

Ética na Administração e Responsabilidade Social do Administrador.

Creio que a responsabilidade social da empresa está intimamente ligado à visão de ética que seus administradores têm. Sem querer entrar em profundas conceituações de ordem filosófica, e mais no sentido de despertar a reflexão do leitor, seguem algumas considerações a este respeito.

1. Moral e Ética

Gostaria inicialmente, sem grandes pretensões, como disse, de fazer uma certa distinção entre moral e ética. Existem muitas interpretações desses dois conceitos na praça; optarei por uma delas como premissa da reflexão.

Entendo que a *moral* é, basicamente, uma ordenação, uma hierarquia de valores. O que é realmente mais importante para mim? Qual é o ideal, quais são as idéias que dirigem a minha vida, qual é o sentido que dou a ela? O que eu considero positivo e o que é negativo para mim? Afinal, qual é a distinção que faço entre o bem e o mal? Estas definições serão determinantes na minha busca da felicidade. Na medida em que eu conseguir realizar na minha vida os valores que considero positivos, poderei ser feliz.

A moral, sendo ordenação de valores, orienta os posicionamentos que assumimos em função das decisões que tomamos a cada instante de nossa vida. Esses posicionamentos têm um papel fundamental na vida da sociedade como um todo. Alguns conceitos como "*aqui e agora*", como *ecologia*, como *prazer, realização* e até mesmo *amor* e *sexo* têm muito a ver com a hierarquia dos meus valores.

O fato é que somos constantemente chamados a tomar decisões nas quais, consciente ou inconscientemente, os valores que orientam as nossas vidas são envolvidos. Se, ao tocar o despertador, de manhã, eu resolvo continuar dormindo ou levantar-me, estou fazendo uma escolha entre valores.

A *ética*, por sua vez, é ação. É a maneira de pôr em prática os valores morais. É um sistema de balizamento ou de codificação para ser usado na tomada de decisões. É a forma de traduzir a moral em atos. Por exemplo, a *verdade* pode estar numa posição alta na minha hierarquia de valores. Mas em si, dizer que a verdade ocupa um lugar importante na minha vida só vai me levar a um estado de contemplação! *Praticar a verdade* nos meus atos, *não mentir, ser autêntico*, estes são princípios éticos que, em função da importância que dou ao valor verdade, posso querer inserir na minha vida, na minha maneira de agir.

Até aí, parece bastante simples. Mas, na realidade, a prática de princípios éticos é bastante complexa, pois a ética se exerce no espaço que se situa entre o que "**É**" e o que "**DEVERIA SER**". É a constante diferença que existe entre estender a mão e alcançar ("reach and grasp"). São as nossas atitudes na vida que requerem uma firme e clara visão dos valores morais que elegemos seguir.

Em conseqüência, já na nossa vida individual e particular, somos constantemente confrontados com dilemas éticos (como no caso do despertador). Se transpusermos isso para o mundo dos negócios, da administração, os desafios são ainda muito maiores.

2. Ética nas relações humanas e nos negócios.

Os atos humanos são, na sua quase totalidade, atos relacionais. Ou seja, são atos que se realizam no relacionamento com o outro ou com os outros. É neste relacionamento que os valores tomam corpo, quando tratamos com uma ou mais pessoas, com a comunidade, com a sociedade (que seja na família, na escola, na empresa, na sociedade...).

Do ponto de vista da ética, destacaria duas atitudes que se destacam como possíveis neste relacionamento:

- A ética do interesse próprio
- A ética orientada para o outro.

Na *ética do interesse próprio*, você proporciona algo ao outro, porque é de seu interesse fazê-lo.

Esta perspectiva – cujas sementes foram plantadas pelo filósofo Thomas Hobbes ¹, no início do século XVII – tem imensas repercussões no âmbito empresarial, principalmente nas posições de Milton Friedman, da famosa escola de Chicago e do capitalismo do *laissez-faire*, ou, mais atualmente, do liberalismo e do neoliberalismo. De acordo com os seguidores dessa escola, a responsabilidade social da empresa consiste única e exclusivamente em aumentar o seu lucro, maximizar os seus retornos. Logo, tudo o que se faz na empresa e nos negócios tem por objetivo o cumprimento desta responsabilidade. A preocupação com os empregados, com a qualidade, com o bem estar da comunidade, enfim, tudo o que se faz pelos outros, justifica-se apenas se a ação resulta na maximização dos resultados econômicos da empresa ou do negócio².

Como limites éticos da ação neste contexto, os defensores da teoria do interesse próprio admitem apenas que tudo tem de ser praticado dentro da lei. Nesta perspectiva, aliás, conforme Hobbes, a lei resulta de um contrato que os indivíduos agrupados em comunidades ou sociedades fazem entre si, abandonando parte de suas liberdades para obter segurança.

Trata-se, portanto, de uma ética onde a vantagem econômica é o valor mais importante, visando fundamentalmente à sobrevivência.

Já a *ética orientada para os outros* tem por objetivo básico a valorização do outro para o benefício do todo.

Parte do princípio de que é fazendo o outro feliz que eu vou me realizar, que eu vou me sentir bem, feliz. É na medida que os outros crescem que o grupo todo, ao qual também pertenço, vai crescer. Os outros não são mais simples instrumentos de minha realização; a minha realização depende da realização da comunidade, da genuína realização de cada um dos outros.

Em termos empresariais, isto significa uma filosofia ou uma ética do serviço. É na medida que o meu produto, a maneira de produzi-lo, e tudo o que faço em relação a ele representarem um serviço para o mercado (ou seja, acrescentarem valor), é que minha empresa poderá obter um resultado econômico válido. Nesta perspectiva, o valor maior é a solidariedade, a profunda interdependência humana, o crescimento do outro. Este é o objetivo. O lucro, o benefício econômico, é um subproduto. Indispensável, sem dúvida, para a continuidade da comunidade de trabalho que é a empresa, mas que só vai existir se as outras condições forem preenchidas.

¹ “De modo que na natureza do homem encontramos três causas principais de discórdia. Primeiro a competição, segundo, a desconfiança, e terceiro, a glória. A primeira leva os homens a atacar os outros tendo em vista o lucro; a segunda, a segurança; e a terceira, a reputação”. Thomas Hobbes, “Leviatã”, Capítulo XIII, “Da condição natural da humanidade relativamente à sua felicidade e miséria”. Os Pensadores, Ed. Abril, São Paulo, Pág. 75, edição 1979.

² “Há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para seus acionistas. Trata-se de uma doutrina fundamentalmente subversiva. Se homens de negócios têm outra responsabilidade social que não a de obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderão eles saber qual seria ela? Podem os indivíduos decidir o que constitui o interesse social?” Milton Friedman, “Capitalismo e Liberdade” Capítulo VIII, “Monopólio e a Responsabilidade Social do Capital e do Trabalho”. Os Economistas, Ed. Abril, São Paulo, Pág. 123, edição 1984. Ver também: Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Profit”, The New York Times Magazine, 13 de setembro de 1970.

3. Ética, moral e lei.

A lei, que neste contexto representa o consenso da sociedade em torno dos valores morais predominantes (“como é a sociedade em que quero viver?”), passa a ser não mais um enquadramento das ações individuais, mas o piso ético em cima e acima do qual cada um procurará situar sua maneira de agir.

A distinção entre essas duas éticas parece bastante sutil e, talvez, para alguns, pouco clara. Mas ela se tornará mais evidente logo mais, através de alguns exemplos do dia-a-dia que darei adiante. As grandes estruturas econômicas, de que falarei brevemente ao final, também nos permitirão distinguir mais claramente entre essas duas éticas. Por enquanto vamos apenas lembrar de seus principais valores: a sobrevivência, de um lado, e a solidariedade, do outro.

4. O papel da empresa.

Creio que todos não de concordar se eu disser que a empresa não é um fim em si mesma. Ninguém em sã consciência cria uma empresa só por criar uma empresa. A empresa, geralmente, é um instrumento na consecução de um objetivo maior. Mas que tipo de instrumento? É aí que surgem várias filosofias e interpretações.

- ◆ O objetivo por trás da empresa poderá ser, exclusivamente, produzir lucro? Como vimos, há os que afirmam que sim. Mesmo neste caso, porém, este não pode ser um objetivo final, a não ser que o empresário guarde todo o lucro numa conta bancária ou enterre no jardim. Neste caso, seu objetivo final será o de tornar-se o defunto mais rico do cemitério! De qualquer modo, em algum momento, estes lucros acabarão por produzir riquezas que se espalharão pela sociedade.
- ◆ Na visão de pensadores mais modernos, como Peter Drucker, por exemplo, a empresa bem sucedida em nossos dias será aquela que procurará aprimorar-se na acumulação de conhecimentos tecnológicos, de conhecimentos organizacionais e, só como consequência, obterá a acumulação de capitais.
- ◆ Se antigamente (na fase agrícola, que Alvin Toffler chama de “*primeira onda*”) a terra era o fator decisivo de produção e, em tempos mais recentes (na “*segunda onda*” da revolução industrial), era o capital, representado por prédios, maquinário e bens instrumentais, hoje, este fator decisivo é o conhecimento tecnológico e organizacional (a “*terceira onda*”). Em outras palavras, aquele que pode concentrar esses conhecimentos em si mesmo, ou seja, o próprio ser humano. Este conceito vem claramente exposto nas reflexões de outro estudioso do assunto, o Papa João Paulo II na sua Encíclica *Centesimus Annus*, que o completa ao afirmar: “*A finalidade da empresa não é simplesmente a produção de benefícios, mas principalmente a própria existência da empresa como comunidade de pessoas que, de diversas maneiras, buscam a satisfação de suas necessidades fundamentais e constituem um grupo particular a serviço da sociedade inteira*”.
- ◆ Tanto na visão de Drucker como na de João Paulo II, estes conceitos implicam numa série de compromissos que a empresa assume, tanto com a sociedade em que se insere quanto com as pessoas que a integram: a comunidade, os clientes e os fornecedores, os aportadores de recursos públicos ou privados, o governo; as condições de trabalho, a capacitação dos seres humanos a ela ligados, a utilização de métodos participativos, etc.
- ◆ Mas é preciso tomar cuidado para não cair no extremo oposto da tese do “lucro como única finalidade”. Não se pode atribuir à empresa toda uma carga de responsabilidades sociais das quais o Estado quer fugir por todos os meios, por não ter a capacidade de assumir sua gigantesca dívida social.

- ◆ A posição intermediária adequada, segundo escreve o professor Ernesto Lima Gonçalves, consiste em respeitar a tríplice realidade da empresa: *econômica, humana e social*.
- ◆ Por se ver assediada de todos os lados pelas diversas filosofias e éticas que vimos, a comunidade empresarial, na verdade, está confusa e perdida. Não é de estranhar que nas diversas pesquisas que procuram medir a confiabilidade de diversas categorias sociais tanto nos Estados Unidos quanto na Europa e também no Brasil, os empresários quase sempre aparecem nos últimos lugares, junto com os políticos... Seria preciso debruçar-se com cuidado sobre as diversas perspectivas que se abrem e escolher cuidadosamente os caminhos mais adequados, mas as pressões do imediato nem sempre permitem que o empresário se ocupe com essas questões.
- ◆ Uma coisa, porém, é certa e de fundamental importância. Face ao tempo que todas as pessoas, de todas as condições e níveis sociais dedicam hoje à atividade nas empresas, o ambiente que encontram nessa atividade influirá fortemente sobre sua maneira de ver o mundo. Assim, o comportamento ético da empresa – representado pelo comportamento ético de seus administradores – terá uma influência decisiva sobre o comportamento de todos os que a ela estão ligados.
- ◆ Neste sentido, de alguma forma, a posição assumida pelos administradores das empresas terá um impacto não apenas dentro da própria empresa, mas também em relação ao comportamento de toda a sociedade... É importante que os gestores se lembrem disso!...

5. Ética e responsabilidade social.

Na verdade, a ética, que entendemos como a maneira de pôr em prática nossa hierarquia de valores morais, e o exercício da responsabilidade social da empresa andam de mãos dadas. E esta é uma visão bastante complexa diante das pressões do mercado e de outras de todo tipo às quais os administradores são submetidos diariamente nas suas tarefas.

Em seu livro “Ética nas Empresas”³, que tive a alegria de ajudar a traduzir, a Prof^a Laura Nash faz uma lista de trinta itens que influenciam as decisões do dia a dia do administrador. Vou citar apenas alguns:

- Ganância
- Relatórios distorcidos
- Inadimplência/fraude
- Deslealdade
- Má qualidade
- Favoritismo
- Conflito de interesses
- Falsidade ideológica, etc.

Creio que, no Brasil, esta lista deveria ser acrescida de um item que adquire uma importância cada vez maior. É a filosofia do “mais ou menos”, que vem se manifestando em todos os aspectos da vida nacional. A clareza, a distinção nítida entre o certo e o errado, que infelizmente não se ensina mais nas escolas e nas famílias e que se pratica cada vez menos na atividade profissional, traz para este país, sem que se perceba, um imenso volume de problemas. Não me considero um “caxias”, mas creio que se realmente quisermos, um dia, nos relacionarmos em termos de igualdade com o chamado “Primeiro Mundo”, aí está um problema de ética e responsabilidade social que precisamos resolver. Lembraria aqui, apenas a título de exemplo, as dificuldades causadas pela falta de pontualidade e pela falta de garantia

³ “Ética nas Empresas – Guia prático para soluções de problemas éticos nas Empresas” Laura L.Nash, Makron Books, 2001.

de uma qualidade continuada nas exportações; a mentalidade do querer “levar vantagem em tudo” etc.

Mas o que eu quero dizer efetivamente é que, queiramos ou não, na administração dos negócios, somos constante e permanentemente envolvidos em decisões que devem ser tomadas e nas quais o posicionamento ético que assumimos é fundamental. E nestas decisões, se os valores em nome dos quais a empresa está no mercado não forem muito claros na cabeça dos administradores, corre-se, no mínimo, o risco de ser incoerente e, quase sempre, o de tomar a decisão errada. Muitas empresas procuram, hoje em dia, ajudar seus administradores neste sentido, definindo “códigos de ética” ou “credos” em que estes valores básicos se encontram esclarecidos e traduzidos em todo um instrumental de trabalho. (Exemplos: Boeing, Johnson & Johnson, J. C. Penney, Vale do Rio Doce, etc.)

A nossa tendência, como administradores eficientes que somos, é de tomar sempre as nossas decisões em função da relação custo-benefício (ou, como diz o americano, o “*bottom line*”). Ora, em muitas situações, os valores morais e os princípios éticos que estão em jogo não permitem – ou não deveriam permitir – a montagem deste tipo de equação. Conta-se que na década de 30, quando o lendário Alfred Sloane era presidente executivo da General Motors, apresentaram-lhe o vidro de segurança para ser usado nos pára-brisas dos carros. Ele teria recusado, dizendo: “Se eu aceitar todas as bobagens que me são propostas, onde vai parar o dividendo dos acionistas?” Quantas pessoas morreram ou foram desfiguradas por causa dessa decisão? Ainda no mesmo contexto, eis uma frase que ouvi, certa vez, de um executivo: “Não adianta filosofar muito: o nosso principal motivador é o lucro. Em segundo lugar, procuramos evitar que o nosso produto mate os nossos clientes”. *Em segundo lugar?*

Fica bastante claro que, quando o valor principal e, segundo a escola de Chicago, exclusivo em termos de responsabilidade social da empresa é o de ter lucro, qualquer outro que venha atrapalhar – relativo aos seres humanos, à ecologia ou outros do mesmo tipo – passará automaticamente ao segundo plano.

Há ainda um outro critério de valor que influencia as nossas decisões. É a natureza que atribuímos à empresa. Se a nossa ética for a da solidariedade, a empresa será a comunidade de pessoas, como vimos antes. Se, por outro lado, for a ética da sobrevivência, a empresa tenderá a se transformar numa mercadoria, a ser transacionada no mercado pelo melhor preço possível. E o melhor preço possível depende, evidentemente, da situação que demonstra o balanço da empresa. Já estamos produzindo balanços semestrais e logo, como os americanos, estaremos produzindo balanços trimestrais. O prazo que a empresa tem para apresentar lucro vai se tornando cada vez mais curto, para ser mais facilmente negociável, como mercadoria. E, naturalmente, as decisões vão sendo tomadas com base nesta necessidade de lucro a curto prazo. O que se pergunta é “como fica o empregado, como fica o cliente, nesta perspectiva?” As empresas japonesas, como a Honda, por exemplo, que baseiam sua abordagem empresarial sobre o relacionamento em longo prazo com o cliente, não estariam tendo o sucesso que têm por causa desta visão?

6. Conclusões

Se eu tivesse de terminar com algumas sugestões em termos de ética e responsabilidade social das empresas, eis o que eu diria:

- Vamos valorizar mais as pessoas do que as coisas. Vamos procurar dar trabalho ao maior número possível de pessoas. Talvez não estejamos, desta forma, produzindo diretamente mais riquezas, mas estaremos certamente conferindo mais dignidade a um número maior de famílias.
- Vamos também valorizar as pessoas, dando a cada uma a possibilidade de participar efetivamente da empresa, não só, demagogicamente, através de uma

parcela de seu resultado econômico, mas principalmente através da participação na construção de seus resultados (Balanço Social).

- Vamos valorizar a pequena empresa, aquela em que o relacionamento humano ainda prevalece e as pessoas não se transformam em peças de engrenagens.
- Vamos valorizar a obra de nossas próprias mãos, o nosso próprio trabalho, fazendo-o simplesmente bem feito, deixando para lá o “quebra-galho” e o “mais ou menos”.
- Vamos valorizar nossas escolas e universidades, nossos meios de comunicação social, nossas famílias, fazendo deles muito mais do que focos de preocupação econômica, mas locais de transmissão de valores éticos que tanto abandonamos nestas últimas décadas.
- Vamos valorizar o futuro, as gerações de nossos filhos e netos, que têm o direito de esperar que nossa avidez, nossa ganância e nossa sede de lucro imediato não inviabilizem o mundo que lhes deixarmos.

Peter Nadas