

ÉTICA NOS NEGÓCIOS

SUMÁRIO



INTRODUÇÃO	13
1. UMA ECONOMIA DE LIVRE MERCADO.	
A SOLUÇÃO OU O PROBLEMA?.....	21
A questão.....	21
<i>Opções morais</i>	24
<i>Preciso ganhar a vida</i>	25
<i>Procuro ser moral em meu trabalho</i>	26
<i>Não fazemos nada ilegal</i>	26
<i>O governo precisa regulamentar os negócios</i>	27
O propósito dos negócios.....	34
Negócios como vocação	44
Uma reflexão cristã.....	50
2. UM JEITO MELHOR DE PENSAR EM NEGÓCIOS.....	63
Visão alternativa.....	72
Negócios como impulsionadores da prosperidade mundial	78
<i>Um aviso e uma advertência</i>	88

3. VALORES BÁSICOS E CULTURA.....	97
Valores básicos.....	97
Nossos funcionários são nosso maior patrimônio.....	112
Responsabilidade social corporativa.....	123
<i>Desenvolvimento sustentável</i>	128
<i>Controle ambiental</i>	130
Conclusão.....	134
4. LIDERANÇA E ÉTICA.....	137
Identidade pessoal.....	138
<i>Descobrir o que importa</i>	140
<i>Encontre sua voz</i>	148
<i>Relacione-se com os seus ouvintes</i>	150
Liderança.....	155
5. INTEGRIDADE PESSOAL.....	169
Ética: obediência ou realização?.....	170
<i>A ética da obediência</i>	170
<i>A ética da realização</i>	173
Integridade/autenticidade.....	178
<i>Prestar atenção</i>	182
<i>Investigar com inteligência</i>	183
<i>Julgar com sensatez</i>	185
<i>Decidir e agir com responsabilidade</i>	188
<i>Um ciclo de autocorreção</i>	190
Integridade/autenticidade e liderança.....	196
<i>Autodeterminação</i>	199

<i>Crescimento em autenticidade</i>	199
<i>Nutrir a interioridade</i>	202
6. A ÉTICA COMO CULTURA	207
Elementos formais de uma cultura ética.....	213
<i>Liderança</i>	213
<i>Estrutura organizacional</i>	217
<i>Papéis</i>	221
<i>Diretrizes. Códigos de ética formais</i>	222
<i>Sistemas de recompensa</i>	225
<i>Resultados de curto prazo versus resultados</i>	
<i>de longo prazo</i>	227
<i>Estruturas de compensação</i>	227
<i>Avaliações</i>	227
<i>Disciplina</i>	228
<i>Promoções</i>	229
<i>Incentivos</i>	230
<i>Informantes</i>	230
<i>Intocáveis do escritório</i>	231
<i>Seleção e treinamento</i>	232
<i>Processo de tomada de decisão</i>	233
Elementos informais.....	234
<i>Heróis e exemplos a ser seguidos</i>	235
<i>Rituais</i>	236
<i>Mitos e histórias</i>	237
<i>A linguagem da ética</i>	238
<i>Diversidade</i>	241
<i>Verificações da realidade</i>	242
<i>Os boatos</i>	243
Conclusão.....	244

7. COMO TOMAR UMA DECISÃO MORAL.....	249
O dilema moral.....	252
<i>Quatro paradigmas de dilemas morais</i>	254
<i>Curto prazo versus longo prazo</i>	255
<i>Indivíduo versus comunidade</i>	259
<i>Verdade versus lealdade</i>	262
<i>Justiça versus clemência</i>	264
<i>Conclusão sucinta</i>	268
Três filosofias morais.....	270
1. <i>Consequências</i>	271
2. <i>Princípios universais</i>	273
3. <i>Virtudes</i>	276
Nove passos para tomar uma decisão ética correta.....	277
1. <i>Juntar os fatos</i>	278
2. <i>Definir as questões éticas</i>	278
3. <i>Identificar as partes afetadas</i>	280
4. <i>Identificar as consequências</i>	281
5. <i>Identificar as obrigações</i>	283
6. <i>Considerar o próprio caráter e integridade</i>	284
7. <i>Pensar criativamente em ações potenciais</i>	285
8. <i>Controlar seus instintos</i>	286
9. <i>Conversar com alguém</i>	287
Conclusão	289
8. O DESENVOLVIMENTO MORAL	
EM UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS.....	293
O local de trabalho como oportunidade	
de desenvolvimento	294
<i>O trabalho trabalha para as pessoas</i>	299
Três importantes princípios do crescimento.....	302

<i>As pessoas não mudam tanto</i>	303
<i>Não perca tempo tentando pôr dentro o que foi deixado de fora</i>	305
<i>Tente recorrer ao que ficou dentro</i>	307
<i>Feedback (retorno)</i>	315
Obstáculos ao crescimento.....	320
<i>Os ubíquos “eles”</i>	320
<i>Mudança</i>	322
<i>Primeira etapa: negação</i>	324
<i>Segunda etapa: raiva</i>	325
<i>Terceira etapa: barganha</i>	326
<i>Quarta etapa: desespero</i>	327
<i>Quinta etapa: resignação e integração</i>	328
<i>Medo</i>	330
Resumo.....	335
9. GLOBALIZAÇÃO	339
Que é globalização?	341
<i>A globalização não é uma coisa nova</i>	342
<i>A globalização é uma coisa completamente nova</i>	349
<i>O maior desafio de nosso tempo</i>	356
A ética nos negócios em uma economia global	360
<i>Relativismo cultural</i>	360
<i>O nível de desenvolvimento econômico</i>	363
<i>Perda de empregos</i>	366
<i>Salários justos e condições humanas de trabalho</i>	369
<i>Propinas e corrupção</i>	373
<i>Livre comércio versus protecionismo</i>	376
<i>Livre comércio versus ajuda</i>	380
<i>Uma economia de mercado e formas de governo</i>	385

1. <i>Uma economia de mercado ou um sistema de governo democrático: que é que vem primeiro?</i>	387
2. <i>Quanta redistribuição de renda pode uma economia de mercado sustentar?</i>	389
3. <i>Qual é a relação entre desenvolvimento econômico e valores culturais?</i>	391
Conclusão	395
10. QUANDO MAIS NÃO É O BASTANTE	401
A dinâmica do processo de negócios	404
O desenvolvimento da identidade pessoal	408
O significado do bem comum.....	422
O impacto da economia de mercado na religião.....	429
<i>Rumo a uma solução</i>	435
<i>Maior percepção da dinâmica de uma cultura consumista</i>	435
<i>Participação em uma comunidade de fiéis</i>	436
<i>Interrupção</i>	436
<i>Ouça o grito dos pobres</i>	436
<i>Outra reflexão cristã</i>	437
Ensino social católico	440
<i>Dignidade humana</i>	441
<i>A natureza social da pessoa humana</i>	441
<i>O bem comum</i>	442
<i>Ação subsidiária</i>	443
<i>Solidariedade</i>	445
<i>A opção preferencial pelos pobres</i>	446
<i>Teorias católicas de justiça</i>	447
<i>Um humanismo integral</i>	447
Conclusão	449
ÍNDICE ONOMÁSTICO-REMISSIVO.....	453

INTRODUÇÃO



Recentemente, quando me perguntaram quanto tempo levei para escrever este livro, respondi sem hesitar que a vida toda.

Há uns quarenta anos comecei minha carreira profissional lecionando as disciplinas abstratas e um tanto esotéricas de filosofia e teologia para estudantes universitários e graduados. Embora lecionar fosse bastante satisfatório, sentia uma necessidade pessoal de afastar-me do mundo acadêmico e entrar no mundo "real". Haveria um jeito melhor para isso do que entrar no mundo de negócios? Existe alguma coisa mais real que os negócios?

Durante os últimos vinte e oito anos essa decisão me levou a passar de administrador de pessoal a diretor de recursos humanos, a funcionário graduado de uma corporação pública, a secretário corporativo de um conselho de administração – e a voltar a ser professor de estudantes universitários e pós-graduados! O círculo está completo, só que mais parece uma espiral. Embora os

negócios tratem mesmo do específico e do concreto, tratam também de propósito e sentido. Foi isso que me trouxe de volta à filosofia, à ética e, por fim, à teologia.

Aqui existe uma tensão que costuma ser atenuada quando nos concentramos totalmente em um extremo ou em outro – ou negócios *ou* ética. Quando contava a alguém que estava escrevendo um livro de negócios e ética, quase sempre recebia como resposta uma risada ou um comentário irreverente a respeito de oxímoros.

Por sua natureza, um negócio trata dos detalhes, da luta cotidiana para fazer uma coisa muito específica com um grupo de pessoas que talvez mal se conheçam, para um cliente que talvez esteja longe e que tenha pelo menos alguma ideia do que quer, e por uma quantia determinada. É confuso, cheio de aproximações, quando não verdadeiros erros, e crivado de ambiguidades e de todo tipo de motivos variados. O problema surge quando se considera que o negócio é *apenas* isso. Nesse caso, negócios são "apenas negócios", movidos pelas "forças do mercado", pela "concorrência" e pela "lucratividade do resultado líquido".

Por outro lado, tipos acadêmicos, quer sejam filósofos, quer teólogos, quer moralistas, tendem a manter distância das operações internas dos negócios precisamente por elas serem tão confusas, tão ambíguas e, para a maioria dos acadêmicos, muito distantes de seus interesses. O resultado são muitos pronunciamentos genéricos que podem ser verdade, mas não exercem impacto nas operações concretas de negócios. O próprio Cristianismo sai-se muito melhor quando se pronuncia sobre generalidades do que ao orientar sobre

aspectos específicos. Nesse caso há muita conversa fiada sobre "justiça e paz", "igualdade e imparcialidade" e princípios morais elevados.

Minha intenção é ajudar o leitor a entender que os dois polos encontram sua coerência no ser humano. Para fazer isso, o negócio precisa ser considerado, antes de tudo, atividade básica que tem lugar dentro da comunidade humana maior. Como atividade humana, ele é – por esse fato – atividade moral que se espalha por tudo o que o negócio faz, a tal ponto que, *para ser bem-sucedido, com o decorrer do tempo o negócio precisa ser ético*. Se isso lhe parece um tema, você tem razão. Você o ouvirá com frequência e espero que, no final do livro, chegue à mesma conclusão. Os negócios são uma ciência humana que sofre por ser reduzida a uma ciência empírica. Como ciência empírica, estão limitados a um conjunto de procedimentos irracionais que, se seguidos servilmente, produzirão lucros. Nessa versão, a ética humana se torna uma lista do que fazer e do que não fazer para percorrer a fórmula de negócios em direção ao sucesso. Na melhor das hipóteses, acaba sendo um código de ética promulgado pela administração e orgulhosamente apresentado a todos. Há livros mais que suficientes para seguir esse tipo de abordagem.

Entretanto, se os negócios são, de fato, uma ciência humana, então a ética dos negócios é mais premente e mais complexa. Nesta versão a ética precisa lidar com a série completa de valores, motivos e propósitos à medida que são expostos em todos os processos e práticas de gestão da comunidade de negócios. Por essa razão é preciso abordar

todas as dinâmicas que contribuem para o sucesso dos negócios. Com o decorrer do tempo, os benefícios devem ser mais compensadores. Não vamos dar uma "fórmula (ou *slogan*) para o sucesso" nem um conjunto de princípios a ser seguidos pelos executivos. Este livro não vai tentar dar o modelo de uma "empresa moral ideal" – coisa que só pode frustrar um negócio real em operação. Vamos examinar todas as várias dimensões que tornam uma empresa mais ou menos moral. A verdade é que sob este aspecto os negócios só podem melhorar ou piorar. Nenhuma empresa é completamente moral ou imoral, nenhum negócio fica absolutamente parado. Os elementos básicos da moralidade, conforme examinados aqui, aplicam-se tanto às organizações "com fins lucrativos" como às "sem fins lucrativos", tanto a empresas pequenas como a grandes corporações. O que almejamos alcançar neste trabalho é uma nova percepção e uma nova linguagem de discurso público que nos permita levantar a questão de viver bem dentro da estrutura de ganhar a vida, linguagem que não seja nem simplória, nem maçante, nem antiquada.

O que, então, podemos, na realidade, esperar? Se o leitor ainda não está "moralmente convertido" no sentido de que passou de mera satisfação egocêntrica a certa orientação básica para o valor ou "o que vale a pena", então será preciso algo muito mais pessoal do que ler um livro. Se, por outro lado, o leitor já tem um senso de responsabilidade pessoal em um mundo maior que ele, então não é a ética dos negócios simplesmente um caso de bom senso? Salvo o fato de não ser o bom senso tão comum, há o fato de ser a vida moral ela mesma uma viagem. Ou continuamos a crescer na solicitude

por um mundo cada vez maior, ou vemos nosso mundo se contraindo em círculos cada vez menores até que ele gire somente ao redor de nós mesmos e, talvez, de nossos parentes próximos. A moralidade nunca é estacionária, pois expressa a orientação de nossa identidade pessoal. Estar cada vez mais consciente das amplas implicações de "ganhar a vida" – algo que absorve grande parte de nosso tempo e talento – é em si uma façanha significativa no caminho para a maturidade.

Afinal de contas, qual é, exatamente, a importância dessa preocupação com ética e negócio? É apenas notícia de manchete como resultado de alguns escândalos corporativos muito divulgados? Ao contrário, arrisco-me a dizer que a ética está no centro de nossas preocupações com o século XXI. Reitero o que Rushworth Kidder¹ disse de modo tão impressionante quando concluiu suas entrevistas com alguns líderes proeminentes de nosso tempo. Seis pontos foram considerados fundamentais para o futuro programa de ação de nosso mundo:

- ameaça nuclear;
- degradação ambiental;
- explosão populacional;
- hiato da economia Norte-Sul entre os mundos desenvolvido e em desenvolvimento;
- necessidade de reforma educacional;
- colapso da moralidade.

¹ KIDDER, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices; Resolving the Dilemmas of Ethical Living*. New York: Morrow, 1995. pp. 7-8.

De fato, a ética não é mero luxo; é fundamental para nossa sobrevivência. Se isso lhe parece alarmista, aqui está algo para refletir: pela primeira vez na história humana somos capazes, por meio da ciência, da tecnologia e dos negócios, de criar o tipo de mundo em que queremos viver. Então, a questão de quem somos e o que queremos não é fundamental?

Quero agradecer a Bill Burrows, diretor executivo da Editora Orbis Books, por apoiar-me durante este trabalho. Quando me sugeriu pela primeira vez escrever este livro, relutei bastante. Desde então, ajudou-me a chegar a um ponto em que me sinto grato pela oportunidade. Ele é uma combinação de ser meu aluno, meu mestre e meu amigo.

Há outros que contribuíram de várias maneiras para este livro ser publicado. Para começar, há muitos colegas de negócios com quem trabalhei durante anos. São as pessoas que não especularam a respeito da ética nos negócios, mas viveram-na nas decisões diárias que tinham de tomar no desempenho de seu trabalho. Pela vida que levavam, mostraram-me que muitas pessoas nos negócios importam-se em fazer o bem, e fazê-lo corretamente. São muito mais numerosos do que os outros. Segundo, são meus alunos. Quando me convidaram para lecionar Ética nos Negócios no programa de mestrado em Ciências Humanas da Universidade Dominicana, não tinha certeza de como ia fazer isso. Houve um pouco de tentativa e erro, mas eles me incentivaram e continuaram a fazer perguntas e transmitir suas experiências. Não creio que tivesse concordado em escrever o livro se eles não ratificassem e concordassem com o modo de estudarmos o assunto. Foi o padrão básico seguido neste livro. Terceiro, há um gru-

po menor que preciso agradecer citando-lhe os nomes: Tom Bishop, Jack Boberg, Ed Carlson, John Dickman, Paul Knitter e Ed Tennant. Alguns foram colegas de negócios; todos são amigos. Ajudaram-me capítulo por capítulo com apoio pessoal, com a confirmação de que eu estava no caminho certo e com críticas. Por último, e muito importante, meu mais profundo apreço vai para Nancy, minha mulher. Ela não só aguentou minhas esquisitices durante a redação como tomou um texto incipiente e incompleto, organizou-o, conferiu os dados e transformou tudo em um livro.

Quando um livro está terminado? Quando ficamos cansados de revisá-lo! Estou bem consciente da imperfeição deste trabalho, o que se deve, em parte, à minha incapacidade de entender completamente alguns dos pontos envolvidos e, em parte, ao fato de ainda ser preciso pôr em prática muitos desses pontos em nosso tempo. Minha esperança é ter sido capaz de identificar os fatores significativos e indicar direções gerais para a solução. Incluí também exercícios e leituras adicionais no final dos capítulos a fim de que todos possam contribuir com suas ideias e experiências para a tarefa de entender o papel de uma economia de mercado em nosso mundo. Embora eu tenha me concentrado em fazer as apresentações para aprendizado em grupo, creio que o livro também pode ser lido individualmente. O importante é todos progredirmos com uma visão mais clara do tremendo desafio e da oportunidade que todos compartilhamos para levar nosso mundo para mais perto de seu pleno potencial.