretensão de seu autor, "*what can be done to do it right?*".

Stark procura definir a ética de um ponto de vista gerencial: "Por que os gerentes devem ser éticos?". Identifica, inicialmente, na noção de responsabilidade social corporativa a idéia fundante da ética nos negócios, em cujo cerne reside a necessidade das empresas se anteciparem às mudanças da lei e do mercado. Deste ponto de vista, são claras as vantagens gerenciais da ética, e a resposta do porque ser ético não traz dificuldade alguma:

"... o propósito do *ethical management* é captar os sinais de novos espíritos, e incorporá-los voluntariamente aos padrões [da empresa], sem esperar que a lei obrigue tais mudanças [...] ser ético é prevenir-se da lei [...] de acordo com os defensores da responsabilidade social corporativa, o mercado premia o comportamento ético [...] '*Ethics pays*' [...] Muitos gerentes podem assimilar respostas à questão "Por que ser ético?" facilmente, pelo lema *enlightened self interest*".²¹³

Se os resultados da aplicação gerencial em adotar o *ethical management* pareciam evidentes, as formas de fazê-lo estavam ainda por ser esclarecidas. Esperava-se da ética empresarial precisamente este esclarecimento. Os professores de filosofia ensinariam de que maneira discernir as filigranas éticas e transportá-las para as situações morais do dia-a-dia da empresa. Havia, entretanto, um desconforto dos eticistas para lidarem com situações regidas pelo auto-interesse, seu *background* privilegiava precisamente "as situações em que o auto-interesse não fosse a regra". Por isso, ao invés de se apoiarem

²¹² STARK, Andrew. What's the matter ... (op. cit.), p. 38.

nos pilares já postos pela responsabilidade social, os professores investiram seu tempo e energia tentando construir novas bases para a ética empresarial, desta vez distantes definitivamente do mundo real das empresas.

Stark chega mesmo a declarar a "miopia da filosofia moral", seu descontentamento resulta dos exageros que julga serem cometidos pelos *business ethicists*. Os autores defendem comportamentos éticos conflitantes com os interesses da empresa, além de objetarem que "fazer o bem" em conformidade com estes interesses pode ser antiético, se eles forem a única motivação para a ação. Exemplifica o absurdo, citando as palavras de um participante num simpósio de ética empresarial, com o tema "*Do Good Ethics Ensure Good Profits?*":

"Ser ético numa empresa porque isto pode aumentar os lucros, é fazê-lo pela razão inteiramente errada. A empresa ética tem que sê-lo porque quer ser ética. [e Stark emenda] Em outras palavras, ética empresarial quer dizer agir dentro do mundo dos negócios, por razões estranhas a ele".²¹⁴

É inconcebível imaginar que os filósofos da ética empresarial solicitem que empresas "sacrifiquem seus interesses tradicionais de lucratividade e sucesso no mercado" em favor de demandas éticas supostamente mais importantes. Mas, renegar os incitativos financeiros das ações gerenciais é apenas parte do problema. Os autores chegam mesmo a objetar as práticas mais corriqueiras de gerenciamento de recursos humanos, e Stark exemplifica: Daniel Gilbert sugere, em *Business Ethics: The State of the Art*, que:

"... quando o comportamento ético é encorajado por estímulos externos, como quando os executivos senior servem de modelo ao comportamento adequado, ou fornecem incentivos idealizados para induzir a adequação do comportamento dos outros, então o comportamento não é verdadeiramente ético. [e Stark emenda] A forte implicação de tudo isso é que um gerente só pode ser verdadeiramente *bom* numa corporação que é *má*".²¹⁵

²¹³ *ibid.* p. 39.

²¹⁴ *Apud ibid.* p. 40.

²¹⁵ *Apud ibid.* p. 43.

A crítica de Stark é significativa porque declara com todas as letras a decalagem entre a abordagem acadêmica, a que se atribui uma sobrecarga de abstrações filosóficas, e os problemas gerenciais e práticos que emergem na gestão das empresas. Ao problematizar a distância entre os dois mundos da ética empresarial, Stark enumera os desajustes resultantes dos excessos dos *scholars*. Eles não conseguem responder à questão "Por que ser ético?", a não ser de forma muito abrangente e genérica, muito teórica e abstrata, e sobretudo muito pouco prática. Ao invés de enfocarem normas profissionais e modos de comportamento, metem-se em empreitadas críticas sobre as premissas do sistema econômico e político; ao invés de investirem na utilidade do aconselhamento ético profissional, produzem uma filosofia social de altas esferas. Os acadêmicos parecem necessitar do envigamento abstrato da filosofia moral para legitimar seu trabalho, chegam mesmo a obscurecer sua linguagem com conceitos destituídos de sentido prático. Stark seleciona excertos do celebrado *Journal of Business Ethics*, para demonstrar sua tese:

"O ponto central da discussão de um artigo recente, por exemplo, é argumentar que 'a ética utilitarista e situacional, e não a ética deontológica ou kantiana [...] deveria ser utilizada num código regional de conduta de uma multinacional que opera na África sub-sahariana'. O ponto de outro artigo é 'defender o ponto de vista de que, de uma perspectiva puramente utilitária, não há argumento robusto em favor da imoralidade dos *hostile liquidating take-overs*'".²¹⁶

De tudo isso, resulta finalmente o impraticável! Ainda que alguns autores se esforcem em fornecer diretivas práticas, elas pertencem a uma concepção diluída do mundo real do gerenciamento empresarial. Norman Bowie, exemplifica Stark, publica um artigo em que examina as relações entre gerentes e grupos de interesse [*stakeholders*], para concluir que:

"A 'mais importante obrigação' de um gerente é 'fornecer sentido no trabalho para [...] os empregados'. [e Stark emenda] Mesmo

²¹⁶ *ibid.* p. 44.

que acreditemos que esta asserção seja verdadeira, ela é de tal forma estranha ao mundo institucional habitado pela maioria dos gerentes, que uma ação guiada por ela seria impossível para eles".²¹⁷

Stark conclui seu artigo com indicações para aproximar o mundo gerencial e a ética empresarial, sugerindo a existência de indícios de uma "*new business ethics*". Esta ética empresarial de cara nova já se delineia pela pena de autores que entendem que os interesses das empresas podem conflitar com a ética, mas sabem que a solução de tais conflitos exige o exercício da criatividade. Como afirma Joanne Ciulla, "a porção realmente criativa da ética empresarial é descobrir maneiras de fazer aquilo que é moralmente correto e socialmente responsável, sem arruinar sua carreira e a empresa".²¹⁸ A "nova ética empresarial" percebe com maior clareza o "*messy world of mixed motives*" presente na realidade das empresas, evitando a supervalorização do altruísmo em detrimento do auto-interesse. Menos afeitos a abstrações, os autores da nova era participam com os gerentes no desenho de novas estruturas corporativas, sistemas de incentivos e processos de tomada de decisão, reconhecendo a dupla face de suas motivações: altruísmo e auto-interesse.

O autor celebra, entre outras, a obra de Robert Solomon, *Ethics and Excellence*, pela agudeza na utilização do conceito de virtude para "criar uma ética de valor prático para os gerentes". De acordo com Stark, Solomon resgatou o pensamento aristotélico, para afirmar confortavelmente que:

"... ser virtuoso não envolve demandas radicais ao nosso comportamento, [...] Aristóteles usou a palavra 'moral' para designar o que é 'prático'. [...] Em seu livro, Solomon discute [...] as complexas virtudes morais da gerência, tais como, tenacidade, coragem, imparcialidade, sensibilidade, persistência, honestidade e elegância no contexto do mundo real, em situações como fechamento de fábricas e negociações contratuais".²¹⁹

²¹⁷ *ibid.* p. 46.

²¹⁸ *Apud ibid.* p. 46.

²¹⁹ *ibid.* p. 46.

Stark elogia uma obra de Laura Nash, *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, por duas razões. Inicialmente, por entender a dificuldade de reconciliar motivos éticos com o lucro, localizando aí o ponto de convergência dos esforços da ética empresarial. Em seguida, porque Nash afirma que os gerentes, como todo ser humano, possuem "uma coleção normal de instintos éticos a desejam que seus instintos não sejam comprometidos no trabalho", são todos, afinal, bem intencionados. Na dimensão da prática gerencial, Nash reconhece, portanto, a tensão causada por dilemas em que o gerente não sabe o que é certo ou errado fazer, bem como, por dilemas em que ele sabe o que é certo, mas não consegue fazê-lo, por pressões externas de ordem competitiva ou organizacional. A autora propõe "*a set of common sense approaches*" para auxiliar os gerentes a lidarem com estes dois tipos de situação, designa esta abordagem "*covenantal ethics*", definindo-a como "a obrigação principal do gerente [...] de verificar que todas as partes numa negociação comercial [...] tenham êxito em termos do valor criado".²²⁰ Em resumo, de acordo com Nash, as empresas não podem ter vergonha em produzir lucro, mas devem adicionar preocupações éticas ao produzi-lo.

Para resenhar, enfim, sua posição em prol de uma nova face para a ética empresarial, Stark encontra numa citação de Dees e Cramton o enunciado daquilo que seria "o manifesto para a nova ética empresarial": "*O mais importante trabalho em ética empresarial não é a construção de argumentos para apelar aos idealistas morais, mas a criação de estratégias acionáveis para os pragmáticos*".²²¹

O apelo de Stark em favor de uma ética empresarial 'operacionalizável' em termos gerenciais, simboliza a tendência dominante, o *leitmotiv* que embala os anos 90. Sua perspectiva francamente pragmática, poderia ser resumida por um sonoro e irônico '*so what?*' para grande parte da produção acadêmica, o autor declara, na verdade, o descarte da ética filosófica ao instituir a "nova ética empresarial".

²²⁰ *Apud* ibid. p. 48.

²²¹ ibid. p. 48.

4. 2. A auto-regulamentação: "programas" de ética empresarial

As preocupações gerenciais com a ética ganham um contorno definitivo no início da década de 90, quando as autoridades norte americanas aprovam uma série de normas sobre crimes corporativos. Como afirma Ferrel et al.:

"As *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* [Diretrizes Federais Americanas de Normas de Cumprimento Obrigatório] aprovadas pelo Congresso americano em novembro de 1991, deram o tom da observância dos programas de ética empresarial na década de 90. Essas diretrizes abriram novas frentes, ao transformar em lei incentivos para que as empresas tomassem medidas com vistas a prevenir condutas condenáveis, como a elaboração de programas internos eficazes de cumprimento de normas éticas".²²²

O marco legal, representado pelas diretrizes oficiais, faz a ética empresarial pôr em evidência uma dimensão gerencial de controle disciplinar, pois, "[a]s empresas estão sendo agora consideradas responsáveis pela má conduta de seus empregados."²²³

A regulamentação federal da ética empresarial tem origem na regulamentação de fornecedores de armamentos: *The Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct*, conhecida pela sigla DII.²²⁴ Em 1986, uma série de recomendações aos fornecedores do Ministério da Defesa foram elaboradas pela Packard Commission — presidida por um dos fundadores da Hewlett Packard Corporation, que na época ocupava um cargo de *Deputy Secretary of Defense*. As recomendações enfatizavam a necessidade de maior auto-regulamentação [*self-governance*] na indústria de armamentos, e mais particularmente, exigiam atenção para:

"... a elaboração de códigos de conduta que deveriam ser universalmente adotados por todas as empresas do setor, a

²²² FERREL et al. *Ética Empresarial...* (op. cit.), p. 11.

²²³ *ibid.* p. 12.

²²⁴ As informações sobre a DII foram extraídas de YUSPEH, Alan R. *The Defense Industry Initiative (DII): Lessons Learned*. In: *Corporate Crime in America: Strengthening the 'Good Citizen' Corporation - Proceedings Of the Second Symposium on Crime and Punishment in the United States*. Disponível em <<http://206.6.118.10/SYMPO/WCSYMPO.HTM>>. Acesso em 18 ago. 2001.

necessidade de implementação de programas de treinamento em ética, a adoção de linhas telefônicas internas com garantia de sigilo para informação sobre condutas suspeitas de funcionários, a criação de um *ombudsman* ou ouvidor para que problemas éticos pudessem ser discutidos com um representante oficial da empresa".²²⁵

Na verdade, a DII resultou de uma reação da indústria de armamentos frente às recomendações da Comissão Packard. Os 17 maiores fornecedores de material bélico foram os responsáveis pela elaboração e implementação de uma carta de princípios, que foi chamada *The Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct*.

Em resumo, o documento consiste no seguinte: exige que os signatários possuam um código de conduta formal, que o código seja distribuído a todos os funcionários envolvidos com os contratos governamentais, que haja algum tipo de orientação, quanto ao código, para novos funcionários, e que haja um treinamento para todos os empregados, tanto em relação ao código quanto aos princípios éticos e de compliância [*compliance*] relacionados. Os princípios determinam que todas as empresas devem possuir um mecanismo interno de informação [*internal reporting mechanism*]: *hotline*, *ombudsman*, *help line*, ou *concern line*; bem como um sistema voluntário de *disclosure* frente ao governo. Os signatários devem participar de reuniões anuais para debater as melhores práticas [*best practices forums*], além de responderem obrigatoriamente a questionários anuais de avaliação [*public accountability*], estes questionários são submetidos a auditores independentes, sendo depois compilados e publicados num *Annual Report*.²²⁶

Tendo como base as recomendações da DII, as *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* representam a criação de um sistema de sanções pecuniárias, no âmbito do sistema judiciário norte americano, com o objetivo de "punir adequadamente as organizações e seus agentes", e ao mesmo tempo, "incentivá-las a manter mecanismos de prevenção, detecção e informação de condutas criminosas".²²⁷ É importante notar que

²²⁵ YUSPEH. (op. cit), p. 1.

²²⁶ Ver: idem.

²²⁷ FEDERAL Sentencing Guidelines: Sentencing for Organizations. In: BEAUCHAMP, Tom L.; BOWIE, Norman E. *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997, pp.

muito daquilo que a literatura da ética empresarial faz aparecer sob o signo do antiético, a terminologia legal define, sem rodeios, como conduta criminosa [*criminal conduct* ou *offense*]: alguns exemplos seriam as práticas de fixação de preços, acordos entre concorrentes, suborno ou "presentes", informação falsa sobre produtos, *insider information*, espionagem, sabotagem, operações que resultem em evasão fiscal, etc.²²⁸

Para cada uma das condutas criminosas previstas, a lei estabelece um número de pontos que varia de acordo com sua gravidade, assim, quanto mais elevada a pontuação maior será a penalização correspondente. Concretamente, maior pontuação significa a aplicação de multas mais elevadas. Há também a possibilidade de outras penalizações, como, por exemplo, ressarcimento de prejuízos ou obrigatoriedade de trabalhos comunitários, ou, ainda, a prisão de altos executivos que venham a ser responsabilizados, pessoalmente ou por conviência, pelas condutas criminosas. Para o caso extremo de uma *criminal purpose organization*, as Diretrizes Federais chegam a prever o confisco de todos os ativos da empresa, ou seja, seu virtual fechamento.

O texto das Diretrizes Federais define as organizações de forma ampla: "*organization means a person other than an individual*", além disso, através da noção de *corporate culpability*, considera as organizações como "responsáveis vicárias pela conduta de seus agentes". O significado disto é que tanto as organizações como seus empregados podem ser responsabilizados por condutas criminosas na condução dos negócios, e uma ênfase particular é dada à gravidade do envolvimento daqueles empregados que ocupam postos mais graduados. A utilização de tal artifício permite a construção de um sistema de incentivo à manutenção de mecanismos de controle interno, pois, caso ocorra uma conduta criminosa, tanto a organização como seus dirigentes poderão ser responsabilizados e penalizados. A lei prevê, entretanto, fatores atenuantes para esta "culpabilidade", que, em grande medida, dependem do exercício do controle gerencial no âmbito da organização, são eles:

182-187. Para consultar o texto completo das *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* ver o Capítulo 8 das *Federal Sentencing Guidelines*. Disponível em <<http://www.ussc.gov>>. Acesso em 21 out. 2001.

²²⁸ O Capítulo 2 das *Federal Sentencing Guidelines* define as condutas criminosas [*offenses*] e sua gravidade numa escala de pontuação, ver <<http://www.ussc.gov>>. Acesso em 21 de out. 2001.

"(1) as medidas concretas que a organização empreendeu no sentido de detectar e prevenir a conduta, antes de ter ocorrido; (2) o grau e extensão do envolvimento ou a tolerância da conduta por parte do pessoal de elevado nível hierárquico; (3) e, ainda, após o acontecido, as medidas tomadas visando prevenir a repetição de tal conduta no futuro".²²⁹

A legislação norte americana elabora uma série de sete recomendações, com o sentido de modelar a implementação e edificação de sistemas de controle, tendo em vista os aspectos relacionados acima. Tais recomendações configuram o que se costuma chamar *effective compliance program*, com objetivos definidos de acordo com o texto da lei:

"O ponto central de um programa efetivo para prevenir e detectar violações da lei é que a organização mantenha a devida diligência na continuidade da prevenção e detecção de condutas criminosas de seus empregados e outros agentes".²³⁰

Exigências mínimas para esta diligência são prescritas pelas Diretrizes Federais, a obrigação de diligência requer, no mínimo (*sic*), que a organização tenha tomado as medidas que são indicadas a seguir²³¹:

1. a organização deve ter estabelecido padrões de conduta adequada [*compliance standards*] e procedimentos, razoavelmente capazes de reduzir a possibilidade de condutas criminosas, para serem seguidos por seus empregados ou outros agentes;
2. indivíduo(s) pertencente(s) ao alto escalão deve(m) ter sido especificamente designado(s) e responsabilizado(s) pela supervisão e cumprimento dos padrões e procedimentos estabelecidos;
3. a organização deve ter tido o devido cuidado para não delegar substancial autoridade discricionária a indivíduos sobre os quais saiba que têm propensão ao engajamento em atividades ilegais, ou que pudesse sabê-lo se fosse suficientemente cuidadosa;
4. a organização deve ter tomado iniciativas para comunicar eficientemente seus padrões e procedimentos a todos os empregados e outros agentes,

²²⁹ FEDERAL Sentencing ... (op. cit.), p. 182.

²³⁰ *ibid.* p. 183.

²³¹ *idem.*

por exemplo, exigindo a participação em programas de treinamento ou distribuindo publicações que expliquem de uma maneira prática aquilo que é requerido;

5. a organização deve ter tomado iniciativas para lograr o cumprimento dos padrões e procedimentos, por exemplo, pela utilização de sistemas de auditoria desenhados para detectar condutas criminosas de empregados e outros agentes, e pela implantação e divulgação de sistemas de informação [*reporting systems*], através dos quais os empregados e agentes possam reportar condutas criminosas de outros dentro da organização, sem medo de represálias;
6. Os padrões de conduta devem ter sido consistentemente reforçados por mecanismos disciplinares apropriados, incluindo a punição [*discipline*] dos indivíduos responsáveis por falhas na detecção de uma *offense*. A punição adequada de indivíduos responsáveis por uma *offense* é um componente necessário de *enforcement*; entretanto sua forma apropriada pode variar caso a caso;
7. Depois que uma *offense* foi detectada, a organização deve ter tomado todas as medidas razoáveis para responder à *offense* apropriadamente, e para prevenir outras de mesma natureza — incluindo a necessária revisão de seus padrões de conduta e procedimentos de detecção.

A eficácia de um programa de prevenção, baseado nas sete recomendações, deve ser o objetivo de toda organização, por isso, no intuito de indicar com maior precisão as ações a serem implementadas, as Diretrizes recomendam especial atenção para:

"(1) o tamanho da organização, que é fator definidor do nível necessário de formalização dos programas, organizações maiores exigem tipicamente maior formalização [...]; (2) a possibilidade de ocorrência de certas *offenses* em razão da natureza do negócio [...]; (3) a história da organização, porque pode indicar tendências, para esta ou aquela conduta, que auxiliem o desenho de ações preventivas necessárias..."²³²

A legislação visa incentivar francamente a aplicação das recomendações, e para fazê-lo idealiza um mecanismo para o cálculo do valor de multas, chamado *culpability score*. Seu funcionamento lembra uma operação contábil: se uma organização for julgada culpada de uma conduta criminosa, o valor da multa a ser aplicada é determinado por uma tabela progressiva de pontos, pois, a cada *offense* corresponde um número de

pontos; ocorre que a lei prevê que o cálculo final do número de pontos só poderá ser feito depois de um balanço da incidência de fatores atenuantes e agravantes, este balanço tem o objetivo de determinar um índice multiplicador, maior ou menor, a ser considerado no cálculo final. De maneira que a presença de fatores atenuantes pode reduzir o valor de uma multa em até 95%, e a presença de fatores agravantes pode aumentar este valor em até 400%. Para se ter uma idéia, a maior multa prevista alcança US\$ 72.500.000,00, é possível, portanto, elevá-la a US\$ 290.000.000,00 ou reduzi-la a US\$ 3.265.000,00.²³³

Duas espécies de fatores atenuantes estão previstos: a adoção de *compliance programs*, nos moldes das sete recomendações, e a cooperação com agentes da lei. Os fatores agravantes previstos são quatro: além do já mencionado envolvimento do alto escalão da organização, o exame da história recente da organização para verificação de possível reincidência de conduta criminosa, e, ainda, a desobediência à ordem judicial e obstrução à justiça. Todos esses fatores compõem o chamado *culpability score* de uma organização, e, portanto, determinam a possibilidade concreta de uma redução significativa, bem como de um acréscimo considerável, no valor de possíveis multas. Além disso, em caso de condenação, a ausência de um *compliance program* numa organização tem como consequência uma intervenção judicial, sob o regime de *probation*, uma espécie de liberdade condicional para as organizações, que significa a determinação em sentença e o acompanhamento pelo sistema judiciário da implementação de um programa de prevenção nos moldes da lei.

Na vigência das Diretrizes Federais, como se percebe, a conduta dos empregados passa a representar um enorme risco para as empresas. Eis toda a importância e dimensão da frase de Ferrel et al.: *as empresas estão sendo agora consideradas responsáveis pela má conduta de seus empregados*. De fato, quando estes autores comentam a legislação afirmam:

²³² *ibid.* p. 183-184.

²³³ GREENLEE, Janet; BUKOVINSKY, David. Protection from the Federal Sentencing Guidelines. *The CPA Journal*, vol. 67, issue 8, Aug. 1997, pp. 32-36, p. 33.

"O principal objetivo das diretrizes federais é incentivar a empresa a avaliar riscos, efetuar um serviço de automonitoração e trabalhar ativamente para impedir conduta antiética, punindo empregados ou *stakeholders* que a pratiquem; ou seja, avaliar suas principais áreas de risco, e elaborar um programa sob medida que atenda ao critério fundamental de eficácia. As diretrizes, além disso, tornam a empresa responsável por mau comportamento de cada um de seus empregados".²³⁴

Aquilo que as Diretrizes Federais oferecem especificamente às organizações, o que se chama *effective compliance program*, parece ser uma coleção de procedimentos para controlar o comportamento, acompanhados pela exigência tácita de que sejam adotados universalmente nas organizações. Assim, o marco legal das Diretrizes Federais representa um reforço considerável às tendências gerencialistas presentes na doutrina da ética empresarial. Curiosamente, a ausência da palavra "ética" no texto da lei não parece representar empecilho para seus ideólogos, que fazem amplo uso do adjetivo "antiético" para estigmatizar os comportamentos indesejáveis na empresa. Podemos afirmar, sem exagero, que, ao longo dos anos 90, os *compliance programs* representarão o formato modelar para o gerenciamento da ética nas empresas, e o argumento pecuniário, do "perigo" da "conduta antiética" dos empregados, acaba ganhando enorme força sob a égide das Diretrizes Federais.

²³⁴ FERREL et al. *Ética Empresarial ...* (op. cit.), p. 161.

5. A GESTÃO DA ÉTICA NA EMPRESA

No capítulo anterior, foram apresentadas evidências da presença do pragmatismo na doutrina da ética empresarial, além do formato idealizado para os programas de ética empresarial. Neste capítulo o objetivo é discutir a inserção da ética na prática gerencial. Na primeira seção, observa-se que a absorção da ética pela empresa tem sua maior expressão num processo de burocratização, enfatiza-se que as empresas utilizam a ética para dar um novo significado a antigos procedimentos. Nas três seções subsequentes, os resultados concretos do processo de burocratização são apresentados, observando-se de que maneira se opera a resignificação da ética pelas empresas, evidencia-se, no processo, que a prática gerencial encampa os referenciais éticos, para apresentar-se ela mesma como referente da ética. Na última seção, observa-se que o produto final da burocratização é uma ética construída pela própria empresa.

5. 1. A burocratização da ética

A simples observação do caminho da ética empresarial, evidencia uma crescente tendência à burocratização.²³⁵ Pois, se o problema fundante estava em municiar as empresas para corrigir um desajuste diante de certas demandas da sociedade, buscando no diálogo com a filosofia elementos que removessem uma suposta ignorância moral vigente, este problema se transforma em uma questão disciplinar restrita às fronteiras da organização. Aquilo que se chama "ética" vai se tornando o equivalente de um processo de rotinização de procedimentos que se intensifica nas organizações, com o sentido de controlar o comportamento dos indivíduos. A própria idéia de que à ética corresponderia um "programa" é um forte indicativo desta tendência. Mas não apenas isto, fala-se em "eficácia", "automonitoração", "punição", tudo isso com o único objetivo de "impedir a

²³⁵ Utilizamos o termo 'burocratização' no sentido empregado por Reinhard Bendix, como um processo que avança sedimentando procedimentos de rotina, em que a rotinização vai ocupando o lugar de práticas menos estruturadas (em termos da racionalidade de que são portadoras). Ver BENDIX, Reinhard. *Work and Authority: ideologies of management in the course*. Los Angeles: University of California Press, 1974. p. 211.

conduta antiética" na empresa. Ora, se a ética pôde ser igualada à disciplina, resulta disto a possibilidade de igualar, pelo recurso à interpolação, a disciplina à ética.

Há todo um revestimento burocrático sendo tecido com o avanço da ética empresarial, é isto que chamamos de burocratização. A normatização, a formalização de regras, a exigência de obediência, entendidas como pertencentes a uma esfera ética das empresas, é a trama que promove a convergência entre a disciplina burocrática e a ética empresarial. Pode-se, assim, entender as razões do surgimento de uma problematização em termos de conduta "ética" e "antiética" nas organizações, isto pode acontecer exatamente por que a fronteira entre ambas passa a ser fornecida pela análise da (in)consistência entre uma ação e as determinações que lhe são imputadas pela estrutura burocrática em que ela se realiza. Como afirma Motta, a burocracia radica num tipo de racionalidade jurídica-formal, que "implica determinada ética associada às condições de produção capitalistas": a "precisão, a continuidade, a uniformidade, a subordinação ..." são as "virtudes" implicadas no empreendimento burocrático.²³⁶ A ética empresarial avança constituindo-se como um discurso que pretende naturalizar e universalizar as "virtudes burocráticas", um tipo de ética útil à continuidade das empresas.

Se, como afirmamos anteriormente, o surgimento da ética empresarial dependeu em alguma medida da importação da ética filosófica, isso parece ter sido regulado por aquilo que os especialistas em comércio exterior chamam de Regime de Admissão Temporária. Pois, a burocratização tem resultado numa maior independência conceitual. Aquele conflito entre a abordagem acadêmica e pragmática, que alguns dos autores mencionados anteriormente faziam referência, deu lugar a uma ampla hegemonia do aspecto pragmático. Pode-se aventar, portanto, que temos presenciado, no movimento da ética empresarial, uma crescente decalagem em relação a certas preocupações filosóficas presentes na sua origem. Com o avanço da burocratização, a ética empresarial vem se constituindo como um campo independente, centrado cada vez mais na produção de um saber relacionado à prática gerencial.

²³⁶ MOTTA, Fernando C. P. *Organização e Poder*. São Paulo: Atlas, 1986, p. 67-68.

O englobamento da "ética" pelas empresas é o motor deste processo, pois, quando as empresas se dizem preocupadas com a ética, estão apenas operacionalizando o englobamento de certos referentes da ética para reafirmarem *in a fresh way* aquilo que desde sempre foi considerado adequado ou inadequado em termos de conduta dos empregados. Agora, porém, tudo que fôr inadequado pode ser convenientemente estigmatizado pelo adjetivo "antiético". Quando se deseja gerenciar a ética é preciso transformá-la em algo gerenciável. Não é estranho, portanto, que ela adquira feições de sistemas de controle disciplinar, e seja compreendida como algo que equivale a um conjunto de técnicas e ferramentas de gerenciamento. Ora, a ética empresarial avança justamente por um processo em que a empresa absorve um discurso, quer dizer, a burocracia torna-se capaz de englobar o que se nomeia "ética" pela resignificação da ética em termos de referentes burocráticos. A "virtude", a "responsabilidade", o "auto-interesse" são significantes remanufaturados pelo encaixe no código burocrático. O processo de burocratização, presente nas empresas, é o aspecto concreto desta transformação: elaboram-se normas e procedimentos, criam-se funções de supervisão, implementa-se treinamento, criam-se canais autorizados de comunicação, em uma palavra, há uma forte movimentação em termos de mobilização de recursos e da produção de um saber gerencial. Tudo isso se faz em nome da ética! O resultado é que o problema da ética empresarial passa a ser um problema típico de gestão: a eficiência desses sistemas.

5. 2. A remanufatura da ética [1]: o dinheiro

A ênfase no trato da questão ética em termos de mobilização de recursos, representa um aspecto significativo da centralidade da abordagem gerencial. Do ponto de vista ideológico, produz sobretudo um efeito de enquadramento da ética como um problema econômico-financeiro para as empresas. Archie Carroll, por exemplo, oferece evidências da robustez da questão ética utilizando-se de um argumento pecuniário, quando afirma que "... as corporações despendem agora mais de um bilhão de dólares por ano com consultores de ética empresarial ...".²³⁷

²³⁷ CARROLL, Archie B. Ethical Challenges ... (op. cit), p. 36.

As próprias consultorias e outras empresas de serviços têm explorado este argumento de maneira explícita. Na esteira da legislação norte americana, engajam-se fortemente na oferta de produtos e serviços de ética empresarial, configurando uma verdadeira *business ethics industry*.²³⁸ A virtual ameaça de um desembolso considerável pela ocorrência de "conduta antiética" na empresa, é lugar comum nos argumentos de venda de escritórios de consultoria e firmas que prestam serviços em ética empresarial.

A *EthicsLine* é uma dessas empresas, sediada no Texas, oferece um serviço terceirizado de linha telefônica anônima, para funcionar como *reporting system*, uma exigência das Diretrizes Federais. Em seu folheto promocional, aparecem as estatísticas da *U.S. Sentencing Commission* para mostrar "as terríveis conseqüências da não aderência às Diretrizes Federais", de acordo com a empresa, "entre outubro de 1995 e setembro de 1996, [...] 114 companhias receberam multas numa média de US\$ 1.120.023, e 46 foram condenadas a pagar restituições que em média alcançaram US\$ 566.839". O folheto informa as vantagens de se contratar os serviços da *EthicsLine*:

"Será que tem alguém na sua empresa falsificando despesas, ou aceitando suborno por informações sigilosas? Quem sabe um de seus empregados esteja solicitando indenizações de seguro sob alegações falsas. A verdade pura e simples é que sem possuir uma *employee hotline for anonymous reporting* você talvez nunca saiba [...] até que sua empresa seja indiciada. [...] Oferecer uma linha anônima terceirizada para seus empregados reportarem atividades suspeitas, pode reduzir grandemente as multas e sentenças de prisão, no caso de sua empresa ser processada ...".²³⁹

Dentre os pacotes de consultoria, um exemplo interessante é o *TEM - Total Ethics Management*, que uma empresa da Georgia oferecia em 1996. A Navran Associates idealizou um pacote que propõe às empresas uma virada cultural em direção à ética. Em *The Desktop Guide to Total Ethics Management*²⁴⁰, a empresa informa sobre seu programa, e justifica a preocupação com a ética pela combinação de cinco

²³⁸ PADIOLEAU. L'E'thique est-elle ... (op. cit), p. 83.

²³⁹ ETHICSLINE Brochure. Disponível em <<http://www.ethicsline.com/>>. Acesso em 20 nov. 1999.

²⁴⁰ NAVRAN Associates. *The Desktop Guide to Total Ethics Management*. Disponível em <<http://www.navran.com/>>. Acesso: 10 jun. 1998.

"imperativos": o moral, o pragmático, o legal, o perceptivo, a mudança. Num dos textos que compõem o *Desktop Guide*, o fundador da empresa, Frank Navran, chega mesmo a se aventurar numa definição de comportamento ético:

"Eu defino comportamento ético como: agir de maneira consistente com nossos valores pessoais e ao mesmo tempo com os valores vigentes naquele sistema em que temos uma função (organizacional, político, societal, religioso, etc.). Sim, com certeza os filósofos não irão gostar desta posição. Vamos deixar os argumentos filosóficos para os filósofos e focalizar uma preocupação que todos nós compartilhamos, a eficiência e eficácia da organização".²⁴¹

Para além de receitas de sucesso para a gestão da ética nas empresas, o *Desktop Guide* menciona as multas previstas nas Diretrizes Federais para incentivar a decisão favorável à implantação do TEM. Informa sobre os valores e os fatores de culpabilidade, e recomenda com todas as letras um programa de prevenção como ferramenta de proteção à vulnerabilidade da empresa:

"O único fator de culpabilidade que pode baixar o valor das multas é a implementação de um programa que detecte e previna violações éticas e demonstre a boa fé no esforço em evitá-las. Isto significa 'close the barn door before the horse escapes'".²⁴²

A empresa *Ethics & Compliance Strategies*, de Indianápolis, chega a estender seu argumento de vendas à reputação dos altos executivos. Para oferecer seus serviços, afirma em sua página eletrônica, que os membros do *Corporate Board* têm sua reputação sob risco iminente, pois, podem ser citados nominalmente num processo legal da empresa:

²⁴¹ NAVRAN, Frank. I can't do anything about that. I'm just a... . In: *The Desktop Guide to Total Ethics Management*. Disponível em <<http://www.navran.com>>. Acesso: 10 jun. 1998.

²⁴² NAVRAN Associates. A decision maker's guide to the new 1991 Federal Sentencing Guidelines. In: *The Desktop Guide to Total Ethics Management*. Disponível em <<http://www.navran.com>>. Acesso: 10 jun. 1998. Apenas para registro, o consultor Frank Navran continua desenvolvendo ferramentas de gestão para a ética empresarial, ocupa atualmente o cargo de Diretor de treinamento e consultor senior no *Ethics Resource Center*, uma organização *non-profit* que trabalha com projetos de consultoria em ética empresarial nos EUA. Publicou artigo recentemente no Brasil: ARRUDA, M. Cecília Coutinho; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV*, v. 40, n. 3, Jul./Set. 2000, pp. 26-35.

"Nós estamos vendo os incidentes de processos contra os diretores das empresas crescerem à ordem de 10% ao ano. Juntamente com o risco de manchar a reputação individual, estes processos trazem consigo a áspera realidade de multas multimilionárias e mandatos de prisão. Mas, se uma companhia pode pagar as multas para seus diretores, ela não pode ir para a cadeia por eles".²⁴³

Alguns dados estatísticos têm também servido para esquadrihar adequadamente a ética em termos dos perigos financeiros de que ela é portadora. Eles são fornecidos pela *Association of Certified Fraud Examiners* — uma organização privada, fundada em 1988 por um ex-agente da CIA, especializada na investigação de crimes corporativos. O último relatório elaborado pela Associação — *2001 National Fraud Survey* — traz uma série de informações sobre os custos de "fraudes e abusos" para as empresas norte americanas:

- ◆ "fraudes e abusos custam às organizações norte americanas mais de 400 bilhões de dólares por ano;
- ◆ a organização média perde US\$ 9 por dia por empregado por causa de fraudes e abusos;
- ◆ a organização média perde cerca de 6% de sua receita anual bruta por causa de fraudes e abusos;
- ◆ o prejuízo médio causada por homens é de cerca de US\$ 185.000, e por mulheres cerca de US\$ 48.000;
- ◆ o infrator típico é homem, branco e possui diploma universitário;
- ◆ os homens cometem 75% das *offenses*; as perdas causadas por gerentes são quatro vezes maiores que as causadas por empregados;
- ◆ as perdas causadas por executivos são 16 vezes maiores que as causadas por seus empregados;
- ◆ os abusos mais dispendiosos ocorrem em organizações com menos de 100 empregados;
- ◆ a maioria das fraudes e abusos pertencem às seguintes categorias: *misappropriation, fraudulent statements, bribery and corruption*".²⁴⁴

²⁴³ ETHICS & Compliance Strategies. Corporate Board Membership: Risky Business. Disponível em <<http://www.ethicscompliance.com/news.html>>. Acesso: 10 jun. 1998.

²⁴⁴ ASSOCIATION of Certified Fraud Examiners. Fraud Statistics. Disponível em <<http://www.cfenet.com/media/statistics.asp>>. Acesso em 03 nov. 2001.

Os dados da *2001 National Fraud Survey* interessam menos pelo que informam, do que pela seleção que oferecem. Dito de outra forma, os dados selecionados como informação relevante, recaem sobre os efeitos econômico-financeiros da chamada "conduta antiética" dos indivíduos nas organizações. É um tipo de preocupação reveladora do caráter que vai assumindo a ética empresarial, a ênfase no argumento pecuniário evidencia o crescente acento gerencialista da doutrina.

5. 3. A remanufatura da ética [2]: o aparelho

Além da financeirização, um segundo fenômeno é bastante significativo: relaciona-se diretamente ao aparelhamento burocrático da ética na empresa, é aquilo que os autores da ética empresarial costumam tratar por "institucionalização da ética".²⁴⁵ Referimo-nos à proliferação de cargos, ao surgimento de funções hierárquicas de supervisão e controle, à criação de verdadeiros 'Departamentos de Ética', com *staff* permanente, objetivos definidos, sistemas de avaliação, etc.

O ritmo crescente com que as empresas têm se aparelhado para o gerenciamento da ética aparece no relatório *Ethics Officer Association Member Survey 2000 Report*²⁴⁶, pesquisa elaborada pela Associação que reúne exclusivamente "executivos de ética" [*Ethics Officers*] de empresas de todo o mundo, mas norte americanas em sua maioria. Das 150 empresas pesquisadas, 11% criaram o cargo de *Ethics Officer* antes de 1991, 35% entre 1991 e 1995, e 54% entre 1995 e 2000. Destes executivos, 54% trabalham *full-time* nas funções de ética, e 46% *part-time*. As empresas empregam em média 6 funcionários (4,5 gerentes e 1,4 assistentes) em seus "Departamentos de Ética" [*Ethics Office*], 45% da amostra possui um ou dois gerentes designados como "*staff* do programa de ética", 12% têm 8 ou mais gerentes, 67% das empresas mantém um único assistente em seus Departamentos de Ética, e apenas 13% das empresas não possui nenhum assistente para a função.

²⁴⁵ A frase "*institutionalization of ethics in business*" foi utilizada pela primeira vez em 1979 por Theodore V. Purcell e James Weber. Apud WEBER, James. Institutionalizing Ethics into Business Organizations: a model and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, vol. 3 (4), 1993, pp. 419-436.

De acordo com Mark Henricks²⁴⁷, a intensificação da criação de cargos executivos de ética [*Ethics Officer*] é um fenômeno que deve ser atribuído, ao menos em parte, à nova regulamentação federal. O autor releva, entretanto, que a universalização de tal empreendimento está sujeita a dois tipos de restrição:

"... fazer a coisa certa pode ser caro (*sic*). O orçamento anual para um *ethics office*, incluindo *staff* e superiores, pode chegar a um milhão de dólares [...] Acrescente-se a isso o problema de que pessoas gabaritadas para o cargo são difíceis de encontrar".²⁴⁸

Apesar das dificuldades apontadas, as empresas têm tomado iniciativas concretas para gerenciar a ética. Tais iniciativas demonstram que as funções de um Departamento de Ética são em grande medida semelhantes, enquanto que seu orçamento e estrutura podem variar de empresa a empresa. Como indicam os quatro exemplos a seguir, o modelo oferecido pelas Diretrizes Federais parece ter determinado um perfil consistente para as funções de gerenciamento dos Departamentos de Ética.

5.3.1. Exemplos de estrutura e funções dos 'Departamentos de Ética': Northrop Corp. (1995)²⁴⁹:

A Northrop Corp., empresa do setor aeroespacial e fornecedora de armamentos ao governo norte americano, teve uma de suas fábricas da Califórnia indiciada por fraude em 1989. Como resultado, em 1990, dois gerentes foram presos e a empresa condenada a pagar multa de 17 milhões de dólares, além de ter suspensas suas encomendas por dois anos. A empresa promoveu uma revisão em seus programas de ética, contratando uma ex-funcionária do governo, Shirley Peterson [*former Department of Labor training official*], para dirigir seu *Ethics Office*. Mrs. Peterson ocupa, em 1995, o cargo de *vice president of ethics and business conduct*, dirigindo 35 funcionários, distribuídos nas várias instalações da Northcorp. Seu pessoal é submetido a um programa de treinamento diferenciado com o intuito de capacitá-los a treinar os demais empregados, lidar com suas reclamações, dúvidas e alegações de condutas antiéticas na empresa [*fact-*

²⁴⁶ ETHICS Officer Association. *Ethics Officer Association Member Survey 2000*. Disponível em <<http://www.eoa.org>>. Acesso em 13 de nov. 2001.

²⁴⁷ HENDRICKS, Mark. Ethics in Action. *Management Review*, vol. 84 (5), Jan. 1995, pp. 53-56, p. 53.

²⁴⁸ HENDRICKS. Ethics in Action ... (op. cit), p. 53.

²⁴⁹ *Apud* ibid. p. 54.

finding for allegations of unethical behavior]. As funções do Departamento de Ética consistem em treinamento, pesquisas sobre atitudes éticas, investigação de reclamações e denúncias. O trato de problemas e questões dos empregados é gerenciado através de linhas telefônicas do tipo pré-pago [*toll-free corporate ethics hotline*]. A atividade do Departamento é intensa, cerca de 42.000 empregados já foram submetidos a algum tipo de treinamento: conduta nos negócios, conferências sobre liderança, estudos de caso, além do *interactive video training on ethics* (que inclui um vídeo de 22 minutos sobre o incidente de 1989); a cada ano o Departamento investiga perto de 1.220 reclamações, e já produziu mais de 600 despachos, incluindo dispensas, reprimendas e realocações de pessoal, além de mudanças de procedimentos.

5.3.2. Exemplos de estrutura e funções dos 'Departamentos de Ética': Nynex Corp. (1995) ²⁵⁰:

A Nynex Corp., empresa do setor de telecomunicações, criou seu *Ethics Office* em 1991. Com um orçamento anual de um milhão de dólares, a direção da empresa recrutou doze pessoas *full-time*, e optou por um ex-funcionário de operações para dirigi-los. Até 1995, o Departamento havia treinado 95.000 empregados, entre eles 22.000 gerentes. O treinamento gerencial é do tipo *workshop* de imersão, com duração de um dia, incluindo estudos de caso sobre ações éticas em finanças, *marketing*, e outras funções. O treinamento dos demais empregados utiliza os chamados *tailgate packages*, 'pacotes' com vídeos de 22 minutos, exibidos nos diversos locais de trabalho e convívio da empresa. O Departamento de Ética da Nynex criou um *Code of Business Conduct* de 60 páginas (*sic*), e publica mensalmente uma *ethics newsletter*, além da *Ethics Leadership Review*, uma revista trimestral que lembra uma publicação acadêmica. Possui também uma linha telefônica pré-paga [*toll-free ethics guideline*], que já atendeu mais de 10.000 chamados, na maioria demandas de instrução sobre *part-time jobs*, condução de conflitos e preenchimento de *vouchers*. Não há relato de investigações empreendidas pelo Departamento, de acordo com o *VP of Ethics and Business Conduct*, seu papel é definido como aquele de um facilitador, a ética é entendida como um "*core value at Nynex*".

5.3.3. Exemplos de estrutura e funções dos 'Departamentos de Ética': Texas Instruments Inc. (1995) ²⁵¹:

A Texas Instruments Inc., empresa do setor eletrônico, centraliza seu *Ethics Office* no escritório principal, em Dallas. Dirigido por Carl Skooglund, *vice*

²⁵⁰ Apud *ibid.* p. 54-55.

²⁵¹ Apud *ibid.* p. 55.

president and director of ethics, o Departamento possui apenas seis funcionários, mas mantém intensa atividade que inclui a manutenção de um jornal eletrônico, informações via correio eletrônico, sessões de treinamento, seminários, cartazes e publicações suplementares. Com um orçamento anual de US\$ 700.000, a grande novidade da gestão da ética na Texas Instruments é o uso intenso de ferramentas de comunicação como forma de manter um "diálogo direto", a partir de Dallas, com os 60.000 funcionários das diversas filiais do mundo. Uma linha direta pré-paga, com garantia de confidencialidade, combina-se com um sistema de correio exclusivo [*ethics Post Office box*], e um sistema seguro de correio eletrônico [*secure e-mail address*], o "diálogo direto" é garantido também pela política de portas abertas do Departamento de Ética da empresa. Dentre as demandas mais frequentes dos empregados estão problemas relacionados a aceitação de presentes, uso pessoal de ativos da companhia, relações pessoais entre eles, e atividades extra-trabalho que podem conflitar com o trabalho na empresa. De acordo com Skooglund, a alta cúpula da Texas enfatiza a ética "por sólidos motivos estratégicos", "nós acreditamos que nossa reputação de integridade é tão importante quanto a tecnologia que desenvolvemos".

5.3.4. Exemplos de estrutura e funções dos 'Departamentos de Ética': Hershey Foods Inc. (1995)²⁵²:

A Hershey Foods Inc., empresa do ramo alimentício, com 15.000 empregados, optou por gerir a ética criando um comitê que se reporta diretamente ao presidente [*CEO*]. O objetivo do comitê é estabelecer as políticas e projetos de ética, que incluem, atualmente, a constante revisão do código de conduta e a implantação de uma linha telefônica ou uma caixa postal para captar as demandas dos empregados. De acordo com Eleanor Gathany, que preside o grupo de trabalho de ética, a empresa decidiu pela organização de um comitê porque "não queria que os funcionários associassem a ética a uma só pessoa". O código da empresa declara explicitamente a responsabilidade de todos os gerentes sobre a conduta de seus subordinados, mas, não apenas isto, como afirma Mrs. Gathany, "*I have a letter to all employees telling them that they are each and every one responsible*". A política de ética da Hershey Foods incentiva o contato dos empregados com seus superiores, em todos os níveis hierárquicos. Todos os gerentes são submetidos a treinamento em que estudam e discutem o código de conduta da empresa, e fazem exercícios de aplicação hipotética do código. Todos os demais empregados recebem cópias do código e assinam um documento para certificar a companhia de que entenderam seu conteúdo. Mrs. Gathany é responsável, ainda, pela condução de qualquer treinamento adicional, além de estar sempre pronta a dirimir dúvidas a respeito da "*Hershey ethics*".

²⁵² *Apud* ibid. p. 55-56.

Como evidenciam os exemplos, o trabalho de "institucionalização da ética" é um empreendimento tipicamente gerencial, tem se pautado pela crescente preocupação com treinamento, comunicação e eficiência. Os Departamentos de Ética não apenas definem as normas e regras da ética da empresa, desenvolvem também um aparelhamento para produzi-la. Os códigos de ética são as ferramentas usualmente instituídas para criar padrões e normas; constantemente revisados e atualizados os códigos oferecem a formalização da conduta "ética" na empresa. Já a comunicação desta "ética" assume diversas formas: treinamento, publicações internas, produção de vídeos, etc.; observa-se uma particular preocupação com o treinamento e capacitação gerencial. O trabalho junto aos empregados se faz também pelo treinamento, mas a ênfase está na criação e controle de canais de comunicação, não apenas as linhas telefônicas pré-pagas, como também o correio eletrônico, a caixa postal, são oferecidos para promover o contato das camadas hierárquicas inferiores com seus superiores, sempre com confidencialidade e imunidade garantidas. Os executivos dão mostras de sua crença no esforço gerencial para instituírem a "ética" nas empresas, falam dela como um *"core value"*, falam em "sólidos motivos estratégicos" para promovê-la, falam mesmo em *"Hershey ethics"*, de forma que a construção da "ética" dentro da empresa é referenciada como um resultado positivo atribuído ao trabalho gerencial.

5. 4. A remanufatura da ética [3]: a eficiência

As preocupações com a eficácia dos programas de ética é central para os executivos que os supervisionam. Algumas informações apresentadas pelo relatório *Ethics Officer Association Member Survey 2000 Report* ²⁵³ arrolam as atividades consideradas essenciais por parte desses executivos, oferece inclusive dados comparativos dos anos de 1997 e 2000. Vejamos o que os responsáveis dos Departamento de Ética dizem sobre as atividades "de grande responsabilidade" para o cargo, no ano de 2000:

²⁵³ ETHICS OFFICER ASSOCIATION. Ethics Officer ... (op. cit.).

| QUAIS AS ATIVIDADES SOBRE AS QUAIS UM <i>ETHICS OFFICER</i> TEM "GRANDE RESPONSABILIDADE"? | % de respondentes para cada atividade |
|--|---------------------------------------|
| Supervisão de "hotline/guideline/internal reporting" | 89% |
| Preparação e entrega de apresentações internas | 89% |
| Organização da comunicação para toda a empresa | 88% |
| Comunicação com a alta direção (Senior Management and/or Board of Directors) | 85% |
| Design do treinamento | 84% |
| Revisão de "vulnerabilities" | 83% |
| Revisão do sucesso/fracasso das iniciativas | 83% |

Quando se compara os dados de 1997 e 2000 para a mesma questão, as atividades que mais se intensificaram foram:

| | 1997 | 2000 |
|--|------|------|
| Design do treinamento | 70% | 84% |
| Comunicação com a alta direção (Senior Management and/or Board of Directors) | 73% | 85% |
| Organização da comunicação para toda a empresa | 79% | 88% |
| Revisão do sucesso/fracasso das iniciativas | 75% | 83% |

Os programas de ética parecem ter encampado com vigor a dimensão didático-pedagógica da ética empresarial, pois, as atividades de gerenciamento se intensificam exatamente nas áreas de treinamento e comunicação. Importante notar que à medida em que as empresas passam a realizar internamente tais funções, a autonomia conceitual da ética empresarial tende a se sedimentar. A monitoração dos canais de comunicação combinada com a revisão do sucesso ou fracasso das iniciativas, sugere a construção de curvas de aprendizado para as atividades de gerenciamento da ética. A verificação sistemática do *feedback* dos empregados, resulta na constante atualização de programas de treinamento e iniciativas de comunicação. A empresa vai se capacitando na produção da "ética".

As atividades de treinamento são conduzidas majoritariamente pelo pessoal interno, dentre as empresas pesquisadas apenas 22% utilizam consultores externos para esta tarefa. A pesquisa aponta que o treinamento é instrumentalizado pelos seguintes mecanismos:

| MECANISMOS UTILIZADOS PARA A ENTREGA DE TREINAMENTO EM CONDUTA ÉTICA PARA OS EMPREGADOS | % de respondentes para cada atividade |
|--|--|
| Código de ética ou código de conduta | 97% |
| Cópias das políticas da empresa | 78% |
| Artigos de ética e newsletters da empresa | 71% |
| Treinamento face a face, conduzido pelo pessoal de treinamento interno | 64% |
| Mensagens dos Senior Managers | 63% |
| Treinamento face a face, conduzido pela gerência | 53% |
| Programas de ética em vídeo | 44% |
| Brochuras sobre questões específicas | 37% |
| Treinamento "web based" | 36% |
| Treinamento face a face, conduzido por consultores externos | 22% |

Quanto ao conteúdo das sessões de treinamento, o relatório é um tanto impreciso, informa somente que a "orientação quanto a novas contratações" é feita em 90% das empresas, que 62% oferecem "treinamento sobre problemas específicos para empregados selecionados", e apenas 12% das empresas mantêm "sessões de acompanhamento para recém contratados". Os Departamentos de Ética são responsáveis pela determinação do conteúdo das sessões de treinamento em 93% das empresas pesquisadas, mas são auxiliados pelo Departamento Jurídico (45%), por Recursos Humanos (38%), e pela Auditoria (13%). O Comitê de Ética auxilia a determinação do conteúdo do treinamento em 30% das empresas pesquisadas, e os *Senior Managers* em 32%. A periodicidade do treinamento é anual e obrigatória a todos os empregados em 38% das empresas, 23% obrigam o treinamento anual somente a empregados selecionados.

O código de ética ou código de conduta é uma ferramenta de divulgação utilizada maciçamente pelas empresas, 97% delas informam utilizá-los. Dentre as empresas pesquisadas, apenas 24% possuía um código de ética antes de 1986, e 41% delas adotaram seus códigos entre 1986 e 1992. Importante ressaltar que 96% das empresas revisaram seus códigos no período de 1994 a 2000, e, de toda a amostra pesquisada, 56% promoveu revisões do código durante o ano anterior à pesquisa, entre 1998 e 1999. As empresas preocupam-se não apenas em atualizar seus códigos, mas também em garantir seu conhecimento por parte do corpo gerencial, em 96% dos casos as empresas obrigam seus gerentes a fornecerem uma declaração escrita de conhecimento do código, curiosamente apenas 33% exigem tal certificação do *Board of Directors*.

Os indicadores sugerem a construção da ética como um movimento interno à empresa. Em termos de investimento gerencial, isso tem determinado a busca mais intensa de padrões e práticas eficazes. Os fatores críticos de sucesso para os programas de ética apontados pelos executivos, indicam uma intensificação da procura de *benchmarks*, visando garantir os bons resultados dos programas: o mais importante é conseguir a aderência dos recursos humanos às prescrições da ética na empresa. De acordo com a pesquisa, o que se considera fundamental para garantir este "compromisso ético" [*commitment to ethics*] nas empresas é o esforço em construir a assepsia do ambiente interno, adicionado às preocupações com medidas de controle que assegurem a adesão aos valores. O cumprimento das regras e normas prescritas define, evidentemente, a eficiência dos programas de ética, criando uma "cultura corporativa melhor", e o compromisso da direção é apontado como importante fator de influência:

| QUAIS OS FATORES / EVENTOS QUE MAIS INFLUENCIAM O COMPROMISSO COM A ÉTICA NA EMPRESA? | % de respondentes para cada atividade |
|---|---------------------------------------|
| Reduzir os riscos para a companhia de má conduta dos empregados | 79% |
| Assegurar o compromisso com os valores da corporação | 75% |
| Compromisso iniciado pelo CEO | 73% |
| Estabelecer uma "better corporate culture" | 68% |

A intensificação da procura por *standards* de boas práticas gerenciais aparece quando se compara os dados de 1997 e 2000:

| | 1997 | 2000 |
|--|------|------|
| Encontrar padrões de <i>best practices</i> | 44% | 54% |
| Tendências da Indústria [<i>Industry trends</i>] | 23% | 32% |

As empresas não apenas produzem sua ética, como também trocam informações entre si, visando identificar as práticas mais eficazes para produzi-la. A *Ethics Officer Association*, que é responsável pela pesquisa, promove seminários regulares para discussão de *best practices*, as instituições patronais ligadas à ética empresarial mantém publicações eletrônicas e em papel para divulgarem os *benchmarks* e as tendências recentes, principalmente sob a forma de casos.²⁵⁴ Há todo um esforço claramente

²⁵⁴ Ver especialmente: INSTITUTE of Business Ethics (IBE). *Ethical Performance: best practice*. Summer 2001. Primeiro número de uma publicação trimestral do TBE, destinada a divulgar as melhores práticas em ética e responsabilidade social corporativa

instituído no sentido de criar um saber gerencial, equipando as empresas com sistemas cada vez mais eficazes.

5. 5. A consumação de uma ética de empresa

Os dados apresentados sobre as atividades em torno da ética, sinalizam o vigor com que se processa a burocratização: as empresas vêm construindo verdadeiros aparelhos burocráticos com a intenção de produzir aquilo que nomeiam "ética". Dedicam-se à criação e manutenção de uma série de normas e regras, prescrevendo a "conduta ética" e os "valores éticos" através de seus "códigos de ética", "códigos de conduta" e outros documentos. Com o intento de gerenciar esta "ética" prescrita, produzem toda uma instrumentação, mobilizando recursos humanos e financeiros em treinamento, vídeos, conferências, etc. Por esta razão, parecerá natural a um *VP of ethics*, por exemplo, fazer referência à ética como um *core value* da empresa, ou simplesmente falar numa ética *da* empresa, como no caso da Hershey Foods, onde a ética é a *Hershey ethics*.

Ora, quando torna-se possível uma fala, que faz referência a algo como uma ética *da* empresa, para significar este tipo de ação de controle sobre o comportamento, o que se produz, na verdade, é um efeito retórico de velamento do aspecto disciplinar burocrático *na* empresa. Percebe-se de que maneira se produz aquela decalagem conceitual, sugerida mais acima: pelo jogo com os signos, na remanufatura de seus referentes. É assim, pois, que a ética torna-se o equivalente de procedimentos tipicamente burocráticos, como evidenciam as atividades dos chamados "Departamentos de Ética". Se, de fato, a ética empresarial vem a ser a construção de um discurso que recobre uma prática gerencial, produzindo a objetivação dos referentes da ética sob a fôrma burocrática, não parecerá estranho este empreendimento de remodelagem dos signos.

Quanto à prática gerencial, ela se edifica pelas próprias atividades dos Departamentos de Ética. Podemos entendê-la como um conjunto de ações de manutenção e reprodução das relações sociais na empresa; são ações que, no plano lógico, determinam-se pelas duas

categorias tradicionais da gerência: a concepção e a execução.²⁵⁵ No nível da concepção estão as ações de criação e atualização de normas e regras, cuja expressão concreta é dada pelos códigos de conduta, que definem os padrões a serem seguidos. No nível da execução estão as ações didático-pedagógicas de educação e orientação dos empregados, que se manifestam concretamente no comportamento dos empregados, ou quando eles acionam os canais de comunicação autorizados, comprovando a eficácia do treinamento, mas também, pela punição de condutas "antiéticas".

Percebe-se de que maneira a função do gerenciamento da ética reside na regulação das relações sociais na empresa, precisamente buscando produzir de diversas formas o ajustamento do comportamento dos empregados às determinações gerenciais, formalizadas na "ética" dos códigos. Configura-se, portanto, um discurso pomposo que faz apelo aos signos da ética, com o intento de velar os aspectos de controle social implicados, promovendo a identificação entre a prescrição dos códigos e aquilo que é 'bom' ou 'ético'. Entender no que consiste esta "ética", depende, portanto, de um exame do que se considera o 'bom' e o 'ético' ali mesmo onde são expressos, ou seja, nos códigos de ética ou códigos de conduta das empresas. É o que veremos a seguir.

²⁵⁵ Ver: BRAVERMAN, Harry. Parte I: Trabalho e Gerência. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: Gunabara Koogan, 1974, pp. 47-134.

6. A ÉTICA DE EMPRESA

Do que foi discutido até aqui, pôde-se concluir que a ética empresarial realiza-se concretamente numa prática, que tem resultado no que chamamos de uma "ética de empresa". Este capítulo discute as feições desta "ética" produzida pelas empresas. A primeira seção apresenta alguns estudos que fazem um balanço do conteúdo dos códigos de ética empresariais, delineando a "ética" contida em tais códigos. A segunda seção identifica elementos de dominação nesta "ética" dos códigos. A terceira seção é dedicada à análise do discurso dos códigos de ética, e visa confirmar as impressões da seção anterior, oferecendo evidências de que o discurso dos códigos se estrutura como um discurso de dominação. A última seção procura integrar os instrumentos utilizados na gestão da ética de empresa, para revelar as estratégias de dominação e controle de que são portadores.

6. 1. O conteúdo dos códigos de ética das empresas

Um artigo de Betsy Stevens ²⁵⁶, professora da *University of Michigan Business School*, analisa os vários trabalhos sobre códigos de ética da literatura dos anos 80. Apesar de ter sido publicado em 1994, o artigo não faz qualquer menção das Diretrizes Federais, mas lembra que a responsabilização criminal das empresas sobre a conduta de seus empregados é um fenômeno do século XX, que se sustenta na lei comum pela noção de "*respondeat superior*", ou seja, o mestre responde pela ação do servo. Por esta razão, sugere que os códigos representam um aspecto defensivo das empresas, visando contornar sua responsabilidade legal quanto às ações dos empregados. O problema da imagem pública das empresas, de acordo com a autora, é um segundo incitativo para a intensificação da criação de códigos de ética corporativos. Stevens lembra que o escândalo de Watergate funcionou como impulsionador de um maior questionamento sobre as práticas empresariais, tornando a opinião pública mais favorável à

²⁵⁶ STEVENS, Betsy. An analysis of Corporate Codes Studies: "Where do we go from here?". *Journal of Business Ethics*, 13 (1), 1994, pp. 63-69.

regulamentação governamental, e mais crítica em relação às empresas. A autora afirma que por estarem "feridas pela crítica e pelo declínio de sua imagem pública, muitas corporações redigiram seus códigos de ética para sinalizar uma nova imagem moral, e, também, para redefinir seus valores".²⁵⁷

Stevens descreve os códigos de ética como "documentos escritos que tencionam impactar no comportamento do empregado", diz que as empresas tentam gerenciar e articular a ética através dessas mensagens escritas, e caracteriza os códigos como "ferramentas gerenciais que visam formatar mudanças". O essencial, para a autora, é que os códigos "são mensagens através das quais as corporações desejam dar uma forma ao comportamento do empregado, e efetuar mudanças através de declarações explícitas sobre os comportamentos desejáveis".²⁵⁸ Este desejo das empresas, porém, estaria ainda por se realizar, pois ao debruçar-se sobre a análise dos diversos trabalhos publicados que versam sobre o assunto, a autora não esconde uma certa decepção:

"Várias tendências emergem da revisão desses estudos. Primeiro, nota-se que as empresas estão fortemente preocupadas com a auto-proteção; isto é, conflitos de interesses é um tema comum em quase todos os estudos. As empresas parecem estar preocupadas, antes de tudo, com a má conduta do empregado [*employee misconduct*] que possa causar danos à firma. Segundo, os códigos revelam uma preocupação em seguir a lei. Enquanto que deveriam apenas promover o comportamento de acordo com a lei, os códigos de ética parecem mais preocupados com que se cumpra a lei, e com a auto-defesa da empresa, apenas raramente se elevam deste patamar para tentar articular com êxito os valores, crenças e preceitos de uma cultura corporativa desejável".²⁵⁹

Diante de tais evidências, e preocupada com a eficácia dos códigos, Stevens afirma que um único estudo buscou medi-la, através dos resultados alcançados em termos de um comportamento "mais ético" das corporações. Trata-se de um interessante estudo de

²⁵⁷ *ibid.* p. 63.

²⁵⁸ *ibid.* p. 64.

²⁵⁹ *ibid.* p. 67.

Mathews ²⁶⁰, publicado em 1987, que utiliza dados de quatro agências reguladoras federais dos EUA — *Food and Drug Administration, Environmental Protection Agency, Consumer Product Safety Commission, National Highway Traffic Administration* — para verificar se uma amostra significativa de 202 empresas norte americanas, todas elas possuidoras de códigos de conduta, foram alvo de ações civis dessas agências. Mathews analisa o conteúdo dos códigos, fazendo vários testes estatísticos, para tentar identificar a relação entre a adoção de códigos de ética e o aumento ou diminuição dos processos e ações civis sobre as empresas. De acordo com o autor, "a principal descoberta é que, contrariando a noção de que os códigos são uma forma eficiente de auto-regulação, existe pequena correlação entre os códigos de conduta corporativos e as violações cometidas pelas empresas". ²⁶¹

De fato, um dos resultados mais surpreendentes e inesperados foi a maior incidência de violações em empresas que haviam previsto em seus códigos restrições específicas a estas mesmas violações! Mathews procura explicar tal descoberta pelo argumento de que as prescrições dos códigos tenham talvez sido motivadas exatamente pela ocorrência de problemas de conduta nas empresas, aventa também uma possível relação com um esforço de reconstrução da reputação e imagem corporativa por parte daquelas empresas com problemas nesta área. Enfim, sugere uma postura reativa dos dirigentes quando constroem códigos de ética, o que aponta para uma concordância quanto ao caráter de auto-proteção dos códigos, sugerido por Stevens. As conclusões finais de Mathews questionam a eficiência dos códigos, seja no nível da regulação dos negócios, seja no nível do controle das condutas na empresa:

"Códigos de conduta não são evidência de auto-regulação — eles não resultam em menos violações [...] Por outro lado, seu potencial não pode ser negligenciado [...] mas] os códigos sozinhos não podem criar um ambiente ético e legal [...] A aderência aos códigos não pode prescindir de mecanismos de reforço para que sejam cumpridos [...] As descobertas deste estudo indicam que não podemos concluir que os códigos de

²⁶⁰ MATHEWS, M. Cash. Codes of Ethics: organizational behavior and misbehavior. In: FREDERICK, William C.; PRESTON, Lee E. (eds.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Vol. 9. Greenwich, CT: Jai Press, 1987, pp. 107-130.

²⁶¹ *ibid.* p. 125.

ética demonstrem (1) responsabilidade social, (2) uma cultura corporativa que promova um padrão de conduta anti-crime, ou (3) a auto-regulação [...] Os líderes das corporações devem examinar seus códigos, suas próprias motivações, e os padrões de *enforcement* para utilizarem os códigos de forma eficaz no futuro".²⁶²

Uma pesquisa mais recente, publicada por Greg Wood²⁶³, sugere também que os códigos tendem a privilegiar a proteção da empresa, mas aponta que as preocupações com a "aderência" aos códigos vêm ganhando espaço. Wood é um professor australiano que dedicou-se a um extenso estudo comparativo do conteúdo dos códigos de empresas privadas. Utilizando-se de duas pesquisas já publicadas, uma delas a pesquisa de Mathews, e coletando dados diretamente em empresas australianas, pôde elaborar um estudo comparativo do conteúdo dos códigos de 202 empresas norte americanas, 75 empresas canadenses e 279 empresas australianas.

Visando elaborar um quadro de análise do conteúdo dos códigos, o autor agrupou as prescrições neles contidas em sete categorias significativas: (1) conduta no interesse da empresa [*Conduct on behalf of the firm*]; (2) conduta contra a empresa [*Conduct against the firm*]; (3) leis citadas; (4) agências reguladoras governamentais referidas; (5) tipos de procedimentos de ajustamento e obrigação de cumprimento [*compliance, enforcement*]; (6) penalidades para comportamento ilegal; (7) informações gerais.

Uma parte importante do esforço de Wood consiste na comparação entre as prescrições quanto a condutas "contra a empresa" e condutas "no interesse da empresa". A categoria "conduta no interesse da empresa" refere-se àquelas prescrições que buscam regular as relações entre empregados e os públicos da empresa [*stakeholders*]. Os códigos examinados enfatizam as normas que devem regular tais relações, e embora haja alguma variação entre os países considerados, podemos dizer que dentre os *stakeholders* mencionados com maior frequência incluem-se: clientes, fornecedores, agentes do governo, investidores, os próprios empregados (preocupações de saúde e segurança), e

²⁶² *ibid.* p. 127-128.

²⁶³ WOOD, Greg. A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia. *Journal of Business Ethics*, 25 - 2000, pp. 287-298.

consumidores.²⁶⁴ Sob a categoria "conduta contra a empresa" estão as prescrições que buscam regular a conduta no trabalho, a grande ênfase recai sobre a responsabilidade legal e ética dos empregados. Os códigos das empresas relevam consistentemente o "conflito de interesses" entre funcionário e empresa, a integridade das informações de arquivo [*books and records*], e a divulgação de informações confidenciais.²⁶⁵

Pois bem, ao comparar as duas categorias, o autor sugere que, apesar da alegação propalada pelas empresas de que os códigos de ética existem para a proteção de seus públicos [*stakeholders*], o conteúdo dos códigos tende a enfatizar a proteção da própria empresa:

"... [a análise] sugere que um código de ética é um documento estabelecido para proteger a organização em primeiro lugar, e só em segundo lugar seus públicos. Isto obviamente suscita a questão de se tal intento é baseado em motivos éticos de bem-estar dos públicos da empresa [*stakeholders*] ou se é motivado por valores mercenários de auto-preservação da organização. Não se pode culpar as organizações por quererem assegurar sua sobrevivência [...] mas poderia parecer que as companhias mascaram o verdadeiro intento de seus códigos. Elas podem utilizar a fachada de que os códigos lá estão para proteger todos os seus públicos [*stakeholders*], quando de fato o foco é a auto-preservação. Muitos códigos são desenhados não como códigos de ética ou códigos de conduta, mas como códigos de continuidade da empresa [*codes of company continuance*]"²⁶⁶

Um segundo aspecto relevante, apontado pela pesquisa de Wood, recai sobre aquele problema da "aderência". Trata-se de sua análise sobre os "tipos de procedimentos de conformação e obrigação de cumprimento" [*compliance, enforcement*] contidos nos códigos de ética. Observando o conteúdo dos códigos sob esta categoria, o autor aponta três áreas abrangentes de preocupação: (1) a determinação de uma instância de "supervisão interna", onde se estabelece quais os empregados encarregados da vigilância sobre o comportamento de outros empregados; (2) a criação de canais de comunicação autorizados, visando a "integridade pessoal interna", onde se determina a quais

²⁶⁴ *ibid.* p. 289.

²⁶⁵ *ibid.* p. 290.

²⁶⁶ *ibid.* p. 291.

instâncias devem ser dirigidas questões e reportadas as más condutas observadas [*misconduct of self and others*]; (3) o esclarecimento sobre "agências externas", onde se instrui sobre auditorias, consultorias legais, etc. utilizadas para monitorar a "performance ética e legal" dos empregados.²⁶⁷

No nível de "supervisão interna", o autor observa que a maioria das empresas responsabiliza formalmente o ocupante do cargo superior imediato pela tarefa de vigilância de seus subordinados. Quanto à "integridade pessoal interna", o autor chama a atenção para a ênfase dada ao *whistleblowing*, afirmando a intenção dos códigos em transformar os empregados, cada qual individualmente, num "mecanismo de supervisão interna". Incentivar o *whistleblowing*, significa que as empresas esperam que todos os empregados estejam atentos às condutas dos demais, e utilizem os canais de comunicação autorizados para relatar tudo aquilo que lhes causar preocupação. Wood aponta, neste sentido, que as empresas têm preferência por mecanismos internos de controle, pois receiam que agentes externos tornem públicos os problemas encontrados na empresa, o que é interpretado como um impacto negativo potencial para sua reputação.

Finalmente, em relação às penalidades previstas, Wood informa que a maioria menciona a aplicação de "penalidades internas", com máxima pena na possível demissão e/ou processo judicial. De acordo com o autor, os textos dos códigos de ética procuram determinar com certa precisão a punição das condutas em casos extremos, mas são invariavelmente *open ended statements*, pois fazem menção de possíveis brechas, prevendo por esta razão a revisão constante das sanções aplicáveis.²⁶⁸ Wood conclui que:

"Normalmente, as companhias apresentam uma declaração principal que amarra a penalidade ao *grau de gravidade percebido* para a infração. Portanto, fazem os códigos menos

²⁶⁷ *ibid.* p. 293.

²⁶⁸ *ibid.* p. 295. Este aspecto é também relevado por Padioleau, em pesquisa anterior, ver: PADIOLEAU. *Les entreprises américaines ...* (op. cit.), p. 364.

prescritivos e introduzem um grau de flexibilidade. Isto permite julgar cada situação de acordo com seus méritos".²⁶⁹

Para resumir, a pesquisa de Wood indica que o conteúdo dos códigos de ética estabelecem um conjunto de valores articulados, basicamente, em torno de três eixos: (1) a continuidade da empresa; (2) a recomendação de obediência, subordinação e comprometimento dos empregados; e (3) a legitimidade do poder hierárquico de julgar e punir. A semelhança com as virtudes burocráticas poderia surpreender um leitor desatento.

6. 2. Códigos de ética e dominação

Os relatos de pesquisa indicam uma tendência dominante: os códigos de conduta que prescrevem o "ético" na empresa parecem ser, antes de mais nada, uma afirmação de valores eminentemente gerenciais. De fato, tal como os descreveu Stevens, os códigos de ética não podem possuir uma natureza estranha àquela dos artefatos gerenciais, pois sua essência é exatamente esta. Se pode haver uma ética implicada nesta tábua de valores da gerência, que os códigos tão bem representam, ela é precisamente aquela que visa garantir o poder hierárquico e as relações sociais na empresa tal qual são, uma *ética of company continuance*!?

Mas, se a ética *da* empresa é a sua continuidade, ou seja, se é possível afirmar que ética significa a continuidade da empresa, a própria ética empresarial acaba revelando sua natureza de doutrina gerencial. De que outra maneira se pode entender uma doutrina que promove a equivalência entre a continuidade da empresa e a ética, e o faz oferecendo a eficiência do aparelho de controle como garantia? No nível ideológico, isto quer dizer que a racionalidade que caracteriza o empreendimento burocrático acaba por recobrir aquilo que se nomeia "ética", estamos em plena vigência da racionalidade instrumental, uma vez que esta ética se expressa por algo que se mede, se controla, se gerencia. Não parecerá estranho, portanto, que a eficiência burocrática venha a ser reconhecida como a própria expressão da ética. Entende-se de que maneira se estabelece uma grande

²⁶⁹ *ibid.* p. 295. [grifo meu].

confusão semântica, para suavizar as relações de dominação burocrática características das empresas.

De fato, quando os códigos prescrevem que os próprios empregados devem funcionar como instância de controle interno, estão tratando de expressar as relações de dominação na organização. Pois como afirma Motta, a dominação "refere-se a um estado de coisas em que as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade dos dominantes".²⁷⁰ Não será este o sentido da responsabilidade "ética"? Ora, na medida em que é atribuída a *todos* os empregados, esta responsabilidade adjetivada manifesta um "desejo" de que *todos* encarnem a volição dos dirigentes. A vontade dos dirigentes, por sua vez, é entendida exatamente como a encarnação da "ética".

Observe-se as afirmações de Ferrel et al., ao tecer recomendações sobre aspectos relevantes do conteúdo dos códigos de ética:

"O código precisa refletir o desejo da alta direção de que a empresa cumpra os valores, as regras e as políticas que sustentam um clima ético. A elaboração do código necessita do concurso do presidente da empresa e dos gerentes graduados que o implementarão. A assessoria jurídica da empresa deve ser consultada para assegurar que o código avalie corretamente as principais áreas de risco, e que problemas legais potenciais sejam, tanto quanto possível, previstos. O código que omite atividades específicas de alto risco nas operações diárias da empresa, será inadequado para manter padrões capazes de prevenir má conduta".²⁷¹

Noutra passagem, os autores sugerem que a eficiência dos códigos deve mais à perícia da redação do que à inteligência dos empregados:

"O código deve ser específico o bastante para poder, razoavelmente, coibir má conduta. Não são aceitáveis códigos de natureza geral, no nível de 'não prejudicar' ou 'ser leal e honesto' [...] Os empregados podem adotar filosofias morais

²⁷⁰ MOTTA. *Organização ...* (op. cit.), p. 68.

²⁷¹ FERREL et al. *Ética Empresarial ...* (op. cit.), p. 163-164.

diferentes e ter origens e formações diversas. Sem políticas e padrões uniformes, é provável que eles tenham dificuldade de saber o que é conduta aceitável na companhia. Os códigos de ética — ou declarações formais do que a empresa espera em matéria de conduta — informam aos funcionários que tipos de comportamento são aceitáveis ou impróprios".²⁷²

Os códigos são "declarações formais do que a empresa espera em matéria de conduta", refletem, entretanto, ou devem refletir o "desejo da *alta direção*". Alega-se, ainda, que os códigos "informam" os funcionários sobre essas expectativas, o que lhes dá um caráter de objetividade — desde já, as impressões de leitura dessas "declarações formais", como veremos, não corresponde a tal pretensão. Mas, o argumento de que sua especificidade é portadora de um "poder razoável" para "coibir má conduta" é em si mesmo discutível. Pois, se devem representar a afirmação do "desejo" dos dirigentes no cumprimento "dos valores, regras e políticas" para produzir a "ética", a eficácia dessas "declarações" dependerá de um constructo discursivo suficientemente bem articulado para se sobrepôr à diversidade potencial dos empregados, o que parece duvidoso. Ao se enfatizar a objetividade, sugere-se que os códigos sejam elaborados visando ultrapassar a multiplicidade de pontos de vista na empresa, estabelecendo "o" padrão ético, ou seja, o desenho exato da fronteira entre o ético e o antiético na empresa. Nada mais afeito às doutrinas gerenciais: as prescrições devem ser capazes de garantir o reconhecimento do que é aceitável!

Nesta ordem de coisas, as razões, ou melhor, a razão daquele que se submete à regra desaparece quase que inteiramente, de nada serve sua "filosofia moral diferente" ou sua "origem diversa", o importante é que sua conduta manifeste o "aceitável na companhia". É o aspecto da racionalidade burocrática que aparece aqui, uma fé na eficiência dos códigos fundamentada na crença da objetividade da regra formal e impessoal, pois a legitimidade da regra independe da pessoa que se submete a ela. A consequência talvez mais grave desta "ética", é que a manifestação nos empregados de alguma incapacidade em compreender e seguir a regra, pode ser imediatamente identificada pelo pejorativo "antiético", ou seja, a razão daquele que se submete à regra é deslegitimada. É a vontade ou o "desejo" dos dirigentes que ancora o ético na empresa.

²⁷² *ibid.* p. 163.

Examinemos, então, esta ordem de coisas por uma outra ótica. Os códigos são ferramentas que objetivam sedimentar relações que sustentam o chamado "clima ético" na empresa, que configuram-se, evidentemente, como relações de dominação. Ora, a maior eficiência dos códigos residirá, portanto, precisamente na sua maior capacidade de promover a transitividade entre o "desejo" dos dirigentes e o "desejo" dos empregados. Estamos, na verdade, na contramão da objetividade!? O exame de alguns poucos exemplos dos textos que veiculam a "ética" nas empresas é suficiente para que se apresente toda uma estratégia retórica, os códigos devem ter o "poder" de persuadir, o que os caracteriza como discursos de forte apelo à subjetividade. De maneira que a alegada objetividade deve provocar alguma desconfiança, para dizer o mínimo.

6. 3. O discurso da dominação

O caso da Texas Instruments é exemplar, ganhadora de "troféus de ética", a empresa é conhecida como um *benchmark*, pois, como afirmam Ferrel et al., "... ganhou reconhecimento geral [nos EUA] por instituir um dos melhores códigos de ética de que se tem notícia".²⁷³ O código de ética da Texas Instruments trata de inúmeras questões relativas ao que é aceitável em termos da "conduta ética" na empresa, entre elas: leis e regulamentos governamentais, relações com clientes, fornecedores e concorrentes, recebimento de presentes, viagens de negócios, entretenimento de vários tipos, contribuições para partidos políticos, prestação de contas de verbas de representação e de despesas, pagamentos de empresas, conflitos de interesse, investimentos em ações da empresa, trato de informações, processos e segredos do negócio, utilização de ativos e de pessoal em benefício próprio, etc.²⁷⁴ Vejamos um exemplo de como esta empresa, reconhecida pela excelência de sua gestão ética, apresenta aos empregados os valores e princípios que norteiam a conduta considerada aceitável.

²⁷³ *ibid.* p. 164.

²⁷⁴ *idem.*

O que se apresenta a seguir, são trechos de um documento de ética utilizado atualmente pela Texas Instruments — *Ethics at TI* (ver Anexo I).²⁷⁵ Dirigido aos empregados, o texto apresenta os "valores éticos" da empresa, e sua análise evidencia certa engenhosidade retórica que contrasta com a alegada objetividade das mensagens construídas para veicular a "ética" da empresa. O que se lê logo abaixo, é apenas a introdução do documento, e para não despertar suspeitas quanto à tradução, o texto original foi mantido:

"Ethics is the Cornerstone of TI

Our reputation at TI depends upon all of the decisions we make and all of the actions we take personally each day. Our values define how we will evaluate our decisions and actions... and how we will conduct our business. We are working in a difficult, ever changing business environment. Together we are building a work environment on the foundation of Integrity, Innovation and Commitment. Together we are moving our company into a new century... one good decision at a time. We are prepared to make the tough decision or take the critical actions... and do it right. Our high standards have rewarded us with an enviable reputation in today's marketplace... a reputation of integrity, honesty and trustworthiness. That strong ethical reputation is a vital asset... and each of us shares a personal responsibility to protect, to preserve and to enhance it. Our reputation is a strong but silent partner in all business relationships. By understanding and applying the values presented on the following pages, each of us can say to ourselves and to others, "TI is a good company, and one reason is that I am a part of it.

Know what's right. Value what's right. Do what's right".²⁷⁶

²⁷⁵ O *Ethics Office* da empresa *Texas Instruments* informou ao autor, em e-mail de 28 de nov. 2001 assinado por Gladys Brown, que os textos disponíveis em seu endereço eletrônico são os mesmos que compõem os documentos oficiais e em uso na empresa. Ver em Anexo I: *TEXAS Instruments. The values and ethics at TI.* Disponível em <<http://www.ti.com/docs/company/citizen/ethicsindex.shtml>> Acesso em 27 nov. 2001.

²⁷⁶ idem. [as reticências constam da fonte consultada]. "A ética é a pedra fundamental da TI". "Nossa reputação na TI depende, acima de tudo, das decisões que tomamos e de todos os atos que pessoalmente praticamos a cada dia. Nossos valores definem como avaliaremos nossas decisões e nossos atos... e como conduziremos nossos negócios. Trabalhamos em um ambiente difícil, exigente e que está sempre mudando. Juntos, estamos construindo um ambiente de trabalho com base na Integridade, Inovação e Comprometimento. Juntos, estamos levando nossa empresa para um novo século... uma boa decisão de cada vez. Estamos dispostos a tomar decisões difíceis ou a conduzir as ações críticas... e fazer isso da maneira correta. Nossos padrões nos premiaram com uma reputação invejável no mercado de hoje... uma reputação de integridade, honestidade e confiança. Esta forte reputação constitui um patrimônio vital... e todos compartilhamos uma responsabilidade pessoal em protegê-la, preservá-la e melhorá-la. Nossa reputação é uma parceira forte, embora silenciosa, em todas as nossas relações de negócios. Compreendendo e aplicando os valores apresentados nas páginas que se seguem, cada um de nós pode

Uma análise no nível da sintaxe discursiva, permite a identificação de alguns elementos importantes do texto, que não parecem casuais. Das treze frases que compõem o texto, oito se iniciam com *We*, *Our* e *Together*, a utilização da primeira pessoa dá um claro sentido de subjetividade ao texto. No trecho final, o apelo ao subjetivo é reforçado ainda mais pelo uso do discurso direto, quando a primeira pessoa do singular faz emergir, como que naturalmente, a consciência do empregado: é ela que se pretende ver expressa na frase entre aspas: "*TI is a good company, and one reason is that I'm part of it*". Todo o processo de afloramento da subjetividade é subitamente interrompido nas três frases finais, pela reversão ao imperativo. Como uma voz alheia, o imperativo vem numa frase isolada (em negrito!), e enuncia uma censura, uma ordem de comando do tipo militar: *Know what's right, Value what's right, Do what's right*. Apenas duas frases do primeiro período não fazem uso da primeira pessoa. Uma delas é uma frase curta e direta, uma afirmação pura e simples que produz um lapso de objetividade, justamente ali onde o bordão é o apelo ao subjetivo: *That strong reputation is a vital asset*. A outra está posicionada estrategicamente antes da única frase enunciada no singular, para subordinar a máxima manifestação da subjetividade no texto, a frase soa como uma recomendação — *By understanding and applying the values presented on the following pages...* — deixando o imperativo para o *gran finale*.

No nível semântico, o texto parece se estruturar a partir de dois eixos de significação. Primeiramente, o eixo de velamento da relação de dominação e do poder na empresa. As evidências são a presença de termos que escamoteiam o conflito de interesses: *We*, *Together*, *Our*, *us*; a universalização da vontade dos dirigentes pela afirmação de 'valores': *Integrity, Innovation, Commitment*; a despersonalização do poder pelo recurso a uma 'voz da empresa': *Know, Value, Do*. Em segundo lugar, está o eixo de glorificação da empresa. Encontram-se afirmações reiteradas sobre um fato inquestionável: a reputação da TI é uma verdade. O empregado aparece como polo antitético desta reputação. Logo de início fica claro que a reputação pertence à esfera da empresa: "*Our reputation at TI ...*"; e que toda e qualquer ação pode pô-la em perigo. Assim, o erro não

dizer a si mesmo e aos nossos colegas: 'Esta é uma boa empresa, e uma das razões disso é que eu sou uma parte dela'. "Saiba o que é certo. Valorize o que é certo. Faça o que é certo".

pertence à empresa, não lhe diz respeito, mas é um problema pessoal. A responsabilidade é individualizada, ou seja, a gravidade atribuída às decisões e ações pessoais pressupõe a personificação do erro. Oferece-se, então, a fórmula que garante a migração da reputação da empresa para o empregado, elevando-o da sua atual condição para uma nova: a adesão aos valores da empresa. A permanência na nova condição é, entretanto, precária, pois depende do zelo de cada um, em cada detalhe, de suas mínimas ações. A eficácia dos valores da empresa é reforçada pelo contraponto entre a hostilidade do ambiente de negócios e a assepsia do ambiente de trabalho. Por isso, o fardo que representa a responsabilidade pessoal de cada um, é amplamente recompensado pela mutação que a adesão aos valores promete promover.

Mas isto é só o *hors-d'oeuvre*, pois é somente "entendendo e aplicando os valores" da empresa que seus empregados serão elevados à condição de seres éticos. Os valores são apresentados na segunda parte do documento *Ethics at TI*, onde são encontrados os princípios da "ética da empresa": *Integrity, Innovation, Commitment*.²⁷⁷ O documento tem poucas páginas, as prescrições de conduta são associadas a cada um dos três valores. Por exemplo, quando informa sobre a "Integridade", a empresa estrutura o texto em dois tópicos para declarar dois princípios básicos que norteiam este valor: (1) *We Respect and Value People by: Treating others as we want to be treated*; (2) *We are Honest by: Representing ourselves and our intentions truthfully*. Eis o texto integral do primeiro tópico:

"We Respect and Value People By: Treating others as we want to be treated.

- ◆ *Exercising the basic virtues of respect, dignity, kindness, courtesy and manners in all work relationships.*
- ◆ *Recognizing and avoiding behaviors that others may find offensive, including the manner in which we speak and relate to one another and the materials we bring into the workplace, both printed and electronically.*
- ◆ *Respecting the right and obligation of every Tler to resolve concerns relating to ethics questions in the course of our duties without retribution and retaliation.*
- ◆ *Giving all Tlers the same opportunity to have their questions, issues and situations fairly considered while understanding*

²⁷⁷ *idem*.

that being treated fairly does not mean that we will all be treated the same.

- ◆ *Trusting one another to use sound judgement in our use of TI business and information systems.*
- ◆ *Understanding that even though TI has the obligation to monitor its business information systems activity, we will respect privacy by prohibiting random searches of individual Tiers communications.*
- ◆ *Recognizing that conduct socially and professionally acceptable in one culture and country may be viewed differently in another".²⁷⁸*

Um primeiro aspecto notável: se antes se exagerava no uso da primeira pessoa, agora sobrecarrega-se nos gerúndios. Excetuando-se o grande "*We*" da frase de abertura, observa-se que o texto abandona a utilização maciça da primeira pessoa, criando um substantivo — "Tier" — para referenciar os dignos da nova condição. Quando se faz referência a um "Tier" não se utiliza mais a primeira pessoa, criando-se, assim, uma certa distância entre o "Tier" e aquele que lê o texto. Aqui enfatiza-se muito mais a dedicação e o zelo de cada um à sua possível inclusão na nova condição, isto se faz pela própria idéia de continuidade embutida no tempo dos verbos. O texto anterior já desenhava esta exigência pela referência ao tempo cotidiano: "*each day*", "*one good decision at a time*", bem como pelos poucos verbos no gerúndio: "*we are working*", "*we are building*", "*we are moving*", além de "*understanding and applying*". Agora, porém, todas as frases exigem a permanente dedicação às prescrições, mas a ação parece dizer respeito a um "nós" longínquo.

Um segundo aspecto notável: a competência retórica do texto não consegue velar a vigência na empresa de um valor que nada tem a ver com integridade. Referimo-nos à

²⁷⁸ idem. "Nós respeitamos e valorizamos as pessoas: tratando os outros da maneira como queremos ser tratados". "- Exercitando as virtudes básicas do respeito, dignidade, gentileza, cortesia e boas maneiras em todas as relações de trabalho; - Reconhecendo e evitando condutas que outros possam achar ofensivas, incluindo a maneira como falamos e nos relacionamos entre nós, e os materiais impressos ou eletrônicos que trazemos para o local de trabalho; - Respeitando o direito e obrigação de todo Tier de resolver suas preocupações relacionadas a questões éticas no cumprimento de nosso dever diário, sem revide ou retaliação; - Dando a todo Tier a mesma oportunidade de ter suas questões, problemas e situações consideradas com justiça, ao mesmo tempo entendendo que ser tratado com justiça não quer dizer que todos seremos tratados da mesma maneira; - Confiando uns nos outros para usar os sistemas de informação e negócios da TI com juízo; - Entendendo que, apesar da TI ter a obrigação de monitorar seus sistemas de informação ativamente, nós respeitaremos a privacidade, proibindo pesquisas nas comunicações individuais dos Tiers; - Reconhecendo que a conduta socialmente e profissionalmente aceitável numa cultura e país, pode ser vista de forma diferente em outro".

afirmação: *"Giving all Tlers the same opportunity to have their questions, issues and situations fairly considered while understanding that being treated fairly does not mean that we will all be treated the same"*. Aqui verifica-se a curiosa presença dos dois referentes: "Tlers" e "we", numa afirmação ambígua que sugere alguma assimetria de tratamento entre eles. O que se deve entender? Talvez a vigência de um tipo de justiça à qual não corresponderia a máxima "penas iguais para crimes iguais"? Talvez o privilégio da "alta direção" da empresa em julgar e punir? Uma resposta possível pode vir da lembrança da pesquisa de Greg Wood²⁷⁹, onde o autor afirmava o caráter de *open ended statements* dos textos de ética das empresas. De qualquer maneira, não parece difícil extrair algum significado desta afirmação de sentido tão pouco "objetivo". Em termos pragmáticos, ela sugere que a empresa não estabelece limites para aqueles que detêm o poder de julgar e punir, e o faz exatamente na parte do texto em que opera o desdobramento de um valor que chama "integridade". É aqui que a empresa estabelece os padrões éticos de respeito às pessoas: na Texas Instruments integridade e respeito podem se transformar em sinônimos de resignação. Vale lembrar que a empresa declara em seu código de ética que a violação dos "padrões éticos" por qualquer empregado significa que ele "... estará sujeito a ação disciplinar, o que poderá incluir repreensão verbal, [...] escrita, observação do comportamento por um dado período, suspensão, ou dispensa imediata".²⁸⁰ Note-se que a "objetividade" que descreve as medidas disciplinares não é a mesma "objetividade" que esclarece sobre a aplicação dessas medidas.

Um terceiro aspecto notável: logo de início, encontra-se um chamamento ao exercício de "virtudes básicas" nos relacionamentos de trabalho, definidas como "respeito, dignidade, gentileza, cortezia e boas maneiras". Certamente, por sua natureza basilar, representam a essência da adequação da conduta àquilo que dela se possa esperar. Seu exercício se faz inclusive, como se lê mais adiante, "reconhecendo e evitando os comportamentos que os outros possam considerar ofensivos". O ambiente de trabalho deve permanecer imune a desagradáveis manifestações de exacerbação e descontrole, deve se pautar pela polidez das relações interpessoais. Observe-se, entretanto, que o

²⁷⁹ WOOD, Greg. A cross cultural ... (op. cit.), p. 295 (Ver seção 4.1.)

²⁸⁰ FERREL et al. *Ética Empresarial* ... (op. cit.), p. 165.

bloco que dá sequência ao texto vai enunciar os valores da "honestidade" e "verdade das intenções". Eis o texto original:

"We are Honest By: Representing ourselves and our intentions truthfully

♦ *Offering full disclosure and withdrawing ourselves from discussions and decisions when our business judgement appears to be in conflict with personal interest".²⁸¹*

Ora, o que significa "respeito, dignidade, gentileza, cortezia e boas maneiras", senão um virtual impedimento à representação verdadeira das intenções? Percebe-se que para a Texas Instruments, o "ético" implica uma certa artificialidade, pois, a espontaneidade nua e crua causa mal-estar. Estamos em flagrante contradição com as máximas da honestidade, e da verdade das intenções? Como conciliá-las? Tornando espontâneas "virtudes" que se impõem? Eis que novamente se evidencia a distância entre o empregado real e o ideal de conduta, agora pela impossibilidade de entender e aplicar o que é prescrito! Vale lembrar que a artificialidade, designada aqui como uma "virtude básica", é um traço característico da burocracia, que se manifesta pela "... interiorização progressiva das censuras institucionais à espontaneidade".²⁸² Esta "ética" equivale ao formalismo²⁸³, em que as condutas se pautam por imperativos externos, em que o comportamento teatral é tido como o 'bom' e o 'ético' na empresa. Uma ética em que a heteronomia é a regra. Tudo isso, como se observa, vem "objetivamente" prescrito nos documentos de ética de uma empresa reconhecida como *benchmark*, pelos referentes da "integridade", "respeito" e "honestidade"!?

Uma última observação a respeito do documento *Ethics at TI*: o jogo com as oposições e contradições permeia todo o texto. Esta semântica dos contrários constitui-se em verdadeira estratégia discursiva, ou seja, nada tem a ver com alguma imprudência do

²⁸¹ TEXAS Instruments. *The values and ethics ...* (op. cit.). "Nós somos honestos: representando a nós mesmos e às nossas intenções com franqueza". "Oferecendo total transparência e esquivando-nos de discussões e decisões quando nosso julgamento nos negócios pareçam estar em conflito com interesses pessoais".

²⁸² MOTTA. *Organização ...* (op. cit.), p. 70.

²⁸³ Ver: RAMOS, Guerreiro. A síndrome comportamental. (Capítulo 3) In: *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989. pp. 59-62.

redator. Alguns trechos selecionados evidenciam esta observação. Eis um excerto das declarações sobre as expectativas de "compromisso" com a empresa [*commitment*]:

"We Take Responsibility By: [...]"

- ◆ *Creating a work place where Tlers feel free to express their opinions and to raise questions and concerns in a safe and supportive environment.*
- ◆ *Assuming full accountability for our actions and responsibility for the outcome".²⁸⁴*

O que chama a atenção é que no momento em que a empresa declara o compromisso de criar um ambiente de livre opinião e livre expressão, anula imediatamente toda a pretensa liberdade na declaração seguinte, de que todos devem total *accountability* sobre aquilo que fazem, e total responsabilidade sobre seus resultados. Na empresa, vigora a liberdade, desde que para produzir resultados adequados. Outro exemplo da semântica dos contrários aparece nas declarações sobre as expectativas de "inovação", aqui a empresa declara querer que a conduta do empregado seja uma alquimia entre a agressividade do esportista e aquela polidez, que analisamos mais acima:

"We Act Boldly By: [...]"

- ◆ *Striving to win aggressively and doing so with the highest standards of ethics".²⁸⁵*

Supõe-se, evidentemente, que os textos dos códigos de ética devam variar de empresa a empresa, entretanto, muitas das estratégias discursivas identificadas nos documentos da Texas Instruments são lugar-comum em diversos códigos consultados.²⁸⁶ É interessante, neste sentido, uma comparação do discurso dos documentos produzidos pelo estado da

²⁸⁴ TEXAS Instruments. *The values and ethics ...* (op. cit.). "Nós assumimos a responsabilidade: [...] – Criando um ambiente de trabalho onde os Tlers sintam-se livres para expressarem suas opiniões, questões e preocupações num ambiente saudável e acolhedor; - Assumindo total 'accountability' por nossas ações e seus resultados ...".

²⁸⁵ idem. "Nós agimos com coragem: [...] – Lutando para ganhar com agressividade e o fazendo com os mais elevados padrões éticos ...".

²⁸⁶ Vários códigos de ética de empresas norte americanas estão disponíveis para consulta em: CENTER for the Study of Ethics in the Professions. *Codes of Ethics Online*. Illinois Institute of Technology. Disponível em <<http://www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes>>. Acesso em 07 dez. 2001. Pode-se consultar ainda, trechos selecionados de códigos de conduta em: MANLEY II, Walter W. *Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

arte da ética empresarial com documentos anteriores. O *Business Conduct Guideline* da empresa IBM²⁸⁷ (ver Anexo II) foi redigido em 1977, estando, portanto, mais distante das influências retóricas da ética empresarial, bem como da cultura de empresa, tendências que dominam a cena a partir dos anos 80. A empresa faz uso de uma linguagem menos sofisticada, por assim dizer, na construção das mensagens dirigidas aos empregados, parece menos empenhada em ocultar as relações de poder quando redige seu código de conduta. Por exemplo, ao instruir sobre a relação com fornecedores, informa o que espera de seus empregados sem muitos rodeios: "*No person can serve two masters*". A frase chega mesmo a assustar o leitor, eis o contexto em que ela aparece:

"Keeping at Arm's Lenght from Suppliers

*Let's look at three critical areas doing business with suppliers:
No person can serve two masters. That pretty much sums up
guidelines on investing, or having any other significant
interests, in suppliers".*²⁸⁸

Quando se compara sua linguagem com aquela do texto anterior, a IBM parece menos exacerbada na retórica da integridade, da excelência, dos valores, etc., o que não quer dizer que produza um discurso próximo da "objetividade". A subjetividade se apresenta no texto, numa forma que não se aproxima do exagero do documento analisado anteriormente. A exigência de lealdade à empresa aparece reiteradamente, mas aqui se utiliza raramente a primeira pessoa, a referência aos empregados se faz pelo uso do possessivo e adjetivo simultaneamente, associando o indivíduo ou o grupo ao nome da empresa: "*IBM employees*", "*IBM individual*", "*IBM people*", "*IBM representative*".

A subjetividade aparece quando a empresa faz apelo a algo como um bom senso do empregado, por exemplo, ao informar sobre a proibição de "interesses financeiros" em fornecedores e concorrentes:

²⁸⁷ IBM - INTERNATIONAL Business Machines. *Business Conduct Guidelines*. In: CENTER for the Study of Ethics in the Professions. *Codes of Ethics ...* (op. cit.).

²⁸⁸ idem. "Guardando distância de fornecedores". "Vamos examinar três áreas críticas ao se fazer negócios com fornecedores: Nenhuma pessoa pode servir a dois donos. Isto resume muito bem as orientações em investimentos, ou qualquer outro interesse que se tenha em fornecedores ...".

"Financial Interest and Insider Information"

No two individuals are likely to view an investment or other financial interest in a competitor or supplier in the same light. [...] But everyone understands the consequences of divided loyalty, a situation in which an individual is pulled two ways. [...] IBM employess should not have any financial interest in a competitor or supplier that could cause divided loyalty, or even the appearence of divided loyalty".²⁸⁹

Apenas uma vez ou outra a IBM se permite falar em ética, fazendo apelo a uma moral pessoal do empregado, especialmente quando trata de suas relações pessoais com clientes e fornecedores:

"Clearly, there are situations that individual IBM employees confront only in business, and for those IBM provides detailed guidelines. But IBM employees who deal directly with costumers must be guided first by the knowledge that ethics and morality are the same at work as at home. There is no special set of ethics for business, no easier 'marketplace morality'".²⁹⁰

Importante notar aqui a presença daquela semântica dos contrários, que vem construída de maneira menos sutil, uma vez que o bom senso e a moral pessoal do empregado aparecem combinados com o uso da ameaça aberta. A primeira página do Guia deixa explícito o poder da empresa em punir seus empregados, ao informar sobre a exigência de "respeito aos ativos da companhia":

"Respect for IBM's Assets"

Our company's assets are more than physical plant and equipment [...] They include technologies and concepts. [...] On

²⁸⁹ idem. "Interesses Financeiros e Informações Privilegiadas". "Dois indivíduos não vêem, provavelmente, da mesma maneira um investimento ou outro interesse financeiro num competidor ou fornecedor. [...] Mas, todos entendem as conseqüências de uma lealdade dividida, uma situação em que o indivíduo é puxado dos dois lados. [...] Empregados da IBM não devem ter interesse financeiro em um competidor ou fornecedor, que cause lealdade dividida, ou mesmo que cause a aparência de lealdade dividida".

²⁹⁰ idem. "Sem dúvida, existem situações com que os empregados da IBM se confrontam nos negócios, e para elas a IBM fornece orientação. Mas, os empregados da IBM que lidam diretamente com clientes devem orientar-se, primeiro, pelo entendimento de que ética e moralidade são iguais em casa e no trabalho. Não há uma ética especial para os negócios, não há uma moral fácil de mercado".

past years, there have been significant, well-documented cases of misappropriation of IBM assets [...] These losses represents theft of the ideas, work and creativity of IBM people and of the advantages these would have brought on the marketplace. A number of individuals, including some IBM employees, have been prosecuted in the courts and convicted as result of such thefts. [...] This is not a complex guideline. Respect IBM assets as you would your own. IBM property, ideas and information belong in your hands or in the plant, laboratory or office - not in the hands of a competitor".²⁹¹

Evidentemente, não é de bom senso ignorar o poder! A moral pessoal, por seu turno, é incitada a manifestar-se desde que purgada de seus aspectos indesejáveis. Ora, o apelo ao bom senso e à moral pessoal revela-se como estratégia retórica, pois sua interdição pela empresa está explícita no próprio texto: faz apelo ao pessoal ao mesmo tempo que bloqueia sua manifestação. O que se prescreve não é o uso do bom senso e da moral pessoal, mas os limites da manifestação permitida para a dimensão pessoal, em outras palavras, bom senso e moral são dados de antemão pela empresa. A afirmação "*No person can serve two masters*" é exemplar porque anula a possibilidade do indivíduo obedecer a si mesmo! A IBM prescreve a conduta desejável de seus empregados sem evitar o tom de ameaça em seu discurso, e uma vez que expressa a relação de poder vigente, a empresa parece menos preocupada em suavizá-la.

A leitura do código de conduta da IBM, põe em evidência um discurso mais distante da munição retórica da ética empresarial. A comparação com um documento de idênticos propósitos, atualmente em vigor na empresa Becton Dickinson, evidencia que a aquisição de competências quanto ao uso eficaz da língua, na estruturação do discurso que prescreve a ética das empresas, é uma contribuição significativa do movimento da ética empresarial. O "Guia de conduta no trabalho e nos negócios" da Becton

²⁹¹ idem. "Respeito pelos ativos da IBM". "Nossos ativos não incluem apenas os equipamentos e a instalação física [...] Eles incluem tecnologias e conceitos [...] Em anos passados, houve casos significativos e bem documentados de uso indevido de ativos da IBM [...] Estas perdas representam roubo de idéias, trabalho e criatividade do pessoal da IBM, e das vantagens de mercado que isto teria trazido. Vários indivíduos, inclusive alguns empregados da IBM, foram processados nas cortes e condenados em razão de tais roubos. [...] Esta não é uma diretriz complexa. Respeitar os ativos da IBM como você respeitaria os seus. As idéias e informações, propriedade da IBM, são guardadas em suas mãos ou na fábrica, laboratório ou escritório – não nas mãos de um concorrente".

Dickinson²⁹² (ver Anexo III) trata do problema da proteção dos ativos da companhia com uma linguagem muito mais requintada, explorando os recursos de persuasão e suavizando a manipulação com grande competência:

"Cada um de nós tem a responsabilidade de assegurar que bens da Companhia, incluindo informações confidenciais, sejam usados apenas para interesses da BD. Você não deve usar instalações da BD, materiais, equipamentos ou serviços para qualquer propósito não relacionado a nosso negócio sem aprovação antecipada. [...] Você deve ter o cuidado de não dividir informações de propriedade da Companhia com outros, incluindo colegas, a menos que eles necessitem conhecê-las por um motivo legítimo do negócio. Revelação não autorizada pode destruir seu valor e causar danos injustos a outros fora da BD. Lembre-se de que a revelação não intencional [...] pode ser igualmente prejudicial à BD".²⁹³

Neste trecho, a suavidade foi construída utilizando-se a chamada função fática da linguagem, o contato com o leitor — pela presença do pronome "você" — se estabelece pela comunicação direta e informal, o que faz as proibições enunciadas transfigurarem-se de forma sutil em recomendações. O uso de uma linguagem próxima da fala, da enunciação coloquial, reforça a comunicação direta e informal. A estrutura discursiva do código da BD busca romper a distância entre o leitor e a textualidade da mensagem, para minimizar a função de intermediação do texto. A competência da BD está exatamente em reduzir ao mínimo a presença do texto para o leitor, tornando a mensagem mais imediata. Trata-se, evidentemente, de uma estratégia de persuasão que torna o código mais eficaz, se comparado à formalidade da IBM.

Ainda que se pautar pela suavidade, o "Guia de conduta no trabalho e nos negócios" da BD oferece aos seus empregados, em vários momentos, a semântica dos contrários. Um exemplo claro é a carta de apresentação do Guia, assinada pelo presidente mundial da empresa. Nela se afirma a adesão aos "valores éticos" como condição de manutenção do

²⁹² BECTON Dickinson. Guia de conduta no trabalho e nos negócios. In: FERREL et al. *Ética Empresarial* ... (op. cit.), pp. 387-401.

²⁹³ *idem*.

emprego, ao mesmo tempo que se pede ao empregado que "fique à vontade", desde que leia "cuidadosamente e na íntegra" o Guia. Eis os trechos da carta:

"Os valores essenciais da BD fornecem nossa direção básica: 'Fazemos o que é certo'. Este Guia foi elaborado para definir e explicar as expectativas da BD quanto ao comportamento ético e legal por parte de cada funcionário — uma obrigação que de fato é uma condição de seu emprego. [...]

Por favor fique à vontade e leia este material cuidadosamente e na íntegra. O comportamento ético e legal é dever de cada um na BD: 'Assumimos a responsabilidade pessoal' ".²⁹⁴

O Guia de conduta da BD é um documento relativamente extenso, traz uma declaração de "Valores Essenciais", em que vigora um discurso que utiliza intensamente a primeira pessoa do plural. A empresa pontua, entretanto, seu texto com afirmações mais duras. Eis um exemplo em que três parágrafos separam declarações como "agimos em harmonia", de certas exigências menos atreladas à consonância e ao consenso:

"UMA CONDIÇÃO PARA A MANUTENÇÃO DO EMPREGO

Respeitar os princípios deste Guia é uma condição para a manutenção do seu emprego na BD. Você nunca desenvolverá sua carreira na BD violando estes princípios — você pode até mesmo encerrá-la. [...]

VALORES ESSENCIAS

1. Agimos em harmonia. Respeitamos a dignidade e os sentimentos das pessoas. Nos esforçamos para criar um ambiente de trabalho que seja de amizade e de camaradagem: um bom lugar para se trabalhar. Consultamos uns aos outros, partilhamos idéias e aceitamos aqueles que querem fazer uma contribuição para o nosso progresso. Reconhecemos o valor de envolver pessoas certas no processo de tomada de decisões e acreditamos que as melhores decisões são tomadas depois de terem sido bem discutidas. Acreditamos que conflitos podem e devem ser resolvidos de maneira profissional e cordial".²⁹⁵

Finalmente, deve-se atentar para o fato de que a BD não hesita em introduzir elementos no texto onde o poder da empresa sobre o empregado aparece de forma explícita. Por

²⁹⁴ idem.

exemplo, quando prescreve o uso da tecnologia da informação, a empresa afirma o uso compartilhado deste recurso, para em seguida alertar que todo e qualquer equipamento pode ser alvo de auditoria e investigação:

"Uso da tecnologia da informação.

1. Este é um recurso compartilhado. Todos precisamos assumir responsabilidade individual pelo uso deste recurso compartilhado, com prudência, para protegê-lo. [...]

Privacidade. A BD se reserva o direito de fazer auditorias e investigações nas fábricas e escritórios da empresa. Todos os funcionários devem estar conscientes de que escritórios e instalações de computadores, tais como *e-mail*, não são consideradas privadas e estão sujeitas a auditoria".²⁹⁶

A empresa abandona, quando lhe convém, aquele "valor essencial" da "harmonia" que ela mesma afirma.

6. 4. Para além do discurso: as estratégias de controle e supervisão

O exame dos documentos de ética revela que, ao formularem as declarações formais do que esperam em matéria de conduta, as empresas criam uma tensão, contrapondo, via de regra, o incentivo à ação a uma espécie de alerta sobre o perigo de agir. A presença da semântica dos contrários parece constituir-se elemento indispensável a estes documentos. As ações dos empregados são referenciadas como algo que inspira cuidados, e a principal preocupação é criar mecanismos para controlá-las. Pode-se perceber que, se as empresas são responsabilizadas pela má conduta de seus empregados, seu problema consiste em desenvolver o controle daquela porção "antiética" da conduta, o controle deve privilegiar aquele segmento portador de um prejuízo potencial de alguma ordem. A grande questão é, portanto, a sistematização de procedimentos para separar o joio do trigo.

Uma primeira providência é a reversão de polaridade da responsabilidade, pela via da personalização dos resultados indesejáveis da ação: tudo que há de mal na conduta

²⁹⁵ *idem*.

atribui-se à esfera pessoal. Ao desfazerem-se do "antiético", as empresas transferem a exigência de controle para o indivíduo. Repetida à exaustão, a responsabilidade "ética" atribuída a *todos* é, de fato, a expressão de uma prestação de contas individualizada.

A "ética" da empresa vai, então, buscar a sustentação da conduta desejável de cada um, pela promessa permanente da existência de sanções para a conduta indesejável: toda conformação do comportamento vem prescrita, devidamente acompanhada da ameaça de punição à não-conformidade. Esta promessa, que vem expressa de maneira mais ou menos sutil, é o traço característico da gestão dos programas de ética, nela é depositada a fé da sua eficiência. É revelador, neste sentido, observar a referência usual aos programas de ética, pela designação *ethics compliance programs*, pois como afirmam Cassel et al.:

"... '*compliance*' é um modo de conformação do comportamento de uma pessoa que é motivada pelo desejo de ganhar uma recompensa ou evitar uma punição. Tal comportamento irá durar somente enquanto a promessa ou ameaça de sanção existir".²⁹⁷

Na medida em que promove com sucesso a migração da dimensão "antiética" para o empregado, a empresa vai aparecer como instituição reguladora, mediando, pelo exercício do poder, a promoção da "ética". A empresa reveste-se da justiça, transforma-se em virtual representante de uma espécie de poder judiciário privado. Pode falar abertamente em punições e sanções, pois o exercício do poder é perfeitamente justificável em função dos objetivos "nobres" que se pretende alcançar. Não há limites para aquilo que se faz em nome da ética, o uso do poder torna-se mesmo algo desejável, como afirma Fraedrich:

"Os códigos de ética devem incorporar penalidades. Se uma companhia deseja manter padrões éticos, sanções ou penalidades contra aqueles indivíduos pegos em comportamento antiético

²⁹⁶ idem.

²⁹⁷ CASSEL, Cathy; JOHNSON, Phil; SMITH, Ken. Opening the Black Box: Corporate Codes in Their Organizational Context. *Journal of Business Ethics*, 16 (10), 1997, pp. 1077-1093, p. 1085.

são importantes. Elevar o comportamento ético é uma meta dos negócios, tanto quanto elevar os lucros".²⁹⁸

Outro exemplo interessante é o comentário de Ferrel et al., sobre o código de ética da Texas Instruments, em que se legitima a própria existência do código pela realização concreta das ameaças que ele expressa:

"O código não é uma resposta hipócrita às preocupações da sociedade quanto à ética empresarial; a companhia impõe o cumprimento do código por meio de serviços de auditoria e medidas disciplinares, quando necessário".²⁹⁹

As referências à ética operam como legitimadoras do poder, afinal a ética empresarial foi apropriada pelas empresas para fazer parte de seu discurso oficial. Aqui, tipicamente, o poder se exerce em nome do 'bom' e do 'ético', e como bem lembra Bertero:

"Quando a análise do poder é levada a cabo por alguém que o exerce, ou se identifica com os que o exercem [...] o uso 'nobre' do poder é ressaltado e a legitimidade de seu exercício é lembrada. As histórias de empresas, quando assumem um tom laudatório, contêm fatalmente um elemento de instrumentalidade do poder voltado à consecução de 'nobres' objetivos".³⁰⁰

Os pressupostos gerencialistas reforçam esta operação, pois atribuem uma funcionalidade às prescrições "éticas": se os códigos de ética funcionam como prescrições, sua razão de ser relaciona-se a uma função de pura informação, esclarecendo aquilo que é ou não permitido na empresa. A empresa informa as regras e a dificuldade em decifrá-las e aplicá-las é transferida para o indivíduo. A idéia de que a empresa enuncia objetivamente sua "ética", reforça as relações de dominação, pois tem como pressuposto um ambiente organizacional homogêneo e livre de conflitos, em que vigoram vontades idênticas. Ao desconsiderar a distância entre prescrição e ação, este

²⁹⁸ FRAEDRICH, John Paul. Signs and Signals of Unethical Behavior. *Business Forum*, Vol. 7 (2), Spring 1992, pp. 13-19, p. 16.

²⁹⁹ FERREL et al. *Ética Empresarial* ... (op. cit.), p. 165.

³⁰⁰ BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, Maria T.; FISCHER, Rosa M. (org.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996, pp. 29-44, p. 38.

objetivismo mascara um contrato desigual, em que se anula a ambigüidade da regra por decreto, ao mesmo tempo em que se garante punição para equívocos que esta ambigüidade venha a produzir. Para quem acredita que tudo pode ser informado e entendido objetivamente, os programas de ética podem parecer portadores de uma transparência ímpar, pois, a ação "antiética" permite identificação imediata, é uma transgressão evidente, sendo forçosamente atribuída à espécie de má índole daquele indivíduo que conhecendo a regra se permite transgredi-la. Nada mais legítimo do que punir um tal comportamento.

A ética empresarial, ao filiar-se à doutrina gerencial, adota como princípio a noção de que uma prescrição esgota a ação que prescreve. É preciso, entretanto, notar que aquilo que a prescrição pode oferecer não é a determinação da ação em si, mas unicamente os referentes a partir dos quais serão decididos os méritos e validade da ação. A explicação gerencialista esconde, portanto, o verdadeiro lugar das declarações e dos códigos de ética, pois, eles são postos não para determinar o comportamento do empregado, mas apenas para legitimar seu julgamento. Entra em cena aqui, a racionalidade jurídica-formal da burocracia, é a dimensão da racionalidade burocrática que afinal de contas ancora a existência mesma de um código na empresa. Este código representa, portanto, a afirmação de uma relação de poder que o antecede, é um instrumento gerencial que visa dotar de racionalidade e legitimidade o exercício deste poder.

Se os problemas do pressuposto da objetividade parecem evidentes, é preciso ir mais fundo, para que se entenda a estratégia embutida nos programas de ética. De fato, uma observação mais atenta sugere que as prescrições "éticas" são instrumentos gerenciais constitutivos de um aparelho que objetiva expandir as fronteiras do controle. A "ética" da empresa não reside unicamente no exercício de validação de um campo de ação determinado, mas, sobretudo e essencialmente, no trabalho de exclusão de um campo de ação que é caracteristicamente indeterminado. Dito de forma simples, se os códigos de ética prescrevem o "ético", eles visam o controle do "antiético". Ainda que se enuncie várias regras sob a forma da proibição, é preciso levar em conta que elas pertencem a um horizonte de previsibilidade que deve estar dado de antemão. A atualização constante, bem como seu aspecto de *open ended statements*, são estratégias para contornar este problema. Se a eficiência da gestão da "ética" depende da permanente

ameaça de punir, é fundamental que seus programas contemplem, de maneira sistemática, a ampliação do horizonte de previsibilidade das regras, visando a manutenção das fontes de legitimidade e racionalidade para o exercício do poder.

As prescrições "éticas" devem ser entendidas pela sua integração numa estratégia mais ampla, de construção de trilhas de acesso às arestas imprevisíveis do comportamento, dimensão que de outra forma permaneceria inacessível ao controle gerencial. As observações de Nowell-Smith são preciosas, neste sentido:

"... um código moral [...] não serve para nos ajudar, porque dificuldades irão sempre aparecer sobre a aplicação das regras a novos casos, e porque os casos em que a reflexão prática é particularmente difícil e aguda são exatamente aqueles que são novos, e aqueles sobre os quais há uma suspeita da existência de boas razões para quebrar as regras do código em vigor".³⁰¹

Nowell-Smith chama atenção precisamente para a precariedade dos códigos de ética enquanto instrumentos prescritivos, argumentando sobre a real impossibilidade de oferecerem os determinantes da ação que prescrevem. Evidentemente que a utilidade de um código não pode estar em seu poder prescritivo, se ele desaparece no momento mesmo em que é mais necessário, no confronto com as situações reais. Quando o autor menciona os "novos casos", sugere a existência de regiões de certeza nas prescrições, a análise dos códigos de ética das empresas revelou, entretanto, a natureza ambígua das regras, a certeza que oferecem é aquela do poder de quem as enuncia.

Apenas para ilustrar, eis o tratamento do problema do assédio no Guia de conduta da empresa Becton Dickinson:

"Políticas de condução de negócios da BD [...]"

Assédio. [...] Não toleramos assédio de funcionários por qualquer razão, seja ela relacionada à raça, nacionalidade, sexo ou outro fator.

³⁰¹ Apud SCHWARTZ, Michael. Why Ethical Codes Constitute an Unconscionable Regression. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 2000, pp. 173-184, p. 179.

Nossa política de assédio proíbe especificamente o assédio sexual, incluindo investidas sexuais não aceitas, solicitações através de 'favores sexuais' e outras condutas verbais, físicas ou visuais ligadas ao sexo, conforme descrito em nossa política. Aplicamos essa política em toda a BD [...] Qualquer funcionário que se envolver em assédio estará sujeito a punição, chegando inclusive à perda do emprego".³⁰²

A análise, agora, deve exceder o texto, e buscar referências no contexto em que se insere a ação prescrita. A empresa é um sistema social que produz, através do processo de socialização, a internalização de uma série de censuras ao comportamento individual. O significado disto é que há um processo de adaptação do indivíduo à empresa, que promove a internalização de normas determinadas, validadas e aceitas pela organização. "Esse processo é sempre bidirecional, com a renúncia de ampla margem de liberdade por parte do indivíduo [...] limitando seus comportamentos alternativos".³⁰³ Ao definir o que é normal na empresa, o processo de socialização estabelece um conjunto de expectativas quanto ao comportamento, que se impõem ao indivíduo, se elas alcançam o estágio da internalização, terminarão por lhe parecerem "naturais". Neste sentido, a situação de assédio só poderá ser reconhecida como tal, no confronto com estas expectativas de normalidade. Como afirma Diane Girard, consultora de ética empresarial da empresa KPMG, numa linguagem afeita a estes profissionais:

"Não se regulariza um problema unicamente afixando um código na parede. Os valores devem estar integrados na cultura da empresa quando se quer que todo mundo os respeite. Assim, qualquer um que cometa um gesto repreensível dirá a si mesmo espontaneamente: 'Eh! Isto não se faz aqui!' [...] O código de ética deve ser também coerente com as outras políticas da empresa [...] Numa empresa em que os valores éticos são bem integrados à cultura da organização, nós deveríamos nos sentir confiantes para falarmos [sobre problemas éticos] com qualquer um, seja ele o responsável por Recursos Humanos, seja ele um superior qualquer".³⁰⁴

³⁰² BECTON Dickinson. Guia de conduta no trabalho ... (op. cit), p. 390.

³⁰³ Ver: MOTTA, Fernando C. P. Controle social nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 5, pp. 68-87, set/out 1993. (Originalmente publicado em 1979, revisitado por Isabella G. de Vasconcelos e Thomaz Wood Jr.)

³⁰⁴ QUINTY, Marie. Éthique: se taire ou dénoncer?. *Affaire Plus*, vol 21, n. 6, Juin 1998, pp. 62-64, p. 63.

Girard descreve uma espécie de tipo ideal de empresa "ética", em que "valores éticos" aportariam total transparência, não apenas porque fariam aflorar naturalmente o auto-controle, mas também porque destilariam no indivíduo a confiança na hierarquia e nos superiores. A situação ideal é aquela em que os valores se encontram definitivamente instalados no indivíduo, em que a dominação é vista como um estado desejável e meritório. Mas, o que a consultora esquece é o caráter processual da internalização dos "valores éticos", esquece que a dominação se constrói por camadas. Por isso, arriscamos afirmar que o real problema de gestão suscitado pela ética empresarial, não é exatamente aquele da socialização e internalização das normas, não é a questão da "cultura" de empresa, mas aqueles casos de fronteira, os casos menos evidentes, que escapam às situações em que a internalização é capaz de aportar significado. A gestão da "ética" quer incentivar o constante confronto das situações reais com as expectativas de normalidade, pois, a capacitação da empresa no controle "ético" depende da ampliação da visibilidade sobre as ações: se as ações são invisíveis ao controle elas detêm um contrapoder, na medida mesma em que tornam-se capazes de anular o poder de punir.

Quando Girard afirma a importância do alinhamento das prescrições "éticas" com "outras políticas da empresa", deixa transparecer uma posição precisa da gestão da "ética" no conjunto de estratégias de controle social da empresa. As prescrições "éticas" tem a utilidade de construir vias de acesso às ações "perigosas", o verdadeiro ideal da empresa "ética" é que a totalidade do comportamento torne-se visível. Trata-se de um ferramental que objetiva ampliar o alcance do controle àquelas regiões onde não vigora plenamente a internalização das censuras institucionais. Diferentemente da gestão da cultura que faz amplo uso do processo de identificação, conformando o comportamento pela manipulação da auto-imagem do indivíduo ³⁰⁵, a gestão da ética opera, ao nível individual, pelo trabalho tático pedagógico centrado no medo, objetivando instituir o auto-controle pelo uso da ameaça aberta.

Quando a análise das prescrições "éticas" revelou a presença de uma semântica dos contrários, identificava-se o reflexo, na dimensão discursiva, do aparato de controle e

poder que institui o gerenciamento da "ética". Neste sentido, é importantíssimo observar como as empresas logram transformar uma operação complexa, de sustentação das relações de dominação, em uma experiência banal para o empregado: oferecem roteiros, do tipo perguntas e respostas, para solucionar problemas de aplicação das regras. Os exemplos mais bizarros são os "testes rápidos de ética", que se sugere sejam utilizados naquelas situações em que ocorre a dúvida quanto à conduta adequada. A Texas Instruments, por exemplo, fornece aos empregados um pequeno panfleto em forma de cartão de negócios, para portarem sempre consigo. Este cartãozinho traz o "*TI Ethics Quick Test*" e um telefone para contato em caso de dúvidas:

"Teste rápido de Ética da TI

A ação é legal?

Ela se ajusta aos nossos valores?

Se você fizer isso, se sentirá mal?

Como lhe pareceria isso, publicado em um jornal?

Se você sabe que é errado, não faça!

Se você não tem certeza, pergunte.

Continue perguntando, até obter uma resposta".³⁰⁶

A empresa Lockheed Martin é outro exemplo. O código de ética da empresa é finalizado oferecendo aos funcionários um roteiro para identificar situações "de perigo", seguido de um "teste rápido" com instruções para comunicar as dúvidas até que uma solução "ética" seja encontrada:

**"SINAIS DE PERIGO: VOCÊ ESTÁ PISANDO EM GELO
ÉTICO FINO QUANDO OUVES:**

'Bem, talvez apenas desta vez...'

'Ninguém vai saber, nunca...'

'Não importa como seja feito, desde que seja feito.' [...]

Você pode, com toda a probabilidade, pensar em muitas outras frases que sinalizam perigo. Se descobrir que está usando uma delas, faça o Teste Rápido e certifique-se de que pisa em terreno ético sólido.

TESTE RÁPIDO: EM DÚVIDA PERGUNTE A SI MESMO...

³⁰⁵ Ver: FREITAS, Maria E. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999

³⁰⁶ TEXAS Instruments. *The TI Ethics Quick Test*. Disponível em
<<http://www.ti.com/docs/company/citizen/ethicsindex.shtml>>. Acesso em 23 nov. 2001.

1. Esses meus atos são legais?
 2. Estou sendo justo e honesto?
 3. Meu ato passará pelo teste do tempo?
 4. Depois, como é que vou me sentir comigo mesmo?
 5. Como é que isso vai parecer em um jornal?
 6. Vou dormir com a consciência tranqüila hoje à noite?
 7. O que eu diria ao meu filho que ele deve fazer?
- Se você ainda não tem certeza do que fazer, pergunte [...] e continue a perguntar até ter certeza de que está fazendo a coisa certa".³⁰⁷

A didática fácil embutida em documentos deste tipo, infantiliza os empregados, pois ao oferecer atalhos para a reflexão ética, produz seu esvaziamento. O essencial não é promover a reflexão, mas substituí-la pela dúvida, incentivando a comunicação. Por isso, as declarações formais da ética servem não para informar, mas para provocar hesitação. O objetivo é transformar os próprios empregados nos reais portadores da informação sobre a conduta "antiética" na empresa, viabilizando o acesso a uma área nebulosa de seu comportamento. Todos os problemas parecem ser solucionáveis, por princípio, pela aplicação da formuleta do "teste rápido", mas se isto for insuficiente, a solução deve se dar pela via hierárquica, numa conversa franca com os superiores. A estratégia visa transformar a supervisão tradicional em auto-supervisão, o controle em auto-controle.

A engenhosidade das empresas é espantosa, pois, incitam os indivíduos a se expressarem, combinando, estrategicamente, a precariedade das prescrições com as facilidades de comunicação. Criam canais autorizados de comunicação para "solucionar problemas éticos", precisamente aqueles problemas de confronto das prescrições com a realidade do dia-a-dia. A eficiência de um código de ética, ou da coleção de prescrições criada pelas empresas, relaciona-se diretamente àquela dos programas de ética, pois estes serão tão mais eficientes quanto mais forem capazes de remover a opacidade do comportamento dos empregados, as prescrições são sempre acompanhadas de mecanismos que obrigam a comunicação da "má conduta". Oferece-se, então, a "objetividade" imprecisa das prescrições, devidamente acompanhada da ameaça aberta, para forçar os empregados a utilizarem-se dos canais de comunicação, criados

exatamente para promover a visibilidade do seu comportamento. A eficiência dos programas de ética reside numa relação causal simples: espera-se que a ameaça permanente de punição induza a transformação de todos em supervisores. Eis o sentido suplementar da responsabilidade "ética": todos devem empenhar-se na identificação do "antiético".

³⁰⁷ LOCKHEED Martin. Código de Ética e Conduta Empresarial. In: FERREL et al. *Ética Empresarial ...* (op. cit.), p. 369.

CONCLUSÃO

Na literatura especializada encontra-se com frequência a palavra movimento para designar a atividade em torno da ética empresarial. Este estudo foi uma tentativa de levar a sério esta designação. Entendemos que a ética empresarial comporta em si um movimento, nos pareceu possível, por isso, atribuir-lhe uma direção, um sentido. Todo o esforço aqui despendido orientou-se por esta simples constatação, e poderia ser resumido como a busca de uma resposta à questão igualmente simples: qual o sentido da ética empresarial?

As questões simples costumam causar embaraço àquele que quer respondê-las, sobretudo, se lhe faltar a compreensão de que as respostas nunca são definitivas. Portanto, este estudo é apenas uma tentativa de oferecer uma resposta possível a esta questão, qual seja, o movimento da ética empresarial encontra seu sentido na prática gerencial. Esta parece ser uma resposta possível, porque encontramos evidências de que a ética empresarial é um movimento centrado, desde sua origem, na categoria da gerência, ou, mais precisamente, é uma ideologia que tem na gerência seu ponto de partida e seu ponto de chegada. A substância gerencial da doutrina da ética empresarial determina seu caráter eminentemente instrumental. Este aspecto é fundamental para compreendermos o sentido de seu movimento.

Quando enfrentamos o debate acadêmico, nos posicionando no interior de seu discurso, deparamo-nos com uma intensa e dispersa produção de textos, que virtualmente transformam a doutrina num imenso quebra-cabeça. Apesar disso, encontramos na dimensão discursiva da doutrina um sentido. Observou-se que a ética empresarial opera no mesmo registro ideológico das teorias administrativas, divide com elas uma inexorável vocação de harmonizar a contradição capital-trabalho. Aqui, sua grande novidade está na capacidade de revigorar o repertório da ideologia gerencial, pela transposição dos signos da ética filosófica para a empresa. Assim, a ética empresarial pode converter a contradição em harmonia, a empresa em comunidade, o empregado em

homem livre. Em vista disso, o capitalismo das corporações aparece como um universo moral em que as contradições se convertem em meros desacordos transitórios, que podem constituir-se, eventualmente, em dilemas éticos restritos à questão do realinhamento de valores. A doutrina encontra no sistema capitalista uma ordem ética-moral desejável e meritória, entende que a boa gestão, nos termos do sistema, corresponde ao bem-agir, pois, produzirá uma verdadeira comunidade moral de negócios: um lugar onde, finalmente, todos os participantes, sejam eles homens ou empresas, encontrar-se-ão unidos por fortes vínculos de confiança e poderão agir em franca cooperação.

Mas, a ética empresarial tem também um sentido que transcende o nível do discurso, ou seja, se o quebra-cabeça está na intensidade retórica da doutrina, deve haver um lugar em que esta eloquência se encerra. De fato, pudemos encontrá-lo na prática gerencial, pois, a ética empresarial é útil à gestão, não apenas por municiar o *businesspeople* com palavras e conceitos, mas porque é capaz de instrumentalizar seus conceitos para que se integrem ativamente à gestão das empresas; é neste nível, que a ideologia se instrumentaliza para constituir-se como prática gerencial. A dimensão pragmática aporta, portanto, um relevo significativo à doutrina da ética empresarial, dando-lhe forma concreta e transformando a ética numa verdadeira ferramenta de gestão.

A positivação da ética, na forma de programas estruturados, representa, de fato, uma ampliação do equipamento à disposição da gerência — códigos de ética, treinamento, canais de comunicação, etc. — o que tem resultado numa elevação considerável de seu poder de controle e coordenação. Neste ponto, observa-se novamente a convergência da ética empresarial e das teorias administrativas, pois, o aparelhamento ético da empresa tem um claro sentido de elevar sua eficiência. É preciso considerar, também, que a definição de regras de conduta, mesmo que restrita ao controle do comportamento de empregados, afeta não apenas o ambiente interno da organização, mas amplifica o potencial de coordenação de todo o sistema, dando-lhe maior previsibilidade, o que pode resultar em relações de negócios mais produtivas. Como explica Padioleau:

"A gestão é [...] uma 'ação social' que se insere sempre num substrato, tácito ou não, de princípios, de valores, e de normas.

Os cálculos do *homo economicus* comportam elementos normativos (princípios, papéis, obrigações, etc.) sem os quais as trocas econômicas não poderiam existir".³⁰⁸

Neste sentido, podemos entender que o processo de burocratização da ética tem relação direta com a eficiência da gestão, na exata medida em que permite a instrumentalização da ética. A ética empresarial pode, assim, significar efetivamente uma renovação das práticas gerenciais, seja ao nível dos símbolos de legitimação do poder, seja ao nível da eficiência dos instrumentos de gestão.

Mas, os efeitos da burocratização revelam o lado perverso da ética empresarial. Os programas de ética constituem uma verdadeira arquitetura para garantir o vigor e a continuidade das relações de dominação na empresa. A ética assume a forma de aparelho, torna-se o equivalente do controle disciplinar, estrutura-se em 'Departamentos de Ética'. Disto resulta a imposição de prescrições de conduta, a criação de normas e padrões, a rotinização de procedimentos, etc. Cria-se um sistema de controle em torno da ética, que reforça o mérito das condutas consideradas adequadas, para, ao mesmo tempo, degradar e punir o que é indesejável.

O lado perverso dos programas de ética aporta também uma novidade: não é mais necessário dissimular o poder de punir, pelo contrário, a ética autoriza o uso da ameaça aberta de punir tudo o que pareça inadequado, pois, a ética empresarial transforma inadequado em "antiético". As estratégias de controle embutidas nos programas de ética adquirem assim uma característica própria, porque combinam o incentivo à delação com a iminente punição. De forma que, o que se chama "responsabilidade ética" na empresa, abarca dois significados: primeiro, significa que cada um responde individualmente por seus atos; segundo, significa que todos são responsáveis pelas ações antiéticas, pois, todos devem investir energias para detectá-las. Assim, os programas de ética podem individualizar o antiético, e, ao mesmo tempo, transformar a todos em supervisores "éticos". De tudo isso, resulta uma estratégia de controle centrada no medo, a ação na empresa "ética" deve ser, acima de tudo, uma ação cuidadosa.

³⁰⁸ PADIOLEAU. L'E'thique est-elle ... (op. cit.), p. 85.

Pudemos identificar que as questões essenciais para a gerência da ética na empresa não estão unicamente relacionadas ao expurgo da conduta indesejável, mas incluem uma preocupação com a sua visibilidade. O objetivo é facilitar o acesso a essas condutas, para aumentar a eficiência do sistema de controle formal. Todo o instrumental do gerenciamento ético parece estar centrado no incentivo à circulação de informações. A "responsabilidade ética" tem, aqui, um papel fundamental, pois, preconiza o monitoramento do "antiético".

Finalmente, foi possível sugerir um contorno para as estratégias de controle social embutidas nos programas de ética, de maneira a diferenciá-los do conjunto de estratégias em uso na empresa. A gestão da ética pode dispensar sutilezas, pode afirmar-se pela disposição de punir tudo o que for indesejável. Dito de outra forma, as sutilezas dão lugar ao uso aberto da força, a ética empresarial fundamenta-se, pois, num trabalho tático pedagógico baseado no medo. Este parece ser o traço distintivo de sua estratégia de controle, uma espécie de desdobramento dos instrumentos de auditoria para o campo do comportamento humano. Nisto, a ética empresarial difere-se das demais estratégias de controle social da empresa. É preciso lembrar, entretanto, que a gestão da ética não dispensa o argumento da mudança cultural, por isso, ainda que seja possível desenhar uma fronteira, as estratégias de controle não podem ser pensadas isoladamente. A compreensão adequada da dinâmica do controle social nas empresas exige que as pensemos sempre numa operação combinada.

Pudemos, assim, identificar um sentido para o movimento da ética empresarial, cujo eixo significativo é a categoria da gerência. De maneira que, para o mal e para o bem, as feições da doutrina da ética empresarial espelham, em grande medida, as feições das doutrinas gerenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. Le management traditionnel et son enseignement: entre chrematistique et casuistique?. In: *Theories du Management: Recueil de textes 1998-1999*, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

ALVESSON, Mats. *Organization Theory and Technocratic Consciousness*. New York: Walter de Gruyter, 1987.

ANSART, Pierre. *Ideologias, conflitos e poder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

ARRUDA, M. Cecília Coutinho; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, Jul./Set. 2000, pp. 26-35.

ASSOCIATION of Certified Fraud Examiners. *Fraud Statistics*. Disponível em <<http://www.cfenet.com/media/statistics.asp>>. Acesso em 03 nov. 2001.

BADARACCO Jr., Joseph L.; WEBB, Allen P. Business Ethics: A View From the Trenches. *California Management Review*, vol. 37, n. 2, Winter 1995, pp. 8-28.

BARAN Paul; SWEEZY, Paul M. *Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press, 1967.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BARLETT, Andrew; PRESTON, David. Can ethical behavior really exist in business?. *Journal of Business Ethics*, vol. 23, issue 2, 2000, pp. 199-209.

BARRETO, Vicente. Ética, Liberalismo e Capitalismo. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000

BECTON Dickinson. Guia de conduta no trabalho e nos negócios. (Apêndice C). In: FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000.

BELLAMY, Richard. *Liberalismo e sociedade moderna*. São Paulo: Editora UNESP, 1994.

BENDIX, Reinhard. *Work and Authority: ideologies of management in the course*. Los Angeles: University of California Press, 1974.

BERGER, Perter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção da realidade social*. Petrópolis: Vozes, 1996.

BERGSON, Henri. *Les deux sources de la morale et de la religion*. Paris: PUF, 2000.

BERLE, Adolf A. *Le Capital Americain et la conscience du roi: le neocapialisme aux Etats-Unis*. Paris: Armand Colin, 1957.

BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, Maria T.; FISCHER, Rosa M. (org.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996, pp. 29-44.

_____. Teoria da Administração e Sociedades Subdesenvolvidas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 32(3), Jul/Ago 1992, pp. 14-28.

BICK, Patricia Ann. *Business Ethics and Responsibility: An Information Sourcebook*. Oryx Sourcebook Series in Business and Management, Phoenix: Oryx Press, 1988.

BLIKSTEIN, Izidoro. *Técnicas de Comunicação Escrita*. São Paulo: Ática, 1997.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BORDIEU, Pierre. Esboço de uma Teoria da Prática. In: ORTIZ, Renato (org.) *Pierre Bordieu: Sociologia*. Coleção Grandes Cientistas Sociais. São Paulo: Ática, 1983, pp. 46-81

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRADY, F. Neil. A Janus-Headed Model of Ethical Theory: Looking Two Ways at Business/Society Issues. *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 3, 1985, pp. 568-576.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: Gunabara Koogan, 1974.

BRUMMER, James J. *Corporate Responsibility and Legitimacy: an interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press, 1991.

BUCHHOLZ, Rogene A. *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

BURREL, Gibson. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, 15 (1), 1994, pp. 1-45.

_____.; MORGAN, Garreth. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Hampshire: Arena, 1994.

BUSINESS for Social Responsibility [BSR] <<http://www.bsr.org>>. Acesso em 16 set. 2001.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, vol. 38, issue 3, Sep. 1999, pp. 268-295.

_____. Ethical Challenges for Business in the New Millenium: Corporate Social Responsibility and Model of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, vol. 10 (1), 2000, pp. 33-42.

_____. In search of the Moral Manager. *Business Horizons*, March-April 1987, pp. 7-15.

CASSEL, Cathy; JOHNSON, Phil; SMITH, Ken. Opening the Black Box: Corporate Codes in Their Organizational Context. *Journal of Business Ethics*, 16 (10), 1997, pp. 1077-1093.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Ana Maria; DIAS, Edmundo F. (org.). *Introdução ao pensamento sociológico*. São Paulo: Centauro, 2001.

CAVANAGH, Gerald; MOBERG, Dennis J.; VELAZQUEZ, Manuel. The Ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, vol. 6, nº 3, 1981, pp. 363-373.

CENTER for the Study of Ethics in the Professions. *Codes of Ethics Online*. Disponível em <<http://www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes>>. Acesso em 07 dez. 2001.

CHAUÍ, Marilena. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Cortez, 1997.

CHEIT, Earl F. (ed.). *The Business Establishment*. New York: John Wiley, 1964.

CHILDS, Marquis W.; CATER, Douglas. *A ética numa sociedade mercantil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CLEAVER, Harry. *Leitura política de O Capital*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (org.). *Handbook de estudos organizacionais*. (Volume 1). São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, Francisca P.; BANDEIRA, Lourdes; MENEZES, Marilde L. (org.). *Política, ciência e cultura em Max Weber*. Brasília: Editora UnB, 2000.

COMER, Michael; ARDIS, Patrick M.; PRICE, David H. *Fraude, corrupção e desonestidade nos negócios*. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

CONRY, Edward. A Critique of Social Contracts for Business. *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, Issue 2, 1995, pp. 187-212.

COOKE, Robert Allan. Danger Signs of Unethical Behavior: How to Determine if your Firm is at Ethical Risk. *Journal of Business Ethics*, 10, 1991, pp.249-253.

CORTINA, Adela. *Ética Aplicada y Filosofía Radical*. Madrid: Tecnos, 1993.

_____. The General Public as the Locus of Ethics in Modern Society. In: ULRICH, Peter; SARASIN, Charles (ed.). *Facing Public Interest: the Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. Dordrecht: Kluwer Academic Publ., 1995, pp. 43-58.

COUTINHO, Carlos N. *Contra a corrente: ensaios sobre democracia e socialismo*. São Paulo: Cortez, 2000.

COVRE, Maria de Lourdes M. *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. São Paulo: Cortez, 1991.

d'ALMEIDA, Nicole. *L'entreprise à responsabilité illimitée: la citoyenneté d'entreprise en questions*. Rueil-Malmaison: Liaisons, 1996.

DEGEORGE, Richard T. *Business Ethics*. New York: McMillan, 1990.

_____. The status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics*, 6, 1987, pp. 201-211.

_____. Will success spoil business ethics?. In: FREEMAN, R. Edward. (ed.). *Business Ethics: the state of the art*. New York: Oxford University Press, 1991, pp. 42-59.

DIENHART, John. Rationality, Ethical Codes and Egalitarian Justification of Ethical Expertise. *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, Issue 3, 1995, pp. 419-450.

DRUCKER, Peter F. *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sud Americana, 1993.

DUNFEE, Thomas; DONALDSON, Thomas. Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps. *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, Issue 2, 1995, pp. 173-186.

DUPUIS, Jean-Pierre; KUZMINSKI, André. *Sociologie de l'économie, du travail, et de l'entreprise*. Montréal: Gaëtan Morin, 1997.

ELIAS, Norbert. *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

ENDERLE, George. Toward Business Ethics as an Academic Discipline. *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, issue 1, 1996, pp. 43-65.

ENRIQUEZ, Eugène. Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 37, nº 2, Abr/Jun 1997, pp. 6-17.

ETCHEGOYEN, Alain. *La valse des éthiques*. Paris: François Bourin, 1991.

ETHICS & Compliance Strategies. Corporate Board Membership: Risky Business. Disponível em <<http://www.ethicscompliance.com/news.html>>. Acesso: 10 jun. 1998.

ETHICS Officer Association. *Ethics Officer Association Member Survey 2000*. Disponível em <<http://www.eoa.org>>. Acesso em 13 de nov. 2001.

ETHICSLINE Brochure. Disponível em <<http://www.ethicsline.com/>>. Acesso em 20 nov. 1999.

FEDERAL Sentencing Guidelines. Disponível em <<http://www.ussc.gov>>. Acesso em 21 de out. 2001.

_____. Sentencing for Organizations. In: BEAUCHAMP, Tom L.; BOWIE, Norman E. (ed.). *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997, pp. 182-187.

FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000.

FIORIN, José Luiz. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 1993.

FONSECA, Eduardo G. da. *Vícios privados, benefícios públicos?* São Paulo: Cia das Letras, 1994.

FORD, Robert C.; RICHARDSON, Woodrow D. Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 1994, pp. 205-221.

FOSSAERT, Robert. Um novo Capitalismo?. In: PEREIRA, Luiz. *Perspectivas do Capitalismo Moderno: Leituras de Sociologia do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971, p. 38-57.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. *Resumo dos cursos do College de France*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

_____. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRAEDRICH, John Paul. Signs and Signals of Unethical Behavior. *Business Forum*, vol. 7 (2), Spring 1992, pp. 13-19.

FREDDO, Antonio Carlos. *A ideologia em ato*. São Paulo: FJB, 1998.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2: The maturing of Business and Society Thought. *Business & Society (Classic Paper)*, vol. 33, n. 2, Aug. 1994, pp. 150-164.

_____. Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, vol. XXVII, n. 2, winter 1986, pp. 126-141.

FREITAG, Barbara. *Itinerários de Antígona*. Campinas, SP: Papyrus, 1992.

FREITAS, Maria E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991, p. XVIII.

_____. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FRENCH, Peter. *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia Univ. Press, 1984.

GALBRAITH, John Kenneth. *A economia política: uma história crítica*. Lisboa: Europa-América, 1989.

GERTH, H. H.; WRIGHT MILLS, C. (org.). *Max Weber: ensaios de sociologia*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

GERTZ, René E. *Max Weber & Karl Marx*. Campinas: Hucitec, 1997.

GILL, John; WHITTLE Sue. Management by Panacea: Accounting for Transience. *Journal of Management Studies*, 30:2, 1993, pp. 281-295.

GOODPASTER, Kenneth E. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, Issue 1, 1991, pp. 53-73.

_____. Morality and Organizations. In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia. (ed.). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall, 1979.

_____. ; MATTHEWS Jr., John B. Can a Corporate have a Conscience?, in *Harvard Business Review*, Jan/Feb 1982, pp. 132-141.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

GREENLEE, Janet; BUKOVINSKY, David. Protection from the Federal Sentencing Guidelines. *The CPA Journal*, vol. 67, issue 8, Aug. 1997, pp. 32-36.

GUILLET de MONTHOUX, Pierre. *The Moral Philosophy of Management: from Kesnay to Keynes*. Armonk: M. E. Sharpe, 1993.

HABERMAS, Jüergen. *A crise de legitimação no capitalismo tardio*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

_____. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Some Dare Call It Power. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (org.). *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage, 1996.

HENDRICKS, Mark. Ethics in Action. *Management Review*, vol. 84 (5), Jan. 1995, pp. 53-56.

HIRSCHMAN, Albert. *As paixões e os interesses*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

HORVATH, Charles M. Excellence v. Effectiveness: MacIntyre's Critique of Business, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 5 (3), 1995, pp. 499-532.

HOSMER, LaRue Tone. 5 Years, 20 Issues, 141 Articles, and What?. *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, issue 3, 1996, pp. 325-345.

IBM - INTERNATIONAL Business Machines. Business Conduct Guidelines. In: CENTER for the Study of Ethics in the Professions. *Codes of Ethics Online*. Disponível em <<http://www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes>>. Acesso em 07 dez. 2001.

INSTITUTE of Business Ethics (IBE). *Ethical Performance: best practice*. Summer 2001.

JACKALL, Robert. Moral Mazes: bureaucracy and managerial work. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1983, pp. 118-130.

JEURISSEN, Ronald J.M. Business in Response to the Morally Concerned Public. In: ULRICH, Peter; SARASIN, Charles (ed.). *Facing Public Interest: the Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. Dordrecht: Kluwer Academic Publ, 1995, pp. 59-72.

KAHN, William A. Toward an Agenda for Business Ethics Research. *Academy of Management Review*, vol. 15, Nº 2, 1990, pp. 311-328.

KAYSEN, Carl. The Social Significance of the Modern Corporation. *American Economic Review*, vol. XLVII, n. 2, may 1957, pp. 311-319.

LADD, John. Morality and the Ideal of Rationalization in Formal Organizations. In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia. (ed.). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

LAFER, Celso. *A reconstrução dos direitos humanos*. São Paulo: Cia das Letras, 1988.

LANGLOIS, José Miguel I. *Doutrina Social da Igreja*. Lisboa: Rei dos Livros, 1990.

LATHAM, Earl. Anthropomorphic Corporations, Elites and Monopoly Power. *American Economic Review*, vol. XLVII, n. 2, May 1957, pp. 303-310.

LE GOFF, Jean-Pierre. *Le mythe de l'entreprise: critique de l'idéologie managériale*. Paris: La Decouverte, 1992.

_____. *Les illusions du management: pour le retour du bon sens*. Paris: La Decouverte, 1996.

LEBRUN, Gérard. *O que é poder*. Coleção Primeiro Passos. São Paulo: Brasiliense, 1994.

LEFORT, Claude. *A invenção democrática*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

_____. *Éléments d'une critique de la bureaucratie*. Paris: Gallimard, 1971.

_____. Esboço de uma gênese da ideologia nas sociedades modernas. *Estudos Cebrap*, Out-Dez. 1974, pp. 7-56.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial*. Petrópolis: Vozes, 2001.

LEMKE, Dwight K.; SCHMINKE, Marshall. Ethics in Declining Organizations. *Business Ethics Quarterly*, vol. 1 (3), 1991, pp. 235-248.

LEWIS, Philip V. Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to a Wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 1985, pp. 308-383.

LIPOVETSKY, Gilles. *Le crepuscule du devoir*. Paris: Gallimard, 1992.

LOCKHEED Martin. Código de Ética e Conduta Empresarial. (Apêndice B). In: FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000.

MACHAN, Tibor R. The Morality of the Market Process. In: DYE, Thomas R. (ed.) *The Political Legitimacy of Markets and Governments*. Greenwich: Jai Press, 1990, pp. 177-197.

MacINTYRE, Alasdair. *After Virtue*. Notre Dame: Notre Dame Univ, Press, 1984.

MAGUIRE, Stephen. The Discourse of Control. *Journal of Business Ethics*, 19 (1), 1999, pp. 109-114.

MAITLAND, Ian. Virtuous Markets. *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, Issue 1, 1997, pp. 17-31.

MANDEL, Ernest. A economia do neocapitalismo. In: PEREIRA, Luiz. *Perspectivas do Capitalismo Moderno: Leituras de Sociologia do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971, p. 81-98.

MANLEY II, Walter W. *Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

MANNHEIM, Karl. *Ideologia e Utopia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

_____. Por uma Nova Filosofia Social. In: *Diagnóstico de Nosso Tempo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MASON, David E. Put the Power of Ethics to Work in your Organization. *Non Profit World*, vol. 11 (1), Jan/Feb., 1993, pp. 30-36.

MATHEWS, M. Cash. Codes of Ethics: organizational behavior and misbehavior. In: FREDERICK, William C.; PRESTON, Lee E. (eds.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*. (Volume 9). Greenwich, CT: Jai Press, 1987, pp. 107-130.

MAYER, Kurt. Business Enterprise: Traditional Symbol of Opportunity. *British Journal of Sociology*, vol. IV, 1953, pp. 160-180.

McCOY, Bowen H. The parable of the sadhu. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1983, pp. 103-108.

McGUIRE, Joseph W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963.

McHUGH, Francis P. *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*. New York: Nichols Publishing, 1988.

MCKEON, Richard. The Development and Significance of the Concept of Responsibility. *Revue Internationale de Philosophie*, n. 39, Fase 1, 1957, pp. 3-32.

METZGER, Michael et al. The organization of ethics and the ethics of organizations: the case for expanded organizational ethical audits. *Business Ethics Quarterly*, vol 3 (1), 1993.

MILIBAND, Ralph. *O estado na sociedade capitalista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

MILLER, Samuel H. The Tangle of Ethics. *Harvard Business Review*, 38 (1) 1960.

MINTZ, Morton; COHEN, Jerry S. *America Inc.: os donos secretos do poder*. Rio de Janeiro: Artenova, 1971.

MOBERG, Dennis J. On Employee Vice. *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, issue 4, 1997, pp. 41-60.

MOTTA, Fernando C. P. As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista de Administração de Empresas FGV*, 24 (3), 1984, pp. 19-24.

_____. Controle social nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 5, pp. 68-87, set/out 1993. (Originalmente publicado em 1979, revisitado por Isabella G. de Vasconcelos e Thomaz Wood Jr.)

_____. *O que é burocracia*. Coleção Primeiro Passos. São Paulo: Brasiliense, 2000.

_____. *Organização e Poder*. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, Fernando C. P.; PEREIRA, Luiz C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MULLIGAN, Thomas M. The Two Cultures in Business Education. *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 4, 1987, pp. 593-599.

NASCIMENTO, Milton M. *Opinião pública e revolução*. São Paulo: Nova Stella, EDUSP, 1989.

NASH, Laura. Ethics without the Sermon. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1981, pp. 79-90.

NAVRAN Associates. *The Desktop Guide to Total Ethics Management*. Disponível em <<http://www.navran.com>>. Acesso: 10 jun. 1998.

NORRIS, Louis W. Moral Hazards of an Executive. *Harvard Business Review*, 38 (5), Sept-Oct. 1960.

NOVAES, Adauto. (org.). *Ética*. São Paulo: Cia das Letras, 1992.

NOVAK, Michael. Freedom Justice and Morality in Economic Organizations. In: DYE, Thomas R. (ed.) *The Political Legitimacy of Markets and Governments*. Greenwich: Jai Press, 1990, pp. 177-197.

OFFE, Claus. A atribuição de status público aos grupos de interesse. (Capítulo 7). In: _____. *Capitalismo Desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OLIVE, David. *Les temps des purs: les nouvelles valeurs de l'entreprise*. Québec: Editions de l'homme, 1989, (tradução do inglês: *Just Rewards*).

OLIVEIRA, Manfredo A. *Ética e práxis histórica*. São Paulo: Ática, 1995.

_____. *Ética e racionalidade moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

ORSONI, Jacques. L'Enseignant de Gestion face a la Morale d'Entreprise. *Revue Française de Gestion*, Juin/Julliet/Aout 1989, pp. 109-116.

PACKARD, Vance. *Sociedade Nua*. São Paulo: Ibrasa, 1966.

PADIOLEAU, Jean-Gustave. L'E'thique est-elle un Outil de Gestion?. *Revue Française de Gestion*, Juin-Julliet-Aout 1989, pp. 82-91.

_____. Les entreprises américaines et la morale des affaires. *Chroniques de la actualité de la SEDEIS*, Tome XXXVII, n° 9, 15 septembre 1988, pp. 362-367, p. 364.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas. In: ASSOCIAÇÃO Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais eletrônicos: 24 Encontro da ANPAD*, ENANPAD 2000, Rio de Janeiro. 1 CD-ROM.

PAGÈS, Max et. al. *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PARKER, Martin. Business Ethics and Social Theory: Postmodernizing the Ethical. *British Journal of Management*, vol. 9, Special Issue, Sept. 1998, pp. 27-36.

PASQUERO, Jean. Éthique et entreprises: le point de vue américain. *Colloque international - Entreprises et Sociétés: Enracinement, mutations et mondialisation*. HEC – École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 21-23 août 1995, 1 CD ROM.

PFEIFFER, Raymond. The Central Distinction in the Theory of Corporate Moral Personhood. *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 473-480, 1990.

PHILIPS, Michael J. Corporate Social Responsibility: When it might matter. *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, issue 3, 1995, pp. 555-575.

POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POLLITT, Christopher. *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

QUINTY, Marie. Éthique: se taire ou dénoncer?. *Affaire Plus*, vol 21, n. 6, Juin 1998, pp. 62-64.

RAMOS, Guerreiro. A síndrome comportamental. (Capítulo 3). In: *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989. pp. 59-62.

RAY, Carol A. Corporate Culture: the Last Frontier of Control?. *Journal of Management Studies*, 23 (3), May 1986, pp. 287-297.

RIBEIRO, Roberto Janine. *A sociedade contra o social*. São Paulo: Cia das Letras, 2000.

RIFKIN, Jeremy. *La fin du travail*. Montréal: Boreal, 1997.

RUSS, Jacqueline. *La pensée éthique contemporaine*. Collection Que sais-je? n. 2834. Paris: PUF, 1994.

SALLES, Carlos Alcides. *A ética em Smith e nos neoclássicos e suas implicações na ética em negócios*. EAESP/FGV - Núcleo de Pesquisas e Publicações - Série Relatórios de Pesquisa: Relatório nº 11/2000.

SAMPSON, Anthony. *O homem da companhia*. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

SCHWARTZ, Michael. Why Ethical Codes Constitute an Unconscionable Regression. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 2000, pp. 173-184.

SEJERSTED, Francis. Managers and Consultants as Manipulators: Reflections on the Suspension of Ethics. *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, Issue 1, 1996, pp. 67-86.

SELEKMAN, Benjamin M. *A Moral Philosophy for Mnagement*. New York: McGraw Hill, 1959.

SEN, Amartya. *Ética e Economia*. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

SENNET, Richard. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SEWELL, Graham; WILKINSON, Barry. 'Someone Watching Over Me': Suveillance and the Just-In-Time Labour Process. *Sociology*, vol. 26, n. 2, May 1992, pp. 271-289.

SHAW, William H. Business Ethics Today: a Survey. *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, pp. 489-500.

SHEPARD, Jon M. et al. The Place of Ethics in Business: Shifting Paradigms?. *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, issue 3, 1995, pp. 575-601.

SIMON, Herbert. *Administrative Behavior*. New York, USA: The Free Press, 1976.

SOLOMON, Robert. *Ethics and Excellence*. New York: Oxford Univ. Press, 1992.

SOUZA, Jessé. *Patologias da modernidade: um diálogo entre Habermas e Weber*. São Paulo: Annablume, 1997.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STARK, Andrew. What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, vol. 71, may/june 1993, pp.38-48.

STEVENS, Betsy. An analisys of Corporate Codes Studies: "Where do we go from here?". *Journal of Business Ethics*, 13 (1), 1994, pp. 63-69.

SWEEZY, Paul M. Desenvolvimento do Capital Monopolizador. (Capítulo XIV). In: *Teoria do Desenvolvimento Capitalista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

_____. The ilusion of the Managerial Revolution. (Capítulo 3). In: *The Present as History*, New York: Monthly Review Press, 1962.

_____. Veblen's critique of the American Economy. *American Economic Review*, vol. XLVIII, n. 2, May 1958, pp. 21-29.

TAVARES, Maria C.; FIORI, José L. (org.). *Poder e dinheiro: uma economia política da globalização*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

TEN BOS, Rene. Business Ethics and Bauman Ethics. *Organization Studies*, vol. 18, issue 6, 1997, pp. 997-1014.

TEXAS Instruments Inc. *The values and ethics at TI*. Disponível em <<http://www.ti.com./docs/company/citizen/ethicsindex.shtml>> Acesso em 27 nov. 2001.

TRAGTENBERG, Maurício. A teoria geral da Administração é uma ideologia?. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 11 (4), out./dez. 1971, pp. 7-21.

_____. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1992.

TRENTIN, Bruno. A ideologia do neocapitalismo. In: PEREIRA, Luiz. *Perspectivas do Capitalismo Moderno: Leituras de Sociologia do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971, p. 99-149.

TRINDADE, Liana S. *As raízes ideológicas das teorias sociais*. São Paulo: Ática, 1978.

TSOUKAS, Haridimos; CUMMINGS Stephen. Marginalization and Recovery: The Emergence of Aristotelian Themes in Organizational Studies. *Organization Studies*, 18 (4), 1997, pp. 655-683.

VALLS, Álvaro L. M. *O que é ética*. Coleção Primeiro Passos. São Paulo: Brasiliense, 1994.

VAN LUIJK, Henk. Rights and Interests in a Participatory Market Society. *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, Issue 1, 1994, pp. 79-96.

VAN PARIJS, Philippe. *O que é uma sociedade justa?* São Paulo: Ática, 1997.

VAZ, Henrique C. de Lima. Crise e verdade da consciência moral. *Síntese Nova Fase*, vol. 25, n. 83, 1998, pp. 461-476.

VER EECKE, Wilfried. Ética na economia clássica: da economia clássica ao neoliberalismo. *Síntese Nova Fase*, vol. 25, n. 81, 1998, pp. 329-350.

VICTOR, Bart; STEPHENS, Carroll U. Business Ethics: A Synthesis of Normative Philosophy and Empirical Social Sciences. *Business Ethics Quarterly*, vol. 4 (2), 1994, pp. 145-155.

WARREN, Richard C. Business as a Community of Purpose. *Business Ethics: a European Review*, vol. 5, n. 2, April 1996, pp. 87-96.

WEBER, James. Institutionalizing Ethics into Business Organizations: a model and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, vol. 3 (4), 1993, pp. 419-436.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1996.

WERNER, Simcha B. The Movement for Reforming American Business Ethics: A Twenty-Year Perspective. *Journal of Business Ethics*, 11(1), 1992, pp. 61-70.

WOOD, Donna J. *Business and Society*. New York, USA: HarperCollins, 1990.

WOOD, Greg. A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia. *Journal of Business Ethics*, 25, 2000, pp. 287-298.

WRIGHT MILLS, C. *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

_____. *A Nova Classe Média*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

XIBERRAS, Martine. *Les theories de l'exclusion*. Paris: Armand Collin, 1998.

YUSPEH, Alan R. The Defense Industry Initiative (DII): Lessons Learned. In: *Corporate Crime in America: Strengthening the 'Good Citizen' Corporation - Proceedings Of the Second Symposium on Crime and Punishment in the United States*. Disponível em <<http://206.6.118.10/SYMPO/WCSYMPO.HTM>>. Acesso em 18 ago. 2001.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Ética, estratégia e comunicação na passagem da Modernidade à Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

ZIZEK, Slavoj. *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

ANEXOS

ANEXO I

Documento: *Ethics at TI*, da empresa Texas Instruments Inc.;

Extraído de: TEXAS Instruments Inc. *The values and ethics at TI*. Disponível em
<<http://www.ti.com/docs/company/citizen/ethicsindex.shtml>> Acesso em
03 dez. 2001.

Ethics at TI

Ethics is the Cornerstone of TI

Our reputation at TI depends upon all of the decisions we make and all the actions we take personally each day. Our values define how we will evaluate our decisions and actions...and how we will conduct our business. We are working in a difficult and demanding, ever-changing business environment. Together we are building a work environment on the foundation of Integrity, Innovation and Commitment. Together we are moving our company into a new century...one good decision at a time. We are prepared to make the tough decisions or take the critical actions...and do it right. Our high standards have rewarded us with an enviable reputation in today's marketplace...a reputation of integrity, honesty and trustworthiness. That strong ethical reputation is a vital asset ...and each of us shares a personal responsibility to protect, to preserve and to enhance it. Our reputation is a strong but silent partner in all business relationships. By understanding and applying the values presented on the following pages, each of us can say to ourselves and to others, "TI is a good company, and one reason is that I am a part of it."



Know What's right. Value what's right. Do what's right.

Ethics at TI

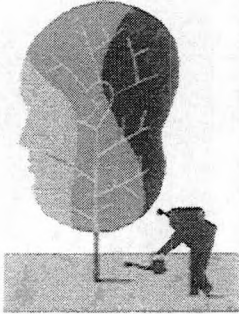
integrity

innovation

commitment

We Respect and Value People By:

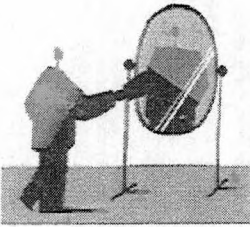
Treating others as we want to be treated.



- ☐ Exercising the basic virtues of respect, dignity, kindness, courtesy and manners in all work relationships.
- ☐ Recognizing and avoiding behaviors that others may find offensive, including the manner in which we speak and relate to one another and the materials we bring into the workplace, both printed and electronically.
- ☐ Respecting the right and obligation of every Tler to resolve concerns relating to ethics questions in the course of our duties without retribution and retaliation.
- ☐ Giving all Tlers the same opportunity to have their questions, issues and situations fairly considered while understanding that being treated fairly does not always mean that we will all be treated the same.
- ☐ Trusting one another to use sound judgment in our use of TI business and information systems.
- ☐ Understanding that even though TI has the obligation to monitor its business information systems activity, we will respect privacy by prohibiting random searches of individual Tlers' communications.
- ☐ Recognizing that conduct socially and professionally acceptable in one culture and country may be viewed differently in another.

We are Honest By:

Representing ourselves and our intentions truthfully.



- ☐ Offering full disclosure and withdrawing ourselves from discussions and decisions when our business judgment appears to be in conflict with a personal interest.
- ☐ Respecting the rights and property of others, including their intellectual property. Accepting confidential or trade secret information only after we clearly understand our obligations as defined in a non-disclosure agreement.
- ☐ Competing fairly without collusion or collaboration with competitors to divide markets, set prices, restrict production, allocate customers or otherwise restrain competition.
- ☐ Assuring that no payments or favors are offered to influence others to do something wrong.
- ☐ Keeping records that are accurate and include all payments and receipts.
- ☐ Exercising good judgment in the exchange of business courtesies, meals and entertainment by avoiding activities that could create even the appearance that our decisions could be compromised.
- ☐ Refusing to speculate in TI stock through frequent buying and selling or through other forms of speculative trading.

"One of TI's greatest strengths is its values and ethics. We had some early leaders who set those values as the standard for how they lived their lives. And it is important that TI grew that way. It's something that we don't want to lose. At the same time, we must move more rapidly. But we don't want to confuse that with the fact that we're ethical and we're moral. We're very responsible, and we live up to what we say."

**Tom Engibous, President and CEO
Texas Instruments - 1997**



"Integrity is the foundation on which TI is built. There is no other characteristic more essential to a Tler's makeup. It has to be present at all levels. Integrity is expected of managers and individuals when they make commitments. They are expected to stand by their commitments to the best of their ability."

From "TI Culture - The I's of TI"

Ethics at TI

integrity








innovation

commitment

We Learn and Create By:

Understanding that impatience with the status quo drives business and personal growth.








-  Working together with trust to achieve superior results.
-  Recruiting, training, promoting and rewarding people based on their performance and contribution.
-  Encouraging open, honest and candid communications.
-  Maintaining a professional work environment that is both satisfying and rewarding.
-  Giving recognition and credit appropriately and frequently.
-  Valuing all Tiers for their contributions without regard to their position or level within the organization.
-  Understanding that working together successfully may depend upon our willingness to trust someone else to take the lead.

We Act Boldly By:

Pioneering new business directions and opportunities.



-  Striving to win aggressively and doing so with the highest standards of ethics.
-  Taking responsible risks, managing those risks and learning from our experiences.
-  Promoting workplace flexibility to make TI the employer of choice for the most creative and innovative people.
-  Seeking out new perspectives and ideas through a diverse workforce.
-  Recognizing that we succeed or fail together.



"The key ingredient necessary for development and success is good leadership. People are motivated best by those leaders who are willing to give as well as take, to listen as well as talk to any member of the organization, to learn as well as teach, to be firm in their convictions and yet able to acknowledge error, and to tolerate failure which sometimes results from pursuing high-risk opportunities. In addition, good leaders must be willing to dream the big dream and be sensitive to maintaining the proper environment for creative thinking."

**Erik Jonsson, Former Chairman,
Texas Instruments - 1980**

"A new idea or invention of new technologies or products is not innovation. The innovation process spans all the actions needed to convert an original concept into a useful product which is profitably taken to market."

**Pat Haggerty, former Chairman,
Texas Instruments**

Ethics at TI

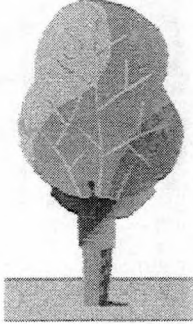
integrity

innovation

commitment

We Take Responsibility By:

Being at our competitive best for TI.



- ☐ Keeping our skills current and competitive by taking the initiative for our own personal development.
- ☐ Creating a work place where TIers feel free to express their opinions and to raise questions and concerns in a safe and supportive environment.
- ☐ Assuming full accountability for our actions and responsibility for the outcome.
- ☐ Protecting TI's reputation for integrity in all business dealings.
- ☐ Valuing open and fair competition and respecting the rights of our customers, suppliers and competitors just as we expect our rights to be respected.
- ☐ Assuring that those who do business with TI have fair opportunities to compete for our business.
- ☐ Respecting codes of conduct, rules of business and laws of countries, abiding by both the letter and the spirit.
- ☐ Protecting and preserving TI assets, including intellectual property, for TI's benefit and not for our own personal benefit.
- ☐ Using company assets for personal purposes strictly on an infrequent basis with negligible expense to TI.

We Commit to Win By:

Being personally dedicated to making TI a winner.



- ☐ Committing to make a difference to our customers, our suppliers, one another, our communities and society.
- ☐ Setting high standards of personal performance and professional growth.
- ☐ Taking personal pride in what we do.
- ☐ Staying committed to results.
- ☐ Listening to our customers and meeting or exceeding their expectations.
- ☐ Basing our decisions and actions on our ethics and on what is in the best interest of TI, TIers and TI shareholders.
- ☐ Seeking to understand, value and leverage our diverse cultural differences and perspectives.

"There is probably no greater waste in industry today than that of willing employees prevented by insensitive leadership from applying their energies and ambitions in the interest of the companies for which they work."

**Pat Haggerty, Former Chairman,
Texas Instruments - 1964**



"Our extraordinary commitment to integrity reflects the value system established by TI's founders early in the company's history...integrity that goes far beyond what is ordinarily considered good business to reflect a genuine, deep concern for doing what's right and fair in all business transactions. Keeping our commitments and fulfilling the expectations we create with our promises - both direct and implied - is an uncompromising standard."

**Market Communications
Strategy Statement - 1987**

Ethics at TI

The TI Ethics Quick Test

Is the action legal?

Does it comply with our values?

If you do it, will you feel bad?

How will it look in the newspaper?

If you know it's wrong, don't do it!

If you're not sure, ask.

Keep asking until you get an answer.

This information is provided to TI employees on a business-card size mini-pamphlet to carry with them. For copies of the card or further information, contact the TI Ethics Office at 1-800-33-ETHIC.

ANEXO II

Documento: *Business Conduct Guidelines*, da empresa IBM – International Business Machines;

Extraído de: IBM - INTERNATIONAL Business Machines. Business Conduct Guidelines. In: CENTER for the Study of Ethics in the Professions. *Codes of Ethics Online*. Disponível em <http://www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes> . Acesso em 27 fev. 2002.

Center for the Study of Ethics in the Professions

ILLINOIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

HUB Mezzanine, Room 204, 3241 S. Federal Street, Chicago, IL 60616-3793

Tel: 312.567.3017, Fax: 312.567.3016, email: csep@iit.edu

CODES OF ETHICS ONLINE

Organisation : International Business Machines

Verified on :

Source : International Business Machines , *Business Conduct Guidelines* (printed 1977)

Previous Version(s) : None

International Business Machines Some Broad Guidelines

Public Service

IBM encourages its employees to be good citizens, to speak out on public issues and to be active in civic and political life. However, conflicts of interest can arise when an IBM employee is active in public service, and it's important to avoid such conflicts -or even the appearance of one.

There are three ground rules:

- Make it clear that you are employed by IBM.
- Abstain from participating in any decision or vote involving IBM. This would include, for example, purchasing decisions for things such as typewriters and computers. Or a decision by a board of tax assessors on the assessment of IBM property.
- When you do abstain, state clearly that it's because there is a potential conflict of interest.

If you run for public office or serve as a public official, you cannot be paid by the company for any time spent on political activities or in public office. Requests for time off for public duties, like all requests for time off, must be approved by your manager. Together, you can decide whether the time should be taken without pay, be counted as vacation time or be made up, when that can be arranged.

It's also important that when you speak out on public issues you do so as an individual. Don't give the appearance that you're speaking or acting on behalf of the company.

Respect for IBM's Assets

Our company's assets are more than physical plant and equipment, more than production machines, computers, typewriters and pencils. They include technologies and concepts, valuable ideas, business and product plans, as well as information about the business. They include drawings, computer programs, surveys and charts.

In past years, there have been significant, well-documented cases of misappropriation of IBM assets, including concepts, technologies and customer lists. These losses represented theft of the ideas, work and creativity of IBM people and of the advantages these would have brought in the marketplace. A number of individuals, including some IBM employees, have been prosecuted in the courts and convicted as a result of such thefts.

Company property can also be given away inadvertently. Sometimes outsiders know about new products, new practices, or business plans before we announce them. They can learn about such things from IBM people through casual conversations at social gatherings. A good many people are interested in our company and our industry -data processing users, stock analysts, and most importantly, competitors. The people who hear things from us may be above suspicion. But they may speak to others -and so on. Until finally IBM's plans for a new product or technology are revealed.

This is not a complex guideline. Respect IBM's assets as you would your own. IBM property, ideas and information belong in your hands or in the plant, laboratory or office -not in the hands of a competitor.

"Moonlighting"

A conflict of interest also can arise when an employee is involved in activity for personal gain

which for any reason is in conflict with IBM's business interests. Generally speaking, "moonlighting" is defined as working at some activity for personal gain outside of your IBM job. If you do perform outside work, you have a special responsibility to avoid any conflict with IBM's business interests.

Obviously, you cannot solicit or perform work in competition with IBM product or service offerings. Outside work cannot be performed on IBM time, including "personal" time off. You cannot use IBM equipment, materials, resources or "inside" information for outside work. Nor should you solicit business or clients, or perform outside work, on IBM premises.

Political Contributions and Questionable Payments

IBM will not make contributions or payments to political parties or candidates. Nor will IBM bribe or make payoffs to government officials, civil servants or anyone. This is a single worldwide policy. If you ever are approached for what you believe is a questionable payment, report the circumstances to your manager as soon as possible.

In many countries political contributions by corporations are illegal. In other countries they are legal, but IBM will not make them in either case. Nor will IBM provide things other than direct cash payments which may be considered contributions. For example, if you want to campaign for a political candidate, the company will give you reasonable amounts of time off from work without pay, commensurate with your duties. IBM encourages people to be involved in politics, but on their own time and at their own expense. If IBM were to pay you while you were campaigning, your salary could be considered a contribution to the candidate or party you were supporting.

Financial Interests and Insider Information

No two individuals are likely to view an investment or other financial interest in a competitor or supplier in the same light. Its absolute size, its importance in relation to their income and other investments, how much it could possibly influence their business decisions—these all vary.

But everyone understands the consequences of divided loyalty, a situation in which an individual is pulled two ways. So when we consider the possible implications of a financial interest in a competitor or supplier to IBM, the basic question isn't complicated: Could it cause divided loyalty—could it pull us two ways if we had to make a decision about our finances, our job, our career, our employer?

IBM employees should not have any financial interest in a competitor or supplier that could cause divided loyalty, or even the appearance of divided loyalty. Nor should they have any interest that could cause speculation or misunderstanding about why they have the interest. Some of the questions you must ask yourself before you can decide whether you have a financial conflict of interest are:

What's your job in IBM? For example, could your decisions for IBM be affected by your interest in a competitor?

What is the dollar amount of the investment and how does it measure up against your salary and their family income, your other savings and investments, your financial needs?

When and where was the investment originally made and under what circumstances? Long before you joined IBM, or after you became aware through your job of information about the competitor or supplier?

What is the nature and extent of the competition or relationship between IBM and the other company or business?

If your professional or managerial responsibility includes working directly with information about a competitor or supplier, you must not buy or sell any of its stock.

It's always important to establish whether the company in question is a competitor. Many companies have more than one line of business, so just a portion of their operation may be competitive. Product lines change from time to time, IBM's and others, so situations change.

If you have any doubts or questions about the propriety of holding a financial interest in any company, the best course is to discuss it with your manager or IBM counsel.

Finally, we have to recognize that it isn't just money that causes people to have an interest in a company's success. Relationships such as being on a board of directors, or being an employee or advisor of a competitor, could cause divided loyalties.

A specific area of concern in investing is improper use of what's often called "insider information": the use of confidential nonpublic company information for your own financial benefit.

Such improper use may be more than an ethical consideration: it may be a violation of law. The

U.S. Securities and Exchange Act of 1934 has sections on insider trading and deceptive practices in stocks and securities, and these sections may apply outside the United States.

Some examples of improper use of insider information are:

- *If IBM is about to announce a new product or make a purchasing decision and the news could affect the stock of a competitor or supplier, you must not trade in the stock of those companies.*
- *If IBM is about to make an announcement that could affect the price of its stock, you must not trade in IBM stock.*
- *If you work with a customer, you normally may own stock in that customer's company. You must not, however, buy or sell that stock based on inside information.*
- *If IBM is about to build a new facility, you must not invest in land or business near the new site.*
- *If you know someone in a business whose customers are mainly persons moving into newly purchased homes, you should not disclose information on new hires and transfers of IBM employees to anyone who might offer the service or product of that business to IBM employees.*

Of course, you should never attempt to evade any rules against improper investment or misuse of insider information by acting indirectly through anyone, whether a spouse, relative or friend.

Tips, Gifts and Entertainment

There are two basic guidelines:

- *No IBM employee, or any member of his or her immediate family, can accept gratuities or gifts of money from a supplier, customer or anyone in a business relationship. Nor can they accept a gift or consideration that could be perceived as having been offered because of the business relationship. "Perceived" simply means this: If you read about it in your local newspaper, would you wonder whether the gift just might have had something to do with a business relationship?*
- *No IBM employee can give money or a gift of significant value to a customer, supplier, or anyone if it could reasonably be viewed as being done to gain a business advantage.*

If a supplier offers you money or a gift of some value or if one arrives at your home or office, let your manager know immediately. If the gift is perishable, your manager will arrange to donate it to a local charitable organization. Otherwise, it should be returned to the supplier. Whatever the circumstances, you or your manager should write the supplier a letter, explaining IBM's guidelines on the subject of gifts and gratuities.

Of course, it is an accepted practice to talk business over a meal. So it is perfectly all right to occasionally allow a supplier or customer to pick up the check.

Similarly, it frequently is necessary for a supplier, including IBM, to provide education and executive briefings for customers. It's all right to accept or provide some services in connection with this kind of activity - services such as transportation, food or lodging. For instance, transportation in IBM or supplier planes to and from company locations, and lodging and food at company facilities are all right.

It's important to remember that there are a number of local, state and federal laws and regulations governing relations with government customers and suppliers. These may prohibit or modify the customary practices governing IBM relations with commercial accounts.

It's important, too, to have a good understanding of any detailed guidelines that your functional area may have - whether you are in marketing, purchasing or another part of the business. Ultimately, though, the best guideline of all is your common sense. Rely on it.

Accurate Reporting

Almost every employee reports data of some kind. The engineer filling out a product test report; the salesman reporting on the status of an order; the scientist filling out an expense account; the customer engineer completing a call record - all are reporting information. All should do it accurately and honestly. Some forms of inaccurate reporting are illegal. Listing a fictitious expense on an expense account or petty cash card, for example, is illegal. You should list on your expense account everything you paid for on a trip that IBM is required to pay for, neither more, nor less. All reporting of information - whether sales results, hours worked or equal opportunity efforts - should be accurate and timely and should be a fair representation of all the facts. It should not be organized in anyway that is intended to mislead or misinform the reader.

Employee Personal Information

BM has four basic practices concerning the use of personal information about employees:

1. *To collect, use and retain only personal information that is required for business or legal reasons.*
2. *To provide employees with a means of ensuring that their personal information in IBM personnel records is correct.*
3. *To limit the internal availability of personal information about an individual only to those with a clear business need to know.*
4. *To release personal information outside IBM only with approval of the employee affected, except to verify employment or to satisfy legitimate investigatory or legal requirements.*

But even with these practices, not every case can be covered. What constitutes a legitimate business need for a particular piece of information? Should information about an employee ever be released without his or her knowledge, even if it might be to his or her benefit?

Ultimately, you must balance the right of the organization to use information for valid business purposes with the individual's right to privacy. Your own conscience and judgment and the advice of your management and Of IBM Personnel all should be considered in this delicate area.

Information About Customers, Prospects, and Suppliers

Information about any organization or individual must not be misused. IBM collects only necessary business information about customer, prospect, and supplier organizations and their employees. Information which an organization identifies as confidential may not be received or stored in an IBM file without properly approved written agreements

Only persons with a business need to know should have access to information. Whenever feasible, information should be analyzed only in the aggregate, to avoid identifying individual persons or organizations.

The dictionary puts it very simply:

Com-pete: To contend with another for acknowledgment, for a prize, for a profit.

Eth-i-cal: . Dealing with morals or the principles of morality; pertaining to right and wrong in conduct.

These simple definitions describe what IBM requires of those who represent it in the marketplace. It asks them to compete-vigorously, energetically, untiringly. But it also insists they compete ethically, honestly, and fairly, in accordance with basic principles of morality. Clearly, there are situations that individual IBM employees confront only in business, and for those IBM provides detailed guidelines. But IBM employees who deal directly with customers must be guided first by the knowledge that ethics and morality are the same at work as at home. There is no special, less-restrictive set of ethics for business, no easier "marketplace morality."

Fair Competition

From the very beginning, IBM has relied on one thing above all to sell its products: Excellence. It always has been IBM's Policy to provide the best possible products and services to customers, and to sell on the merits of our own products and services-not by disparaging competitors, or their products and services. In short, sell IBM.

Disparaging remarks include not only false statements, but also information which is misleading or simply unfair. Even factually correct material can be disparaging if it's derogatory and irrelevant to the particular sales situation. This includes casting doubt on a competitor's capabilities or making unfair comparisons.

Subtle hints or innuendos are wrong, too. For instance, asking a customer or prospect what they've heard about the competitor's maintenance service. If your objective is to focus the prospect's attention on a known problem, don't do it.

Don't Boast

IBM should not try to get business by trading on its size or success or its position in the industry. That means no boasting to customers about how much money we spend on research or product development, or how many systems engineers we have available throughout the company to work with customers. It is all right to talk about the *quality* Of IBM's products or services-the resources and people that represent a commitment to the customer and to the concept of excellence. For instance, you can tell the customer that an area education facility is staffed and

equipped to provide the customer's education requirements. That's not boasting of bigness; it's relevant to that particular customer's needs.

Unannounced Products

It is IBM practice not to disclose, discuss or sell IBM products before their announcement. For IBM to reveal anything about unannounced products-whether equipment, programs, or services-to a prospect or customer could be viewed by a competitor as unfair. In addition, pre-announcement disclosure could reach other customers and impact sales Of IBM's existing product line, or jeopardize IBM copyright or patent positions. Besides, it is always possible for technical difficulties during product development to result in cancellation or postponement of the new product.

Nondisclosure also means that an IBM representative may not attempt to delay a customer decision to order competitive equipment by hinting that a new IBM product is under development. (There are exceptions to the nondisclosure rule, as in the case of national interest, or when a user works with IBM to develop new products, programs, or services. For such cases, there are careful procedures which must be closely followed.)

Sequential Delivery

IBM does its best to fill all orders worldwide in the sequence in which it receives them. For U.S. orders for data processing and tabulating equipment, this is a requirement of the 1956 Consent Decree. A customer always can request earlier delivery than the published schedule. This may be granted if there are openings in the schedule resulting from prior order cancellation, deferment or increase in supply.

Preferential Treatment

Customers must be offered IBM products and services (as available within geographic areas) on an equitable basis, without preference or discrimination. This is a long-established IBM policy, and applies to prices, scheduled delivery dates and contract terms.

Pressure to make an exception to the rules generally comes in tough, competitive situations. But winning an order by violating this policy and providing free or extra services, preferential delivery or unauthorized contract terms could result in a major loss -for the individuals concerned and for the corporation.

Special prices and terms are sometimes granted when permitted by law. The best examples are contracts with educational institutions and governmental customers.

Selling Against Competitive Orders

This is a complex subject which on its face appears simple. The rule is that we do not market IBM products or services for a customer's application if a competitor already has a firm order for the application. The difficulty is determining just when a firm order exists, because unless one does exist an IBM sales representative should sell, and sell vigorously. Letters of intent, free trials, conditional agreements and the like generally are not firm orders; unconditional contracts are. Each operating unit has comprehensive guidelines to cover the many situations which can arise. IBM legal counsel is always available and should be consulted to help resolve unusual situations. The ultimate judgment, however, must be based on your knowledge of the facts and a sense of fair play.

In the real world of business, it is inevitable that IBM and its competitors will meet, talk and attend the same seminars from time to time. That's neither against the law nor to be avoided.

What is against the law, and what must be avoided at all costs, is collaboration on such things as prices, production, or sales territories. To talk about these can be an illegal "conspiracy."

IBM people, with some regularity, also must participate in other normal business contacts with competitors. These include sales by IBM to other equipment manufacturers, participation in "team" bids with other companies and business shows.

But even these perfectly acceptable business contacts require caution. In *all* contacts with competitors, IBM employees must avoid discussing such things as pricing policy, terms of sales, costs, inventories, product plans, market surveys or studies, or any proprietary or confidential information.

If a competitor raises any of these subjects, the IBM representative should stop the discussion right there ... and explain why he or she cannot discuss these matters.

Trade associations or standards meetings and similar events may create the appearance of collusion- making unlawful agreements.

To avoid these risks, IBM people should confine their discussion to specific items on a meeting agenda. If any discussion is opened on the prohibited subjects listed above, IBM representatives should object and refuse to participate. If the discussion does not stop then and there, they should leave the meeting in a manner that will be noticed and remembered by others at the meeting.

Any discussion of the prohibited subjects by any competitor should be reported to IBM counsel right away.

Information about Competitors

There are some very real restrictions on *how* information about competitors can be obtained, and even on *what* may be obtained. Obviously, no company may attempt through improper means to acquire a competitor's trade secrets, or other proprietary or confidential information. This includes lists of customers, or information about company facilities, capacities, technical developments or operations. It's obvious that "improper" means such things as industrial espionage, hiring competitors' employees to get confidential information, urging competitive personnel or customers to disclose confidential information, or any other approach that is not open and above board.

Confidential information may be obtained only if its owner clearly consents to its disclosure and if IBM's receipt of this information has been properly approved.

When IBM does business with suppliers, everyone is entitled to evenhanded treatment.

It doesn't matter whether the supplier is competing for a ten-million-dollar contract for electronic circuitry, or a hundred-dollar driveway patch job in a sub-office. Both suppliers should go away, win or lose, with the feeling that IBM gave them every reasonable opportunity to win the contract.

Lots of things can erode that impression. Every one of them begins with you, regardless of your job, whether you're in purchasing, in a branch office or any other part of the company.

Put yourself in the shoes of a supplier. How would you feel if your business were anxious for an IBM order-maybe even felt it had to win to be able to survive-and you lost to a competitor?

At least, you ought to walk away knowing that you had every reasonable opportunity to present your case, that IBM weighed all the facts fairly and squarely, without prejudice or preference. Without seeking a preferential price. Without unfair influence by anyone.

That's sometimes difficult to do, but it's not impossible.

Keeping at Arm's Length from Suppliers

Let's look at three critical areas in doing business with suppliers:

No person can serve two masters. That pretty much sums up guidelines on investing, or having any other significant interests, in suppliers.

If you have anything to do, directly or indirectly, with a decision on whether IBM does business with a supplier, stay out of that supplier's business. That means, obviously, you cannot be an investor in, or a director, officer, employee or agent of, that supplier.

This is a clear-cut decision if your job in IBM involves establishing specifications for supplier products or services, or recommending, testing, or approving a supplier's products or work, or if you actually select suppliers.

It's not so clear-cut if you do not directly influence these actions. Even so, you must avoid doing anything which might create the *appearance* that a supplier has a "friend at IBM," that special influence may have been exerted on a supplier's behalf by anyone.

Obviously, no IBM employee can accept money or any benefits from any supplier for business advice or services with respect to the supplier's business with IBM. Nor can he or she represent a supplier to IBM, or be a part of its operating management, or contribute work on anything offered by that supplier to IBM. And an IBM employee may not, except under very unusual circumstances, be a supplier in his or her own right to IBM.

Getting the Best Price... but Not a Preferential One

There's a best price, and then there's a preferential price. Every buyer tries to get the best price available- and that includes quantity discounts. But no buyer may knowingly "induce or receive" a preferential price, that is, one lower than the supplier charges others for the same product where the quantities and the methods of sale are the same. If you ever think you're treading on uncertain ground, make sure you ask IBM counsel for advice.

Reciprocity

You certainly can buy products and services from a supplier who buys products and services from IBM. But you cannot make an agreement to buy from suppliers on the condition that they agree to use IBM products and services. This means, quite clearly, that IBM's decision whether to use a supplier's services and products must be totally independent from his or her decision to use IBM as a supplier. You should not even *hint* to a supplier that, somehow, IBM's purchases from the supplier should be a reason why it ought to do business with us. Obviously, this does not mean we cannot use a product or service of an IBM customer. It does mean that both IBM's decision and the customer's decision must be made *independently*. Some Common Sense Finally, fairness to suppliers calls for a few more simple rules:

Don't disclose confidential information unless necessary, and then only under properly approved written agreements.

Don't accept from the supplier any information it considers confidential, unless necessary, and then only under the same kind of written agreement.

Don't spread rumors or make gratuitous comments to other IBMers included-about a supplier's performance. If a supplier has made a mistake, you can be sure the supplier is unhappy about it. In most cases, the supplier will want a fair chance in the future of showing us it is also capable of good work. Also, you should treat all information about the relationship between IBM and a supplier as confidential. It should not be given to anyone else outside IBM without the supplier's approval.

Pay suppliers for everything we receive, and on time. Don't accept discounts for prompt payment unless IBM is entitled to them.

A competitive business environment is essential to the private enterprise system.

Competition generally benefits consumers through lower prices and better products and services. It benefits business by encouraging greater productivity and increased efficiency and by increasing consumer satisfaction.

The purpose of the antitrust laws is simple: to benefit consumers by encouraging competition. Without the antitrust laws, firms might be tempted, for example, to agree *not* to do business in each other's territory, or to fix prices at identical levels.

These are examples of unlawful agreements, or "conspiracies." Since they both involve agreements between two or more competitors and are clearly illegal-they illustrate why you should clearly understand the rules about meeting with competitors.

Another way a firm might try to avoid competition would be to "monopolize" under United States laws, or engage in "abuse of dominance" under antitrust laws in certain other countries.

For example, a firm with a dominant position in a particular market might drive out competitors by cutting prices below cost. That would be illegal. Also, a firm cannot require "tied" sales, such as insisting that a customer buy IBM typewriter ribbons if it buys IBM typewriters.

The law also says that it is a violation to *attempt* to monopolize, even though no actual monopoly power may have resulted.

The law says something else, too: Size alone is not a violation of the law; bigness *is not* badness.

But obviously, a large firm is more susceptible than a small firm to charges by its competitors of illegal activity. If a smaller competitor goes out of business, for example, it may be difficult to determine the reason. Were ordinary market forces involved? Or did the larger firm use unfair trade practices?

It's easy to see that large firms must bend over backwards to avoid even the appearance of illegal

or unethical conduct. IBM's Policy now, as in the past, is to comply fully in letter and spirit with the antitrust laws.

The Sherman Act

The first statement of U.S. antitrust law was embodied in the Sherman Act in 1890. Basically, this statute consists of two major provisions.

Agreements between two or more persons to restrain trade or commerce are illegal.

This first section of the Sherman Act prohibits unlawful agreement or "conspiracies" to restrain trade. This means, for example, that competitors may not agree to fix prices at identical levels and may not agree to refrain from doing business in each other's territory.

Monopolizing trade or commerce is illegal.

This second section of the Sherman Act involves "monopolization." The U.S. Supreme Court has stated that, under this section, there are two elements of monopoly: 1) Possession of monopoly power in the relevant market; and 2) Willful acquisition of such power by improper means.

These issues are obviously complex. But there are a few important principles to bear in mind. For example, the fact that a company possesses the power to control prices or to exclude competition from a market does not mean it has acted improperly. Possessing such power is legal if it has been attained and maintained through superior skill, foresight and industry, and has not been used improperly to exclude competition.

However, any unfair or unethical activity used by a firm against its competitors can be challenged in court as an attempt to preclude competition.

Finally, it is illegal under the Sherman Act even to *attempt* to monopolize a market. Even if a firm does not achieve monopoly power, it may violate the antitrust laws if it engages in illegal exclusionary practices.

The Clayton and Robinson-Patman

The Sherman Act was supplemented in 1914 by the Clayton Act, and in Acts 1936 by the Robinson-Patman Act. The two acts contain three basic prohibitions:

You may not discriminate in price between purchasers when the effect may be substantially to lessen competition.

This provision forbids price discrimination. Although there are cases when price differences are permissible, this section basically bars the practice of charging one customer lower prices than another if the effect may be substantially to lessen competition.

You may not lease or sell a product upon the condition that the purchaser will not use or purchase the products of a competitor when the effect may be substantially to lessen competition.

This section prohibits so-called exclusive-dealing arrangements, total-requirement obligations and tying arrangements. These are agreements where products are made available to a customer with the proviso that other products or services are to be procured only from the original seller. Again, these are prohibited if the probable effect may be substantially to lessen competition.

No firm may acquire another company's stock or assets if *the effect may be substantially to lessen competition*.

This provision declares certain corporate acquisitions of the stock or assets of another firm to be illegal. Again, as with the preceding sections of these two acts, such transactions are lawful unless the effect may be substantially to lessen competition.

The Federal Trade Commission Act

Originally enacted in 1914, Section 5 of the Federal Trade Commission Act supplements the Sherman and Clayton Acts by broadly prohibiting "unfair" activities.

Unfair methods of competition in or affecting commerce, and unfair or deceptive acts or practices in or affecting commerce, also are unlawful.

While the scope of this section to some extent overlaps the other acts, it goes beyond them by including all "unfair" acts, whether or not they are "methods of competition." Thus, the Federal Trade Commission, which enforces this provision, can proceed against other activities. Misrepresentation or the use of false advertising to sell products are examples of "unfair" or deceptive practices.

International and State Antitrust Laws

The United States government is not the only enforcer of antitrust laws. Other countries around the world have been active as well, especially since World War II.

Some nations, for example, have "anti-cartel" laws. Some regional groupings of nations—most notably, the European Economic Community—also have acted to prevent antitrust abuse. The United States antitrust laws apply to the international operations of U.S. companies when competition within the United States or U.S. imports or exports are affected.

To assure compliance with U.S. and other national laws, these business conduct guidelines apply to IBMers everywhere

In most cases, simply adhering to the principles addressed in U.S. federal law will assure compliance with laws of most other countries. This is true because many other national and state laws have been patterned after the American laws. However, employees should understand that details of the law occasionally differ. If they should have any questions about possible differences, they should consult with the legal staff.

The 1956 Consent Decree

In 1952, the United States government brought an antitrust action against *IBM*. The government's chief allegation was that *IBM* had monopolized domestic and foreign commerce in the tabulating machines business. The major remedy sought by government attorneys was divestiture by *IBM* of its tabulating card and service bureau businesses. In its reply to the Court, *IBM* denied the allegations. This initiated a series of lengthy negotiations which culminated on January 25, 1956 in the entry of a "Consent Decree."

The Consent Decree meant that the Court did not rule on the government's allegations. *IBM* admitted no violations and no findings were made against *IBM*. Further, divestiture along the lines originally suggested by the government was not required. *IBM* did, however, agree to take certain actions and to adopt certain business practices, including the following:

- I. To sell as well as lease equipment without discrimination and at sale prices reasonably related to lease charges.
 - a. To disclose prices and terms for sale and lease in order solicitations.
 - b. To fill orders without discriminating between purchase and lease customers and, to the extent practicable, in order of their receipt.
 - c. To offer purchasers the same services provided without separate charge to lease customers (with certain exceptions).
 - d. To offer training to outsiders in or entering the repair and maintenance business; and to sell to them and IBM equipment owners certain technical documents, replacement parts and subassemblies, and instruction manuals.
 - e. To allow customers to alter or attach equipment (with certain exceptions) and to provide instruction manuals.
 - f. Not to require customers to purchase additional IBM machines or cards in order to get the machine they want.
2. To license certain DP patents at reasonable royalties and to limit consultant agreements with inventors and engineers to one year.
3. To license certain card machinery patents without charge; to sell card machinery under certain cases until 1961; and in 1963 to divest card manufacturing capacity in excess of 50% of total industrial capacity. These were met and the requirements have expired.
4. To transfer its service bureau business to a wholly owned subsidiary and not to engage in service bureau business on its own or to furnish tabulating or DP equipment to its service bureau subsidiary except on the same terms offered to other service bureaus.
5. To refrain from acquiring used machines except through trade-in or credit against sums payable to IBM and to offer these to secondhand dealers at prescribed maximum prices (with certain exceptions).

Some of the provisions of the Consent Decree have expired. All other provisions are permanent and not subject to change without Court review. It is advisable that employees dealing in these areas thoroughly familiarize themselves with the actual Consent Decree provisions. Any questions should be discussed with IBM counsel.

ANEXO III

Documento: *Guia de conduta no trabalho e nos negócios*, da empresa Becton Dickinson Indústrias Cirúrgicas Ltda.

Extraído de: BECTON Dickinson. Guia de conduta no trabalho e nos negócios. (Apêndice C). In: FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000.

Becton Dickinson

Produção e suprimento de dispositivos e sistemas médicos para uso por profissionais de saúde, hospitais, laboratórios de análises clínicas, instituições de pesquisa, indústria e público em geral.

Guia de conduta no trabalho e nos negócios

Caros colegas da BD:

A BD sempre se manteve nos mais altos padrões de conduta empresarial. Nosso comprometimento vai além do cumprimento à lei, incluindo uma crença empresarial de que o melhor meio de ser uma grande Companhia e distribuir valores a nossos clientes, funcionários, acionistas e comunidades é sermos leais, honestos e éticos em nossas práticas empresariais e comportamento profissional no trabalho.

Os Valores Essenciais da BD fornecem nossa direção básica: "Fazemos o que é certo". Este Guia foi elaborado para definir e explicar as expectativas da BD quanto ao comportamento ético e legal por parte de cada funcionário — uma obrigação que é de fato uma condição de seu emprego. O Guia fornece informações e orientações sobre situações que podem nos desafiar em nossas transações de negócios.

Se qualquer aspecto do Guia não estiver claro para você, ou se você tiver dúvidas sobre alguma situação que você possa estar enfrentando, há vários modos de buscar auxílio. Primeiro e mais importante, você deve sentir-se confortável para discutir suas preocupações com seu superior. Se por qualquer razão você não desejar fazer isso, você pode entrar em contato com o Diretor de Ética e Práticas Empresariais ou várias outras pessoas disponíveis para auxiliá-lo. Finalmente, você pode entrar em contato com "ETHICS HELPLINE" confidencial da BD, conforme descrito neste Guia.

Por favor fique à vontade e leia este material cuidadosamente e na íntegra. O comportamento ético e legal é dever de cada um na BD: "Assumimos responsabilidade pessoal". Desde 1887, a BD vem construindo uma reputação de qualidade, integridade e boa vontade que é a chave de nosso sucesso. A manutenção de nosso bem mais valioso é uma questão de grande importância em nosso progresso contínuo, e uma responsabilidade que todos nós compartilhamos.

Edward J. Ludwig

Presidente mundial

Abril 2000

Índice

Introdução

- Nossa política básica: "fazemos o que é certo"
- Um documento vivo
- Uma condição para manutenção do emprego
- Responsabilidade pessoal pela obediência às leis

Valores essenciais

- Agimos em harmonia
- Fazemos o que é certo
- Procuramos sempre melhorar
- Aceitamos responsabilidade pessoal

Políticas de condução de negócios na BD

- Questões de local de trabalho
 - Igual oportunidade de emprego
 - Assédio
 - Violência no local de trabalho
 - Confidencialidade das informações do funcionário
 - Uso da tecnologia de informação
 - Privacidade
- Conflitos de interesse
 - Investimentos e interesses financeiros
 - Informação privilegiada
- Relações empresariais com membros da família ou parentes
- Trabalho fora da BD
- Participação em atividades cívicas, políticas e voluntárias
- Afiliações em organizações
 - Cordialidade nos negócios e relação cliente/fornecedor

- Almoços, jantares, entretenimento, transporte, acomodações
- Presentes em negócios
- Descontos, abatimentos, créditos e subsídios
- Política de compras e relações com fornecedores
- Transações com governos e agentes de governo
 - Práticas corruptas no exterior (FCPA)
 - Pagamentos ou reembolsos a agentes do governo
- Precisão dos livros e registros
- Ações de agentes e representantes
- Contribuições políticas
- Atividades de lobby
- Impostos, tarifas e taxas
- Relações com concorrentes
 - Antitruste
 - Informação competitiva
- Propriedade intelectual e informação confidencial
- Qualidade e regulamentação de dispositivos médicos
- Saúde, segurança e meio ambiente
- Lei internacional de comércio
 - Anti-boicote
 - Participação exigida em "boicotes"
 - Desvio
 - Exportação
- Precisão das informações financeiras e outras

Aconselhamento

- Departamento de Ética e Práticas Empresariais e BD ETHICS HELPLINE
- Não retaliação
- Informação sobre ética e política na intranet BD

Informação e progresso

- Treinamento
- Auditorias periódicas e certificações

Introdução

A BD sempre buscou pessoas competentes, profissionais que tomam as decisões certas em situações difíceis. O modo pelo qual conduzimos os negócios e como tratamos aos outros, é o que definirá a BD para o restante do mundo. É importante para

- pacientes que serão tratados com a ajuda de nossos produtos,

- clientes que servimos e aos fornecedores com quem fazemos transações,
- nossos funcionários no mundo,
- acionistas que investiram seu dinheiro conosco e
- comunidade onde vivemos e trabalhamos

que a BD seja conhecida pela qualidade de seus produtos, pela integridade de seus funcionários e seus altos padrões de conduta empresarial.

Somos uma companhia mundial e o mundo fica mais complexo a cada dia. Nem sempre é fácil decidir o que é "certo". Leis e práticas comerciais variam em diferentes países. O Guia de Conduta no Trabalho e nos Negócios define e explica as expectativas básicas da BD com relação ao comportamento pessoal e profissional que cada um e todos nós no mundo inteiro devemos seguir. Possivelmente, nenhum documento como este poderia descrever cada problema ou dilema que você pode encontrar em seu trabalho. Mas os Valores Essenciais da BD, este Guia, sua gerência e os recursos de especialistas da empresa como os Departamentos de Recursos Humanos, Jurídico, Relações Institucionais e Ética, devem ser uma bússola para ajudar a seguir o caminho certo.

Como estas questões são importantes, criamos o Departamento de Ética e Práticas Empresariais como recurso específico para que você entre em contato, discutindo suas preocupações ou pedindo conselhos. Uma série de contatos locais de ética está também disponível para ajudá-lo na BD. O Departamento de Ética e Práticas Empresariais mantém uma página na Intranet BD para fornecer informações mais detalhadas e referências sobre áreas particulares da lei e da política da Companhia. Para ajudá-lo adicionalmente, a BD montou também o "ETHICS HELPLINE".

NOSSA POLÍTICA BÁSICA: "FAZEMOS O QUE É CERTO"

É política da BD obedecer a todas as leis e regulamentações relacionadas a seus negócios

em todo o mundo e além disso, agir de modo ético e honesto em todos os momentos. Você nunca deve "supor" ou "entender nas entrelinhas" que a BD em algum momento desceja que você viole a lei ou aja de modo não ético em seu trabalho, mesmo que solicitado ou ordenado a você por seu superior.

UM DOCUMENTO VIVO

Se houver algo neste Guia que você não compreenda, ou se você achar que questões importantes não foram discutidas, por favor, traga-as à atenção da Companhia do modo mais confortável para você. Os diferentes meios pelos quais você pode fazer isso estão explicados na seção "Aconselhamento". Este Guia será atualizado periodicamente para estar sempre em dia com o desenvolvimento dentro e fora da BD. Queremos refletir verdadeiramente seus comentários e valores.

UMA CONDIÇÃO PARA MANUTENÇÃO DO EMPREGO

Respeitar os princípios deste Guia é uma condição para a manutenção do seu emprego na BD. Você nunca desenvolverá sua carreira na BD violando estes princípios — você pode até mesmo encerrá-la. Qualquer funcionário que não atender aos padrões da conduta empresarial definidos e explicados neste Guia e qualquer gerente ou supervisor que tentar punir algum funcionário por levantar questões ou tentar seguir os princípios deste Guia estará sujeito a punição, incluindo a demissão.

RESPONSABILIDADE PESSOAL PELA OBEDIÊNCIA ÀS LEIS

Comportamento ético significa mais do que obedecer à lei — mas começa com isso. Cada um de nós deve aprender as exigências legais e regulatórias básicas pertinentes a nossos cargos, porque a obediência às leis e regulamentações é responsabilidade de cada um e de todos os funcionários BD.

BD

Propósito. Ajudar as pessoas a viverem vidas mais saudáveis.

Meta. Tornarmo-nos a organização mais conhecida por eliminar o sofrimento desnecessário e a morte por doenças e, fazendo isso, sermos uma das companhias de melhor desempenho no mundo.

Valores essenciais

1. Agimos em harmonia. Respeitamos a dignidade e os sentimentos das pessoas. Nos esforçamos para criar um ambiente de trabalho que seja de amizade e de camaradagem: um bom lugar para se trabalhar. Consultamos uns aos outros, partilhamos idéias e aceitamos aqueles que querem fazer uma contribuição para o nosso progresso. Reconhecemos o valor de envolver pessoas certas no processo de tomada de decisões e acreditamos que as melhores decisões são tomadas depois de terem sido bem discutidas. Acreditamos que conflitos podem e devem ser resolvidos de maneira profissional e cordial.

2. Fazemos o que é certo. Temos um compromisso de manter o mais alto padrão de excelência em tudo o que fazemos: para nossos clientes, nossos acionistas, nossas comunidades e nós mesmos. Orgulhamo-nos de trabalhar para uma empresa de cuidados com a saúde cujos produtos e serviços influenciam as vidas das pessoas. Nosso senso de realização está em fazermos o que é certo — não o corriqueiro. Somos confiáveis, honestos e sinceros no que fazemos. Nós cumprimos nossas promessas e se cometemos um erro, corrigimos.

3. Procuramos sempre melhorar. Qualidade superior é o "alicerce" de nossa organização. Sobre ela, buscamos continuamente desenvolver, fabricar e fornecer novas gerações de produtos e serviços, melhores que os anteriores e que os dos nossos concorrentes. Estudamos nosso progresso e aprendemos conosco mesmo e com os outros, como fazer as coisas

com mais eficácia. Nosso compromisso com a qualidade vai além de servir bem nossos clientes, e inclui o modo como lidamos com as pessoas. Como fazemos as coisas é tão importante para nós quanto o que fazemos.

4. Aceitamos responsabilidade pessoal. Consideramos o envolvimento pessoal e o dever, tanto um direito como um privilégio e aceitamos responsabilidade pessoal por tudo o que fazemos. A reputação da empresa é como se fosse a nossa própria e queremos utilizar com sabedoria o nosso tempo e os recursos da Companhia. Esperamos ter acesso às ferramentas e informações necessárias para participar nas decisões que refletirão em uma única reputação individual e coletiva.

Políticas de condução de negócios na BD

QUESTÕES DE LOCAL DE TRABALHO

Somos uma Companhia heterogênea, colocando junto homens e mulheres de diferentes nacionalidades, raças, religiões e concepções políticas em todo o mundo. Para nos tornarmos a grande Companhia que desejamos ser, deveremos ser capazes de trabalhar em harmonia com nossos colegas em toda a BD e sempre tratar cada um deles com justiça, dignidade e respeito. A BD está comprometida com um ambiente de trabalho que respeite os direitos e diferenças culturais de todos os funcionários em todo mundo e sem comportamentos que possam ofender a dignidade de algum colega. Devemos sempre tratar cada um com respeito e justiça em todas as nossas relações de trabalho — com colegas, membros da equipe, aqueles a quem supervisionamos e colegas de outras partes da BD.

Igual oportunidade de emprego. Como parte de nosso comprometimento com um local de trabalho de qualidade, é nossa política não discriminar nenhum empregado ou candidato por idade, raça, religião, credo, cor, sexo, deficiência, nacionalidade, descendência, estado civil,

orientação sexual, ou elegibilidade para serviço militar ou ser veterano de guerra. Mau tratamento ou discriminação contra um colega é inaceitável. Esperamos o mesmo comportamento para todos os visitantes, incluindo contratados e empregados temporários em nossas instalações. Se você tiver alguma dúvida ou problema com seu trabalho ou local de trabalho, consulte o Departamento de Recursos Humanos.

Assédio. A BD tem orgulho de seu ambiente de trabalho profissional e está comprometida com a manutenção de um ambiente de trabalho livre de preconceito e assédio. Não toleramos assédio de funcionários por qualquer razão, seja ela relacionada à raça, nacionalidade, sexo ou outro fator.

Nossa política de assédio proíbe especificamente o assédio sexual, incluindo investidas sexuais não aceitas, solicitações através de "favores sexuais" e outras condutas verbais, físicas ou visuais ligadas ao sexo, conforme descrito em nossa política. Aplicamos essa política em toda a BD, não apenas em países com proibições legais específicas contra o assédio sexual. Qualquer funcionário que se envolver em assédio estará sujeito a punição, chegando inclusive à perda do emprego.

Todos os funcionários BD compartilham uma responsabilidade pessoal na manutenção de um ambiente de trabalho livre de discriminação e assédio. Qualquer funcionário que acredite ter sido constrangido por assédio, ou que tenha visto alguém passar por isto, deverá relatar o fato imediatamente a seu superior ou ao Departamento de Recursos Humanos. Os funcionários que tenham alguma restrição, podem entrar em contato com a BD ETHICS HELPLINE. Todos os relatos de assédio serão investigados e, quando apropriada, a ação corretiva será tomada. Esteja seguro de que a BD proíbe retaliação contra qualquer um que tenha relatado assédio ou que coopere com alguma investigação. Não permita que uma situação inadequada continue, omitindo-se.

Violência no local de trabalho. A BD é comprometida com a manutenção de um ambiente de trabalho livre de violência, ameaças de violência, abuso físico ou verbal, intimidação e outros comportamentos não-apropriados e, portanto, não tolerará tais condutas. Infelizmente, nenhuma organização está imune a este risco. Todos os funcionários BD têm a obrigação de conter qualquer comportamento como tal. Se você observar ou passar por alguma experiência ou ameaça de comportamento desta natureza por alguém nas dependências da BD ou ocupando um cargo na BD, relate imediatamente ao seu superior ou gerente local.

Confidencialidade das informações do funcionário. A BD está comprometida com a manutenção da confidencialidade das informações pessoais fornecidas por você ou outros à Companhia. Restringiremos o acesso a essa informação e só a usaremos conforme necessário para propósitos empresariais legítimos, tal como a administração dos programas de recursos humanos. Nossa manutenção e uso de dados e informações pessoais cumprirá em todos os aspectos, as leis das jurisdições onde operamos.

Uso da tecnologia de informação. A BD está comprometida com a disponibilidade da tecnologia de informação para seus funcionários, em todo mundo. Todos precisamos ter acesso a essas ferramentas aprendendo a usá-las efetivamente para aplicar nossa criatividade e iniciativa no avanço da BD. Junto com este poder e flexibilidade, todos nós precisamos estar conscientes de certos limites e expectativas sobre como devemos usar este recurso com responsabilidade. A tecnologia da informação continuará a se desenvolver rapidamente e, periodicamente, as exigências específicas das políticas da BD precisarão também evoluir. Mas há alguns conceitos enraizados em nossos Valores Essenciais que fornecem a base:

1. Este é um recurso compartilhado. Todos precisamos assumir responsabilidade individual pelo uso deste recurso com-

partilhado, com prudência, para protegê-lo. Por esta razão, a BD estabeleceu padrões e expectativas para abordar tais preocupações tais como vírus de computador e "correntes" entre pessoas.

2. Esta é uma ferramenta empresarial. A BD está fazendo um investimento substancial em tecnologia de informação para criar um poderoso conjunto de ferramentas empresariais. Estas, não são destinadas a uso como diversão, nem para conduzir atividades não relacionadas à BD. A BD reconhece que e-mail e Internet estão tornando-se ferramentas primordiais de comunicação e que todos nós precisamos de alguma flexibilidade para usá-los ocasionalmente para assuntos pessoais urgentes. Entretanto, todos nós precisamos limitar este uso, respeitando as restrições específicas estabelecidas pela BD, relativas ao uso não empresarial.

3. Esta é uma poderosa ferramenta de comunicação, que deve ser usada com responsabilidade. Comunicação via e-mail e Internet pode se espalhar rápida e amplamente. Por este poder, precisamos todos ser cautelosos, para evitar mal uso, ou prejuízos involuntários. Isto significa que todos os nossos comunicados devem tratar outras pessoas com dignidade e respeito, livres de comentários ofensivos, incômodos e insultantes. Além disso, precisamos compartilhar a responsabilidade em proteger as informações confidenciais da BD, evitando a discussão pública não autorizada de atividades e desenvolvimentos internos da BD. Tais comunicados, mesmo se bem intencionados, podem produzir grande prejuízo competitivo e também expor a BD — e nós, pessoalmente — às penalidades legais relativas ao mau uso de informação confidencial e manipulação de preços de ações.

Privacidade. A BD se reserva o direito de fazer auditorias e investigações nas fábricas e

escritórios da empresa. Todos os funcionários devem estar conscientes de que escritórios e facilidades de computadores, tais como e-mail não são consideradas privadas e estão sujeitas a auditoria.

CONFLITOS DE INTERESSE

Todos nós precisamos evitar conflitos de interesse. Isto significa que não devemos nos colocar em situações que possam nos forçar a escolher entre nosso próprio negócio ou interesse financeiro e os interesses da BD. Aqui estão alguns princípios básicos para guiar sua conduta neste campo:

Sempre agimos para o melhor da BD.

Nunca permitimos que interesses financeiros pessoais comprometam ou pareçam comprometer nossa lealdade e dedicação aos interesses da BD.

Revelamos conflitos potenciais, erros, buscamos conselho no lado da cautela.

Em alguns momentos, conflitos potenciais de interesses podem surgir, a despeito de nossos melhores esforços. Por exemplo, sua esposa pode trabalhar para um concorrente, ou algum parente pode assumir algum cargo em algum dos fornecedores da BD. Tais situações podem não ser um problema, desde que você revele tal conflito potencial de interesse de acordo com nossa Política de Conflito de Interesses, de modo que a BD tenha a informação para decidir se existe realmente conflito de interesse.

Investimentos e interesses financeiros.

Você tem permissão para investir em títulos da BD. Você também pode investir ou ter outros interesses financeiros em outros negócios empresariais (incluindo Companhias de propriedade pública ou particular ou outras formas de organização), com certas restrições.

Como regra geral, nem você nem um membro imediato de sua família poderão investir ou ter qualquer participação financeira em qualquer organização que, provavelmente ou com certeza:

- seja concorrente, ou compre da BD, ou seja distribuidor de nossos produtos;
- forneça produtos ou serviços para a BD, se você influenciar a compra destes produtos ou serviços; ou
- seja uma *joint venture* ou parceiro empresarial.

Entretanto você pode investir em tais organizações no seguintes casos:

1. Você pode investir num fundo mútuo sem que você tenha influência nas decisões específicas de investimento.
- ou
2. Seu investimento é modesto e de rotina bancária.
- ou
3. A gerência da Companhia, antecipadamente, decide que esta participação financeira não prejudica, nem parece prejudicar sua lealdade e dedicação aos interesses da BD.

Você não poderá agir como corretor, representante, ou intermediário de terceiros em nenhuma transação com a BD.

Informação privilegiada. Você não poderá vender, nem comprar título da BD, ou títulos de qualquer outra organização, com base em informação material que não esteja disponível ao público em geral, mas que você conhece devido ao seu trabalho na BD, nem poderá fornecer tal informação "privilegiada" a outra pessoa que possa lucrar com ela. Isto inclui transferências para o fundo de ações da BD no programa GSIP.

Tal informação "privilegiada" pode incluir, por exemplo, o conhecimento sobre:

- resultado ou projeções de resultados financeiros não divulgados;
- planos ou resultados de negócios confidenciais;
- transações, aquisições ou desistências de negócios promissores;

- pendência de novos produtos ou aprovações/não aprovações regulatórias; ou
- publicidade antecipada, favorável ou não.

A violação destas exigências legais pode submeter você a reembolso de lucros, grandes penalidades monetárias adicionais e, em casos graves, possível responsabilidade criminal, incluindo pena de detenção. A BD estabeleceu "períodos de interrupção", quando muitas transações relacionadas à compra e venda de títulos da BD ou execução de opções de ações da BD ficam proibidos e todos os funcionários deverão obedecer. Se você precisar de orientação nessa área, você deverá consultar o Departamento de Recursos Humanos.

Relações empresariais com membros da família ou parentes. Membros de sua família ou seus parentes podem trabalhar ou ter relações empresariais com a BD.

Entretanto, você deve evitar certas situações e relações:

- Você nunca poderá supervisionar, nem influenciar a contratação, promoção, indenização, atribuições de trabalho ou avaliação de desempenho de algum membro de sua família que trabalhe para a BD.
- Você deverá consultar seu superior sobre qualquer decisão dentro de sua área de responsabilidade, que afete a relação empresarial na BD com qualquer organização que empregue um membro da família ou parente.
- Você deve tomar um cuidado especial para evitar revelação de informações confidenciais de ou para um membro da família ou parente.

Trabalho fora da BD. Você pode ter um trabalho fora, ou manter seu próprio negócio. Entretanto:

- Você não poderá trabalhar como proprietário, empregado ou consultor de qualquer organização que concorra com a

BD, distribua seus produtos, nem seja parceiro empresarial ou de "joint venture", nem qualquer organização que venda para a BD, ou provavelmente o faça se você influenciar a compra de seus produtos ou serviços.

- Seu trabalho externo não deve impedir você de dedicar o tempo exigido de trabalho e esforços para com as suas responsabilidades da BD, e isto deverá ser revelado ao seu superior antecipadamente.
- Você não poderá usar as instalações, pessoal, material ou serviços da BD para suportar seu trabalho fora.

Participação em atividades cívicas, políticas e voluntárias. Você pode participar de atividades cívicas, políticas e voluntárias de sua escolha, desde que você o faça fora do horário de trabalho, usando seus próprios recursos.

Afiliações em organizações. Você pode servir como dirigente, ou equivalente, em organizações externas, incluindo organizações filantrópicas e associações.

CORDIALIDADE NOS NEGÓCIOS E RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR

A BD dispensa transações empresariais obtidas através do uso impróprio de cortesias em negócios. Você não deve oferecer entretenimento, nem oferecer presentes a fornecedores, clientes ou outras pessoas com quem você negocie e elas não devem esperar tal tratamento de você. Nós nunca pagamos, nem aceitamos subornos ou propinas, nem criamos a impressão ou suspeita de podermos ter feito isso. Você deve estar atento a esta questão. Em alguns momentos, você poderá precisar usar seu melhor julgamento quanto aos tipos de cortesias adequados, mantendo os seguintes princípios básicos em mente:

Nós compramos e vendemos somente com base em qualidade, desempenho e preço.

Permitimos cortesias empresariais razoáveis e costumeiras para manter as relações pessoais necessárias à condução das atividades de negócios. Não consideramos cortesias de negócios um pré-requisito de classificação nem item de compensação.

Nós cumprimos as restrições legais e políticas em cortesias empresariais que se apliquem a indivíduos e organizações com quem negociamos.

Estes princípios também se aplicam às transações com prestadores de serviços de saúde, profissionais e instituições.

Almoços, jantares, entretenimento, transporte, acomodações. Você poderá oferecer ou aceitar almoços e jantares de negócios, entretenimento, transporte e acomodação, se diretamente ligados à função empresarial ou atividade que está no interesse da BD e se a natureza, local e custos forem considerados típicos e adequados no ambiente de negócios. Entretenimento de natureza sexual ou sensual nunca é adequado.

Presentes em negócios. Você pode oferecer e aceitar presentes modestos quando adequado, para estabelecer ou manter uma relação comercial em nome da BD.

- Presentes não devem influenciar, tentar influenciar, nem parecer influenciar decisões específicas em negócios.
- Presentes "modestos" são itens promocionais ou comemorativos ou outros itens considerados de valor nominal e adequado na prática empresarial local.
- **DINHEIRO NUNCA É APROPRIADO.**

Presentes em dinheiro ou equivalente nunca devem ser oferecidos nem aceitos.

Você deve recusar educadamente qualquer oferta de um presente não adequado, ou devolver educadamente qualquer presente inadequado que você receber, com uma explicação da política da Companhia. Se a devolução de um

presente não for aceitável nos costumes locais, você deverá encaminhá-lo à BD para doação como caridade e notificar o remetente de que você o fez com uma explicação da política da Companhia.

Descontos, abatimentos, créditos e subsídios. Descontos, abatimentos, créditos e subsídios podem ser ofertas ou pagamentos legítimos para ou de clientes, contanto que:

- estejam de acordo com a lei, sejam razoáveis, competitivamente justificáveis, documentados e feitos à entidade original demonstrada no acordo ou fatura;
- sejam feitos no país de origem da entidade e
- nenhum pagamento seja feito a agentes e/ou empregados.

Estas precauções são necessárias para assegurar o cumprimento com vários controles de câmbio e regulamentações de impostos dentre outras. Você não deverá abrir qualquer exceção a estas precauções, a menos que você tenha obtido aprovação antecipada do Departamento Jurídico.

Política de compras e relações com fornecedores. Negociamos com muitos fornecedores. Nossa política é a de selecionar fornecedores somente com base no preço, qualidade e desempenho ou adequação de seu produto ou serviço em benefício geral da BD. Isto significa que você deverá:

- sempre obedecer às políticas de compras aplicáveis; isto inclui políticas que possam, afetar nossas decisões individuais em áreas como viagens, compras de equipamentos de informática e de escritório etc.
- rejeitar acordos paralelos (ou seja, um acordo para manter outro fornecedor fora do negócio) e
- nunca aceitar suborno ou propina.

Negociar somente com mérito, nos ajudará a manter a qualidade de nossas relações — e de nossos produtos.

Por favor, consulte o Departamento Jurídico ou de Compras para orientação nestas áreas.

TRANSAÇÕES COM GOVERNOS E AGENTES DE GOVERNO

Transações com agentes de governos não são as mesmas que com particulares. Isto é verdadeiro quando o governo age como cliente, fornecedor ou regulador. Por exemplo, nos EUA, o governo federal requer que todos os seus contratados forneçam informações de custos e preços detalhados, algo que outros clientes não esperam de nós. A falha em manter tal informação imprecisa e desatualizada é ilegal e pode sujeitar a BD e indivíduos a graves penas. Você deve obter aconselhamento legal antes de entrar em contato com o governo, especialmente nos EUA.

Cortesias empresariais ou entretenimento que podem ser adequados quando se está negociando com particulares, como o pagamento de almoço ou jantar, freqüentemente não são adequados nem legais ao lidar com agentes do governo. Desnecessário dizer que presentes e cortesias não adequados para particulares também não são adequados para agentes do governo.

Não oferecemos dinheiro, favores, nem nada de valor, diretamente ou através de intermediários, a agentes de governo para influenciar ou recompensar alguma decisão oficial.

Não contribuimos com fundos de campanha para candidatos e campanhas políticas individuais.

Práticas corruptas no exterior (FCPA). Uma lei americana, a FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), torna ilegal para uma empresa americana ou qualquer de suas subsidiárias mundiais ou afiliadas, pagar em dinheiro ou fazer alguma outra forma de suborno a qualquer agente de governo em todo o mundo, a fim de obter, ou manter negócios. Isto é verdadeiro se o pagamento for feito diretamente por algum

funcionário ou através de alguém não ligado à BD. A FCPA também torna ilegal estabelecer situações onde haja ignorância deliberada de pagamentos ilegais, por exemplo, oferecendo dinheiro a terceiros ou intermediários, instruindo-os a não dizer para onde irá o dinheiro. Tais pagamentos são também geralmente ilegais sob as leis do país onde o suborno é pago ou aceito.

Pagamentos ou reembolsos a agentes de governo. Você nunca poderá oferecer dinheiro, favores ou qualquer outra coisa de valor a agentes de governo, a fim de influenciar ou recompensar uma decisão oficial, diretamente ou através de intermediário.

Se for solicitado dinheiro, favores ou qualquer outra coisa de valor a você, por um agente de governo ou em nome dele, a fim de influenciar ou recompensar uma decisão oficial, diretamente ou através de intermediário, você deve relatar imediatamente ao seu superior.

- A expressão "agente de governo" é aplicada muito amplamente na lei dos EUA e na maioria das leis locais que se aplicam à corrupção pública. Basicamente, ela se aplica ao funcionário ou representante do governo, agente eleito, candidato ou empregado de empresa estatal, que esteja numa posição de influenciar uma decisão comercial ou regulatória que afete a BD ou qualquer afiliada ou organização individualmente.
- Você pode fazer pagamentos ou reembolsos a agentes de governo por despesas de refeições, entretenimento, transporte ou acomodações ligadas à promoção do produto ou ao desempenho do contrato, mas apenas se forem permitidos nos EUA e leis locais e se estiverem dentro dos limites da política local de transações com clientes particulares e comerciais.
- Ao mesmo tempo, você pode em certas circunstâncias receber como exigências de agentes de governo para "facilitação de pagamento" em conexão com o de-

sempenho de atos oficiais de rotina (por exemplo, processamento de solicitações de registro, emissão e carteiras de motorista, vistos, passaportes ou desembarques alfandegários). Você é desencorajado a agir de tal forma.

Você somente poderá fazer tais "facilitações de pagamentos" se:

1. O pagamento for aprovado antecipadamente pela gerência local em consulta ao Departamento Jurídico, conforme necessário, para proteger os interesses da Companhia e ser for permissível sob a lei aplicável;
2. Quando forem quantidade e tipo de pagamento típicos nos costumes e práticas locais e
3. Quando a transação for precisamente relatada nos registros da empresa.

Precisão dos livros e registros. Sob a FCPA, a BD deverá manter registros e livros financeiros precisos. Isto significa que, se tais pequenos pagamentos tiverem que ser feitos, todos os lançamentos financeiros deverão refletir a natureza, quantidade e propósito das quantias gastas. Isto também significa que você nunca deverá estabelecer qualquer tipo de "verbas de suborno" ou qualquer outra quantia de dinheiro não lançada nos livros da BD.

Ações de agentes e representantes. Você deve ser diligente para evitar pagamentos impróprios por agentes ou representantes em nome da BD.

- Você deverá analisar o histórico e qualificações dos agentes e representantes para venda e distribuição dos produtos BD. Esta análise deverá incluir a reputação da organização e seus princípios de práticas empresariais éticas e presença de alguma ligação (financeira, familiar ou outra) com agentes de governo.
- Você deve solicitar aos agentes e representantes, através de contrato por escrito, que obedeçam todas as exigências

legais aplicáveis e políticas da Companhia, incluindo nossos padrões de conduta empresarial ética em suas negociações em nome da BD.

- A gerência local deverá investigar qualquer transação não usual ou acordos, tais como níveis extraordinários de comissão, solicitações de pagamentos em moedas diferentes ou locações num terceiro país, ou categorias não bem documentadas e definidas de reembolso de despesas. Para assegurar que o objetivo da transação seja legítimo, é recomendável a utilização de controles para impedir pagamentos impróprios, assegurando que o objetivo da transação seja legítima.

Contribuições políticas. Você pode fazer contribuições pessoais a candidatos políticos, partidos ou organizações de sua escolha.

A BD pode, com aprovação antecipada da gerência local e em cumprimento a todas as limitações legais aplicáveis e requisitos de declaração, fazer contribuições a partidos políticos ou organizações ou a fundos políticos de associação industrial.

Atividades de lobby. Nós conduzimos atividades legítimas de lobby e de informação para promover a legislação, regulamentações e políticas de governo favoráveis a nossos interesses, diretamente e através de associações industriais. Relatamos tais atividades de lobby e de informação às autoridades adequadas.

Impostos, tarifas e taxas. Respeitamos e obedecemos as leis de vários países onde operamos em relação à taxação das atividades da Companhia, tarifas e outras obrigações ou taxas relativas a atividades de importação e exportação. Assumimos responsabilidade pessoal pela notificação e pagamento de impostos relacionados a funcionários e renda da BD.

RELAÇÕES COM CONCORRENTES

Concorrência é a alma do negócio. A BD quer competir fabricando produtos superiores, vendendo-os a um preço justo e agregando va-

lor ao cliente. A depreciação de um concorrente não é um modo aceitável para a BD competir. Em nossas transações com concorrentes, devemos sempre nos lembrar em nos comportarmos com os outros como gostaríamos que se comportassem conosco.

Antitruste. Em todo mundo, os esforços nos negócios da BD devem obedecer às leis antitruste e de competição dos vários países. Tais leis são elaboradas para assegurar que as empresas possam competir com lealdade. Elas proíbem acordos, ou ações que restrinjam o mercado ou reduzam a competição, tais como acordos para:

- controlar preços entre concorrentes;
- dividir produtos, territórios ou mercados;
- boicotar certos fornecedores ou clientes; ou
- limitar a produção ou venda de produtos.

A maioria das leis antitruste e de competição proíbe também o uso de uma posição dominante no mercado para tirar um concorrente do negócio, independente das forças naturais de mercado.

Leis antitruste e de competição não são exatamente as mesmas no mundo. Portanto, você deve consultar o Departamento Jurídico quando diante de uma ação a ser tomada, a qual possa ocasionar alguma questão antitruste.

Informação competitiva. Uma parte importante da competição é o conhecimento do que seu concorrente está fazendo. Ao mesmo tempo em que é importante obter informação competitiva, você deve sempre observar os seguintes princípios no caso de você fazê-lo:

- Métodos ilegais (invasão ou roubo) não devem jamais ser usados.
- Nenhuma informação considerada ou identificada como confidencial deve jamais ser aceita sem o conhecimento da parte que a detém e sem a autorização específica da BD.

- Nenhum método ilegal ou desonesto deve jamais ser usado.
- Antigos empregados de concorrentes não devem ser contratados a fim de dar acesso a conhecimento patentado.

Você deverá consultar o Departamento Jurídico para orientação adicional nesta área.

PROPRIEDADE INTELECTUAL E INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL

Cada um de nós tem a responsabilidade de assegurar que bens da Companhia, incluindo informações confidenciais, sejam usados apenas para interesses da BD. Você não deve usar instalações da BD, materiais, equipamentos ou serviços para qualquer propósito não relacionado a nosso negócio sem aprovação antecipada.

"Bens" significam mais que prédios ou móveis. A maioria das informações que você concebe ou desenvolve como parte de seu trabalho é propriedade — ou seja — é um bem valioso da BD. Tal informação pode incluir estratégias técnicas, financeiras, de emprego, planos empresariais, documentos, bases de dados ou desenhos. Tenha em mente que grande parte de nossas informações confidenciais são armazenadas eletronicamente. Você deve proteger os dados eletrônicos tão cuidadosamente quanto protege qualquer documento em papel.

Você deve ter o cuidado de não dividir informações de propriedade da Companhia com outros, incluindo colegas, a menos que eles necessitem conhecê-la por um motivo legítimo do negócio. Revelação não autorizada pode destruir seu valor e causar danos injustos a outros fora da BD. Lembre-se também que a revelação não intencional (por exemplo, em conversas indiscretas em locais públicos tais como aviões, elevadores ou restaurantes) pode ser igualmente prejudicial à BD.

Assim como valorizamos e protegemos nossas informações e segredos comerciais, é também nossa política e prática respeitar os segredos comerciais e direitos de propriedade intelectual de outros. Respeitamos patentes, direi-

tos autorais, marcas registradas, segredos comerciais e outros direitos de propriedade intelectual detidos por outrem e buscamos obter licenças, se necessário, para evitar a violação destes direitos na condução de nossos negócios. Nunca plagiamos nem publicamos material sem os créditos adequados.

Alguns de vocês podem ter vindo de outras empresas e alguns de vocês deixarão a BD para trabalhar para outros em sua carreira. Se você deixar a BD, não leve consigo qualquer informação confidencial da BD e nem a revele a seu novo empregador. Do mesmo modo, se você vier de outra empresa, você não deverá revelar informação confidencial do empregador anterior à BD.

Você deverá pedir orientação ao Departamento de Recursos Humanos no caso de alguma dúvida nesta área.

QUALIDADE E REGULAMENTAÇÃO DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

Fabricamos produtos de tecnologia utilizados para diagnosticar e tratar pacientes em todo o mundo. Para ajudar no diagnóstico e tratamento preciso, estes produtos precisam ser seguros e eficazes para seu uso pretendido. A Food and Drug Administration dos EUA e agências semelhantes em outros países e regiões estabeleceram exigências para assegurar a segurança e eficácia dos produtos médicos. Conforme citado em nossa Política de Qualidade Corporativa, a política da BD é a de obedecer às exigências, onde quer que tenhamos negócios.

A BD adotou esta política não só para mostrar que gerenciamento de qualidade e qualidade de produto estão dentre nossos mais importantes valores, mas também para impedir violações regulamentares. Devemos auxiliar na manutenção da qualidade dos produtos.

- fazendo declarações precisas nos produtos, suportando-as com testes de produto e estudos clínicos, quando adequado;

- conduzindo estudos clínicos com os produtos, de acordo com os padrões regulamentares e éticos;
- registrando adequadamente todos os produtos, submetendo informações verdadeiras e completas;
- aderindo a práticas regulamentares e geralmente aceita de boas práticas de produção e de laboratório e exigências de sistema de qualidade;
- rotulando, anunciando e promovendo adequadamente nossos produtos e
- respondendo às queixas e indicadores de potenciais problemas, tomando ações corretivas adequadas a tempo.

Prestar atenção à qualidade é bom para o paciente, para a BD e bom para nossa satisfação pessoal com nosso trabalho. A falha em atender às exigências de qualidade de produto pode expor o paciente a algum possível perigo, pode expor a BD e você a sérias penas civis e criminais e mesmo à pena de detenção. Se tiver questões ou dúvidas nessa área, entre em contato com o Departamento de Regulatory Affairs.

SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE

Nosso trabalho é fabricar produtos de tecnologia médica que sejam seguros e eficazes para as pessoas que os usam. É também nosso trabalho nos certificar que ao fazer isso, não prejudicaremos nossos colegas, comunidades, ou meio ambiente. A Política Corporativa de Segurança e Meio Ambiente declara nossas metas:

- Oferecer um ambiente de trabalho seguro e sadio;
- Obedecer aos padrões legais mínimos exigidos e estabelecer nossos próprios, onde as regulamentações forem inadequadas ou inexistentes;
- Minimizar o uso e descarga de substâncias perigosas, promovendo a reciclagem de recursos.

Nos últimos anos, governos de muitos países estabeleceram leis muito rígidas e complexas regulando preocupações de saúde, segurança e meio ambiente. Estas leis carregam penas civis e criminais graves, para as empresas e para os indivíduos.

É também importante que vocês notifiquem a BD de qualquer lesão grave no local de trabalho, descarga de substâncias perigosas no meio ambiente ou qualquer outra situação que apresente risco de lesão ou descarga. Em muitos casos, devemos relatar tais eventos às autoridades governamentais rápida e precisamente. Esta informação também ajudará a impedir que tais incidentes aconteçam ou se repitam.

Se ocorrer liberação ou lesão, ou se você não estiver certo de como lidar com uma determinada situação, entre em contato com o Departamento de Recursos Humanos para maiores informações.

LEI INTERNACIONAL DE COMÉRCIO

Negociamos em todo mundo. Muitas vezes, ações tomadas em um país podem criar uma exposição legal da BD sob as leis de outro país, particularmente sob as leis dos EUA. As mais importantes delas são:

(1) **Anti-boicote.** Um boicote ocorre quando uma pessoa, grupo ou país se recusa a fazer negócios com certas pessoas ou países. As leis anti-boicote dos EUA geralmente não permitem que empresas americanas e suas subsidiárias cooperem com qualquer boicote internacional, a menos que tenha sido aprovado pelo Governo dos EUA (por exemplo, sanções econômicas impostas pelas Nações Unidas). As empresas americanas e suas subsidiárias mundiais devem notificar ao Governo americano qualquer solicitação que receberem para se engajar num boicote.

(2) **Participação exigida em "boicotes".** A lei americana ocasionalmente requer que as empresas americanas participem de boicotes a países determinados. A BD

deve cumprir estas leis. Frequentemente, esta é uma questão muito técnica e complicada, particularmente quando pode afetar as operações da BD fora dos EUA. Consulte sempre o Departamento Jurídico antes de qualquer transação num país que esteja numa lista de boicote.

(3) **Desvio.** Em muitas áreas do mundo, a BD coloca preços e vende produtos a clientes com base nas representações deles sobre o canal de comércio e país, área ou região onde a mercadoria será usada ou revendida. Um "desvio" ocorre quando um comprador quebra estas representações para nós (por exemplo, vendendo produtos supostamente destinados ao Oriente Médio nos EUA). Desvios dificultam a obediência regulamentar pela interferência com nossa capacidade de rastrear nossos produtos ou em obedecer às exigências de exportação e, dependendo do preço de revenda, pode sujeitar a BD a responsabilidade perante leis antitruste e anti-dumping de vários países. Na União Européia, por outro lado, a política pública limita rigidamente as medidas que uma empresa pode tomar para parar ou limitar o desvio e esta política é cumprida com sanções substanciais. Se for solicitado a você que desvie um produto, ou se você souber de um caso de desvio, entre em contato com o Departamento Jurídico.

(4) **Exportação.** Alguns de nossos produtos contêm tecnologia sofisticada. Tal tecnologia, assim como os dados e o know-how que os suportam podem estar sujeitos a leis e regulamentações de controle de exportação nos EUA e em outros países.

Estas leis impõem penalidades graves para a BD e para os indivíduos envolvidos em qualquer violação. Entre em contato com o departamento adequado para orientação em qualquer momento em que você tiver que honrar um

boicote, tornar-se ciente de algum desvio ou considerar a exportação de produto regulamentado.

PRECISÃO NAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OUTRAS

Cada um de nós registra ou prepara informações de algum tipo durante nosso trabalho: relatórios financeiros, relatórios de prestação de contas, solicitações de registro, contas de despesas e assim por diante. Muitas pessoas dentro e fora da BD contam com tais relatórios para serem corretas e precisas — elas incluem nossos auditores independentes, seus colegas, nossos acionistas, agências de governo e nossas comunidades.

A BD estabeleceu procedimentos de prestação de contas para proteger os bens da empresa e assegurar a precisão e confiabilidade de seus relatórios financeiros, de modo que possam ser analisados por auditores externos. Podemos ter obrigações igualmente importantes de relatar informações não-financeira precisamente às agências regulatórias, à comunidade de investimento e a outros. Você não deve e nenhum colega funcionário deverá jamais pedir que você desvie-se do comprometimento da BD de declarar as informações necessárias verdadeira e precisamente.

Aconselhamento

A BD não pode satisfazer os princípios definidos e explicados neste Guia, sem sua ajuda. Você pode ter questões ou encontrar situações não abordadas por este Guia. Se você sentir que está sendo pressionado a violar a lei, ou se observar algo que o preocupe, traga à atenção da BD. Você pode fazê-lo através de seu superior, sua gerência local, e dos Departamentos de Recursos Humanos, Jurídico e de Ética e Práticas Empresariais.

DEPARTAMENTO DE ÉTICA E PRÁTICAS EMPRESARIAIS E BD ETHICS HELPLINE

Se você não estiver confortável com alguma dessas opções, a BD estabeleceu o

“ETHICS HELPLINE”, conduzida por um contratado independente, disponível a todos os funcionários mundialmente, 7 dias por semana, 24 horas por dia. Todas as questões para o “HELPLINE” são encaminhadas ao Diretor de Ética e Práticas Empresariais em 24 horas (exceto em emergências, que são encaminhadas imediatamente). O Escritório de Ética responderá diretamente à questão ou fará o encaminhamento adequado, de modo que a Companhia possa acompanhar e responder. Nenhuma ação será tomada contra você por trazer tal assunto à atenção da BD, independente do resultado. E você pode levantar tais questões sem dar seu nome, se você assim o desejar.

O “HELPLINE” está disponível a todos os funcionários mundialmente. Se você não fala inglês, serviços de tradução estarão disponíveis. Todas as questões serão mantidas em sigilo. Você poderá acompanhar a situação de sua pergunta através do HELPLINE.

NÃO RETALIAÇÃO

A BD deseja que você saiba que pode levantar qualquer questão ou expressar qualquer preocupação sobre qualquer questão ética ou legal sem temor de que será punido ou perderá seu emprego, contanto que esteja agindo de boa fé. “Boa fé” não significa que você deve estar certo — mas significa que você deve estar falando a verdade conforme você a conheça e acredita.

INFORMAÇÃO SOBRE ÉTICA E POLÍTICA NA INTRANET BD

O Departamento de Ética e Práticas Empresariais mantém uma página na Intranet BD que oferece maiores informações sobre as políticas e diretrizes descritas neste Guia. Isto inclui referências a documentos mais detalhadas de políticas, links para outros sites, “Perguntas & Respostas” e “Guia Rápido de Referência”.

Informação e progresso

TREINAMENTO

Como você pode perceber a partir das informações deste Guia, apenas seu bom senso e sua boa intenção nem sempre poderão assegurar que você agirá com ética obedecendo à lei. Este é o motivo pelo qual a BD oferece treinamento a todos vocês sobre os princípios deste Guia e a alguns de vocês em assuntos mais detalhados, tais como antitruste, segurança e meio ambiente, emprego, regulamentação de dispositivos, relacionados mais especificamente a seus trabalhos. Além disso, a BD oferece treinamento sobre como aplicar alguns dos princípios básicos do raciocínio ético para auxiliar a abordar questões éticas no trabalho, discutí-las com colegas e resolvê-las.

AUDITORIAS PERIÓDICAS E CERTIFICAÇÕES

Para medir nossos progressos, a BD conduzirá também auditorias contínuas nestas importantes áreas. Além disso um grupo de funcionários em posições gerenciais e outras posições estratégicas serão questionados a cada ano, para conferir seu entendimento e obediência aos princípios deste Guia e políticas relacionadas à BD.

Todos nós temos muitas obrigações em nosso dia-a-dia. Mas este treinamento somente será eficaz se você estiver presente para ouvi-lo e, as auditorias e processo de certificação somente serão eficazes com sua ajuda. Se você for um gerente, você será responsável por assegurar que sua equipe compareça às sessões de treinamento e forneça respostas honestas a qualquer solicitação de auditoria ou pedido de certificação.

Abril 2000

Nosso papel

- **Conhecer nossas responsabilidades**
- Valores Essenciais BD
- Guia de Conduta no Trabalho e nos Negócios
- Exigências legais

Todos os funcionários deverão estar familiarizados com nossos Valores Essenciais, com as cláusulas do Guia de Conduta no Trabalho e nos Negócios e com outras políticas da Companhia, além das exigências legais que se aplicam a suas responsabilidades e papéis.

- **Obter auxílio e aconselhamento**
- Contatos locais
- Departamento de Ética e Práticas Empresariais

Se você necessitar de auxílio ou aconselhamento, discuta a questão com seus colegas, seu gerente local, Departamento de Recursos Humanos ou o Departamento de Ética e Práticas Empresariais (EUA).

Se você tiver alguma preocupação ou observar possíveis problemas de cumprimento ou de ética, levante a questão com seu superior ou gerência local.

- **Liderar através do exemplo**

As pessoas seguirão o que fizermos, não o que dissermos.

Becton Dickinson Indústrias Cirúrgicas Ltda

Departamento de Ética e Práticas Empresariais

Rua Alexandre Dumas, 1976 —

Chácara Sto. Antônio

Fone (0XX 11) 5185-9827 e 5185-9829

Fax: (0XX 11) 5185-9985

CEP 04717-004 — São Paulo

— SP — Brasil