



FÓRUM TEMÁTICO - A MERCANTILIZAÇÃO DO SUBSTANTIVO

A ÉTICA EMPRESARIAL EM MOVIMENTO: AS (DE) LIMITAÇÕES DO CAMPO ¹

BUSINESS ETHICS IN MOVEMENT: TRACING THE LIMITS OF THE FIELD

Fabio Bittencourt Meira, Dr.

Escola de Administração - UFRGS

fbmeira@ea.ufrgs.br

RESUMO

O artigo oferece uma retrospectiva crítica da produção acadêmica no campo da ética empresarial [*Business Ethics*]. Esta produção apresenta-se num projeto de *reforma moral dos negócios*, cujo objetivo declarado é erradicar a *ignorância moral* nos homens de negócio. A perfectibilidade moral do sistema capitalista é, simultaneamente, hipótese de trabalho e missão auto-proclamada. O discurso organiza-se de forma polarizada, de um lado, o enfoque teórico-acadêmico, de outro, o enfoque pragmático-empresarial. A tensão entre os dois pólos é constitutiva de um campo de estudos, cuja consolidação dar-se-á com o declínio do enfoque teórico e a crescente hegemonia pragmática. Inspirado no método genealógico, o artigo analisa esta trajetória para identificar as (de)limitações da ética empresarial, entendida como processo de constituição de um discurso oficial organizador de um campo teórico de estudo e pesquisa. Observa-se, ao longo do caminho, uma renovação das velhas práticas gerenciais promovida pela importação da linguagem da ética filosófica, fazendo aderir ‘novas’ virtudes ao exercício do poder gerencial. Assim, ganha existência um “novo” herói: o *gerente moral*. A síntese das aspirações do projeto aparece neste ideal-tipo de homem da organização.

Palavras-chave: Ética Aplicada; Ética Empresarial; Gestão; Gerência

ABSTRACT

The article offers a critical retrospective of the academic production in the field of Business Ethics. This production presents itself as a project of *business moral reform* that aims to eradicate the *moral ignorance* of businessmen. The perfectibility of capitalism as a system is, at once, a presumption and a self-proclaimed mission. Business Ethics discourse has a polarized construction: theoretical-academic *versus* practitioner-pragmatic. The tension between these two poles is what constitutes the field of study, which consolidation is attained by the decrease of the academic branch and the ascension (and finally hegemony) of the pragmatic approach. Inspired by the genealogical method, the article tracks the trajectory of Business Ethics to identify the limits and limitations of the field, a process of constitution of an official discourse organizing the theoretical field of study and research. Following this path, it is possible to conclude that the old management jargon and practices have been refreshed by the transposition of ethical language to issues in business, but more important, the add of ‘new moral virtues’ to the exercise of management power produces the ‘enlightened manager’. Business Ethics has its super-hero: the moral manager – this ideal-type of organizational man synthesizes the aspirations of the whole project.

Keywords: business ethics, academic field, management ideology

INTRODUÇÃO

Desde pelo menos os anos 50, com a publicação da primeira obra inteiramente dedicada ao tema da responsabilidade social dos homens de negócios (BOWEN, 1954), o debate ético está presente na administração. A “ética empresarial” entrou em cena nos anos 70, inspirada nos estudos de “ética médica”, que a precederam em 10 anos e deram-lhe o nome de batismo “por semelhança” (DeGEORGE, 2002). Desde então, um campo teórico-acadêmico se desenvolve, principalmente, nos EUA. Hoje, a ética integra os currículos das melhores e piores escolas de negócios, tem status de ingrediente indispensável à boa gestão e imagem corporativa, corresponde a um mercado de consultoria de bilhões de dólares, mobiliza associações patronais e obriga executivos a versarem-se em assuntos de moralidade.

Entretanto, quando se examina a realidade algo parece ‘fora do lugar’. Escândalos corporativos às dezenas marcam a virada de século do capitalismo norte-americano (PATSRIS, 2002). Como apontou Olive (1989), há crises cíclicas que marcam um reiterado esforço de purificação do sistema de livre mercado, os escândalos tornam-se quase-instituições capitalistas. Esta persistência sinaliza o fracasso dos esforços empreendidos nos últimos 60 anos em promover, de uma vez por todas, práticas empresariais responsáveis, empreendimento insuficiente na função de orientar efetivamente as corporações. As práticas frustram as expectativas, a sensação é de que reproduzem o mesmo (e velho?) registro do lucro acima de tudo, e refratam a ética e a responsabilidade social; ou então, aderem instrumentalmente a elas, em busca de legitimação (MENDONÇA e AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Como explicar esta inflexibilidade? Por que as empresas demonstram tamanha incapacidade em aderir francamente e indiscutivelmente às práticas responsáveis? Estas são questões discutidas ao longo deste artigo. Para respondê-las faz-se um panorama do movimento da ética empresarial, com enfoque na produção teórica do campo. Uma vez que, de seu lado, as práticas empresariais recusam-se a manifestar uma “faceta ética” (CARROLL, 2000), vale pensar se seria isto resultante de uma insuficiência teórica, ou apenas uma dificuldade passageira e superável da equação teoria versus prática. Em vista da inefetiva ‘eticização’ da gestão empresarial, pretende-se discutir as razões do fracasso de décadas de pesquisa e teorização no campo da ética empresarial. Para enfrentar a questão optou-se por mapear a teoria construída *antes* da virada do século, discuti-la à luz dos ícones do escândalo corporativo do século XXI, numa retrospectiva da trajetória do campo acadêmico da ética empresarial. O objetivo é entender a dinâmica e as proposições teóricas em torno das quais o movimento se organiza.

Em seu aspecto metodológico, a empreitada se inspira no método genealógico (KREMER-MARIETTI, 1977; DANELON, 2001; FAÉ, 2004). O importante é entender como se constitui uma “fala oficial”, de que modo a academia funda um campo de pesquisa por meio do estabelecimento de um discurso que, ao mesmo tempo, interpreta a realidade e nega esta mesma condição, afirmando-se como fonte da verdade. O objetivo não é identificar a “origem” do campo teórico da ética empresarial, mas entender sua formação “dispersa, descontínua e regular” (DANELON, 2001). Trata-se de um ensaio teórico, realizado com base em revisão bibliográfica, com apoio principalmente nos trabalhos de Richard DeGeorge (1982, 1987, 1990, 1991, 2005, 2006), autor seminal para o debate em tela. O texto foi dividido em seis seções para efeito de exposição. Nas duas primeiras seções, com a ajuda dos escândalos midiáticos recentes, busca-se entender a concepção ética na base do discurso da ética empresarial. A

terceira seção analisa em dois tempos a tese e o problema que fundamentam a ética empresarial, constituindo-a num projeto teórico-acadêmico. Na quarta seção, faz-se breve exposição da trajetória do movimento, numa abertura para a seção seguinte, dedicada à discussão das (de) limitações do campo. A última seção faz um balanço do campo teórico-acadêmico, que conduz às considerações finais.

OS RECENTES ÍCONES DO ‘ANTIÉTICO’ E A ‘ÉTICA’ DA ÉTICA EMPRESARIAL

A Enron foi à falência em 23 de dezembro de 2001, deixou mais de 31 bilhões de dólares em dívidas e cerca de quatro mil desempregados. O caso teve repercussão, a ponto de virar livro que virou filme. Os executivos da companhia foram acusados de fraude, julgados e condenados com ampla cobertura midiática. Um deles suicidou-se (BBC, 2002; GIBNEY, 2005). Antes da falência, a empresa era recomendada por bancos de investimento e agências de risco, e tida como um modelo. A revista *Fortune* considerou-a seis vezes consecutivas a “mais inovadora empresa norte-americana”, a Enron estava na lista das companhias globais mais admiradas – “*All Star List*” – e entre as “melhores empresas para se trabalhar na América” (BAKER, 2007).

O caso Enron teve externalidades notáveis: fez quebrar uma das gigantes da consultoria – Arthur Andersen – e produziu uma lei nos EUA – Sarbanes-Oxley. Desde então, há maior controle das companhias com ações em bolsa, responsabilizam-se executivos por informações constantes em relatórios, exige-se a adoção de códigos de ética pelas companhias e novos padrões de conduta para executivos, a contratação de auditores internos torna-se obrigatória etc.; há punição severa aos infratores: multas de milhões de dólares e prisão de até vinte anos (SALOMÃO, 2003). Muitas dessas recomendações tinham sido já contempladas numa norma de “compliance ética” para as empresas, regulação em vigor desde de 1991 – *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* (FERREL, FRAEDRICH e FERREL, 2000; MEIRA, 2005).

Mais interessante é o fato de práticas empresariais criminosas serem comumente designadas ‘antiéticas’ quando discutidas no âmbito da ética empresarial. Por exemplo. *The Conference Board*, influente *think tank* do capitalismo corporativo norte-americano (DREYFUSS, 1986), explica que o caso Enron corrobora a recomendação de ir além da lei, e construir uma “cultura corporativa baseada na ética” (BERENBEIM, 2002, p. 5). Mas, na Enron, o conflito entre os valores e a cultura organizacional não era evidente. O modo com que a visão e os valores orientavam o comportamento na companhia foram publicados num de seus relatórios sócio-ambientais, eis as preocupações: “respeito mútuo com comunidades e *stakeholders* afetados pelas operações da companhia”, “considerações sobre a saúde humana, social e ambiental integradas à gestão e ao sistema de valores da empresa”, além da usual “excelência em desempenho” (BAKER, 2007). O problema parece não estar nos valores em si, mas no desrespeito a eles por parte de “dirigentes, contadores e advogados”, diz o *Conference Board* (BERENBEIM, 2002). Dá-se ênfase à (má) conduta dos indivíduos, uma vez que “a existência de um código de ética impresso não é suficiente, organizações necessitam infundir a ética e a integridade em sua cultura e em sua definição de sucesso” (BERENBEIM, 2002, p. 1).

A preocupação com condutas desviadas remete à conhecida tese das “maçãs podres” (KNOWLEDGE, 2002; GIBNEY, 2005), e define-se por tautologia: o sistema funciona muito bem desde que indivíduos e

organizações se comportem adequadamente, isto é, comportem-se de modo a fazer funcionar bem o sistema. No caso Enron, o apelo a ‘maçãs podres’ oferece garantias de que desvios pontuais afastam-nos de um problema sistêmico. Sete anos mais tarde, com a *Bernard L. Madoff Investment Securities* seria diferente?

Bernard L. Madoff foi preso em 11 de dezembro de 2008, sob acusação de fraude financeira. No dia anterior, confessou aos filhos: “tudo é uma grande mentira” – a operação de 50 bilhões de dólares do fundo de investimento com seu nome era uma réplica do esquema da pirâmide inventado por Carlo Ponzi (WELLS, 2009). Madoff protagonizou o que se considera a maior fraude financeira da história, foi sentenciado a 150 anos de prisão em julho de 2009 (MOSTROUS, 2009).

O jornalista Dean Rotbart (2008) cunhou o termo “Síndrome de Madoff” para referir-se ao temor dos investidores de ter seu dinheiro confiscado. O fantasma da fraude ameaça as milionárias doações feitas com os investimentos resgatados da *Madoff Securities*, talvez se exija a devolução à justiça dos rendimentos apurados ao longo de todos esses anos. De outro lado, especialistas se impressionam com a incapacidade da Comissão de Títulos e Câmbios (SEC) em detectar “a fraude de grande escala e de longa duração... apesar de declarar pelo menos duas investigações” (PETRAS, 2008). A consequência é a desconfiança, pois “a incapacidade dos organismos reguladores do governo capitalista em detectar mega-fraudes... levanta a questão de saber quais alternativas de investimento são mais adequadas para proteger poupanças e fundos de pensões.” (PETRAS, 2008).

‘Bernie’, como era conhecido nos círculos de *Wall Street*, havia sido presidente da bolsa *Nasdaq*, freqüentava clubes e fazia doações milionárias a associações beneficentes. “Homem acima de qualquer suspeita, mostrava-se como campeão das preocupações éticas, proteção dos pequenos negócios... fora dos círculos financeiros, Madoff era conhecido como filantropo que demonstrava generosidade com grandes causas humanitárias...” (WARDE, 2009). “A sua reputação foi reforçada pelo fato recorde de nunca ter havido um ano com prejuízos nos seus fundos de investimento...” (PETRAS, 2008). Bernie era tal qual seus clientes “super-rico”, mantinha o estilo de vida da classe alta, uma mistura de filantropia e especulação moderada.

O que aconteceu? Diante da realidade lúgubre, a explicação patológica. Na esperança de mitigar as falhas do sistema é preciso reconhecer em Bernie um psicopata:

Em todos os meios abundam especialistas que alertam para os traços próprios dos psicopatas presentes no sorriso neutro com que o acusado se esquivava das câmeras ou na monótona insensibilidade com que agradeceu diante do juiz a oportunidade de enfrentar seus crimes: a habilidade de manipular e enganar sem sentir ressentimento, um narcisismo que os faz crer que têm direito a tudo (MARTINEZ, 2009).

Ora, a etimologia da palavra *ética* remete tanto a *caráter* quanto a *costume*. Na língua filosófica grega, *ethos* tem duas grafias distintas para referenciar matizes da mesma realidade: “*ethos* (com *eta* inicial) designa o conjunto de costumes normativos da vida de um grupo social, ao passo que *ethos* (com *epsilon*) refere-se à constância do comportamento do indivíduo cuja regra é regida pelo *ethos*-costume. (VAZ, 2006, p. 13). Ética é, a um só tempo, costume e caráter. No segundo sentido, refere-se a características pessoais” que determinam quais virtudes e quais vícios cada um é capaz de praticar; refere-se, portanto, ao senso moral e à consciência ética individuais “(CHAUÍ, 2000). Assim, de um ponto de vista propriamente ético, é correto indagar pelas virtudes e/ou vícios que discriminam

comportamento normal e patológico. Mas, a adequação de um psicopata ao sistema de expectativas da sociedade – virtudes e vícios – provocará incômodo a um analista criterioso. Pela tese das maçãs, é obrigatório separar o joio do trigo: psicopatas e normais, mas se o exercício machadiano revelar-se hercúleo, será preciso questionar a sanidade de todos: somos matizes psicopatas? Ainda que não se faça referências, a idéia original é sartriana: as ‘maçãs podres’ são os outros.

A tese da patologia implica uma concepção de ética com forte acento funcionalista, posto que perturbação social vem associada à doença moral. A sociedade ganha estatuto de espaço ético-moral por excelência, ética e sociedade são indissociáveis, não há descontinuidade entre ambas, a passagem é imediata e automática: o que se entende por social é também, e ao mesmo tempo, moral. Assim, toda (ir) responsabilidade social, ou seja, o conflito entre sociedade e empresa, é explicado pelo viés moral: a quebra dos valores perturba a natureza harmoniosa e organizada do todo social. Na sociologia funcionalista, a sociedade é concebida como um sistema moral e a dimensão ética está associada às normas vigentes: “[...] a moralidade e a eticidade passam a ser compreendidas e analisadas na perspectiva da normatividade” (FREITAG, 1992, p. 115). Na sociologia funcionalista norte-americana de inspiração parsoniana, a opção em favor do sistema social existente define a esfera ética e suas exigências:

[...] 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 preexistentes, cuja funcionalidade já foi confirmada anteriormente (FREITAG, 1992, p. 159).

Se a sociedade é entendida como totalidade moral, o ajuste individual às normas sociais adquire o estatuto de problema ético. Entende-se a operação em seu sentido de pura funcionalidade. Nesse sentido, o conflito social não pertence à esfera propriamente política, pois o poder social legítimo se constitui em bases éticas, à medida que representa o *status quo* da sociedade. Na verdade, nem mesmo o problema da legitimidade tem lugar, o poder é legítimo *porque* expressa a ordem da sociedade, que é ordem moral, por definição:

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 faz supor uma espécie de harmonia de interesses como característica natural de qualquer sociedade. (WRIGHT MILLS, 1965, p.51).

Assim se explica a perturbação do equilíbrio e da harmonia social regentes da relação empresa-sociedade. Trata-se de indivíduos doentes: doenças de caráter definem o comportamento *antiético*. Eliminadas as patologias, salva-se o sistema.

ÉTICA EMPRESARIAL: UMA ÉTICA *APLICADA*... À EMPRESA

Para explicar a opção funcionalista, vale lembrar que ética empresarial é ética aplicada, o que tem conseqüências. O pensamento ético em Filosofia não é um bloco monolítico, uma multiplicidade de correntes produz pouco ou nenhum acordo entre especialistas. Pense-se no pluralismo da moral religiosa (cristã, muçulmana, hindu, budista etc.) ou nas distintas correntes da ética filosófica (kantiana, utilitarista, pragmática etc.). É quase impossível que a aplicação disto aos negócios resulte em consenso a respeito das boas e más práticas empresariais. Mas, essas diferenças aparecem na ética aplicada de modo sutil, pela edificação de uma ‘ética’ que se conforma ao que se aplica, como aponta Adela Cortina (1993):

[...] 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. (CORTINA, 1993, p.165).

Deduz-se que ética aplicada à empresa não pode ser diferente de uma construção *de baixo para cima*, operada por reflexão (no sentido especular). Ao longo do processo, a ‘ética’ ganha crescente independência do pensar filosófico, precisamente porque se conforma ao que se aplica, no caso, a especificidade da prática empresarial. Dito de outro modo, esta ‘ética’ não poderá condenar o sistema capitalista de livre empresa, ao contrário, deve fundar-se no pressuposto de sua perfectibilidade. Diante disso, fica fácil entender as razões que conduzem ao paradigma funcionalista: fazer aderir à ética (aplicada) um sentido de bom funcionamento do sistema. Há aí uma série de pressuposições: ausência de conflitos estruturais na sociedade, harmonia capital-trabalho, adequação do comportamento individual às exigências da empresa etc. Eis o modo de construção *de cima para baixo*, por isso a adjetivação é indispensável: trata-se menos de uma *ética* empresarial que de uma *ética empresarial*.

A TESE LEGITIMADORA (I): IGNORÂNCIA E INSENSIBILIDADE MORAL NOS NEGÓCIOS

A ética empresarial é uma operação cujo sentido pode ser desvendado ao se problematizar este processamento da ética filosófica, fazendo-a aplicável à empresa. As (de)limitações do campo teórico-acadêmico da disciplina podem ser mapeadas à medida que se esclareça como as práticas empresariais impregnam a ética, promovendo a independência do referencial filosófico. O processo de aplicação da ética à empresa precipita uma transformação por saturação, o desafio é entender como ela se dá.

De início, a questão ontológica evidencia as dificuldades do processamento. Afinal, o que é ética empresarial? Um dos primeiros a enfrentar a questão foi Philip Lewis (1985), consultando mais de duas centenas de livros e artigos, para concluir que “[...] os autores não definiam aquilo sobre o que estavam escrevendo” (LEWIS, 1985, p. 380). Somando a literatura à opinião de 185 homens de negócio, chegou a 308 definições, agrupando-as em 38 categorias. Por fim, conseguiu uma definição apenas abstrata: “[...] regras morais, normas, códigos, e princípios que governem o comportamento dos indivíduos” (LEWIS, 1985, p. 383). A origem dos princípios e regras, seu

conteúdo ou a forma como se manifestam não são esclarecidos. A conclusão é irônica: definir ética empresarial “é como pregar gelatina na parede” (LEWIS, 1985, p. 381).

Richard DeGeorge (1987) localiza a consolidação do campo de estudos da ética empresarial nos anos 1980, mas desaponta ao afirmar que nessa época, a pergunta ‘o que é ética empresarial?’ ainda não poderia ser respondida com clareza (DeGEORGE, 1987, p. 201). Jean-Gustave Padioleau (1989) também encontra imprecisão, localiza nos textos somente “conotações intuitivas [...] (bom/mau, bem/mal, justo/injusto), ou catálogos de virtudes [...] (honestidade, integridade, respeito, excelência, responsabilidade etc.)”. Conclui que para além da onda de definições “vale-tudo”, o problema permanece: “sobre que fundamentos, assim tão pouco rigorosos, poderiam assentar as regras da ética empresarial?” (PADIOLEAU, 1989, p. 84). Em 1991, DeGeorge afirma que, apesar do sucesso, não há como negar que “existe ainda bastante ambigüidade em relação ao que seja a ética empresarial” (DeGEORGE, 1991, p. 42). Em 1996, George Enderle faz um balanço da disciplina, afirmando logo de início que “no presente estágio, a ética empresarial parece estar longe de se estabelecer como uma disciplina acadêmica” (1996: 43).

Seria imprudente esperar solidez conceptual de uma proposta que nasce de baixo para cima. A ética empresarial é o resultado dos esforços teóricos e práticos, tanto acadêmicos quanto empresariais, em construir respostas efetivas às demandas crescentemente organizadas da sociedade norte-americana em torno dos negócios. A sociedade norte-americana passa a fazer maior pressão sobre as empresas nos anos 1960, e a relação entre negócios e sociedade passa a mobilizar os meios acadêmicos e empresariais (McGUIRE, 1963). O movimento pelos direitos civis, os protestos contra a guerra do Vietnã e a indústria bélica, o ambientalismo e o consumerismo, além da crítica às corporações multinacionais levam à consolidação da noção de “responsabilidade social empresarial”, nomeando a resposta das corporações aos “ataques da opinião pública” (DEGEORGE, 2005).

O campo propriamente teórico-acadêmico da disciplina emerge somente nos anos 1970 (DeGEORGE, 2005), apoiado na compreensão de que as demandas da sociedade manifestam conflitos morais, e na pressuposição de que a sociedade está a exigir a moralização dos negócios. A ética empresarial é criada, como disciplina acadêmica, para produzir conhecimento sobre o espaço de transição entre as demandas ‘morais’ da sociedade e a gestão das empresas. Seus proponentes visam capacitar as empresas, tornado-as aptas a responder à sociedade, à medida que incorporem elementos da ética no fazer negócios.

A tese fundamental é o entendimento de que a ética está ausente na empresa, não porque lhe seja totalmente estranha, mas devido a fatores contingenciais que produzem ‘insensibilidade moral’ – uma espécie de disfunção sintomática das pessoas que lidam com negócios. Se a prática dos negócios não incita as preocupações morais, isto não significa que os seres humanos a ela dedicados estejam mutilados de suas capacidades: o problema da ética empresarial é reconstituir as capacidades morais, desativadas pelo hábito do lucro. Nas empresas, as pessoas não são treinadas na análise ética, tampouco familiarizadas 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 freqüentemente muita confusão sobre quais seriam as ações e práticas apropriadas do ponto de vista moral (BUCHHOLZ, 1989, p. 2).

A tese da ‘ignorância’ valida o esforço de moralização das empresas. O problema não é a estranheza entre o mundo moral e o mundo empresarial, mas o abafamento das capacidades individuais. O condicionamento financeiro sublima a dimensão ética das práticas em negócios, a insensibilidade resulta de um represamento da potencialidade dos indivíduos.

O argumento se apresenta de forma exemplar em DeGeorge (1982), na alegoria do “mito dos negócios amorais” [*Mith of Amoral Business*]. O mito apresenta o modo com que empresas e pessoas que nelas trabalham percebem a si mesmas e são percebidas pelos outros, ao afirmar que “estão preocupados com o lucro, com a produção de bens e serviços, e com a atividade comercial”, não com a moral. O mito diz que eles são *a-morais*. “Isto não quer dizer que sejam *i-morais* [...]. A maioria simplesmente sente que deles não se espera uma preocupação com a moralidade” (DeGEORGE, 1982, p. 3). Assim, o pessoal envolvido nos negócios acaba agindo imoralmente não pelo desejo de fazer o mal, mas por descuidar das conseqüências de suas ações, na busca por lucro. Escândalos corporativos – suborno, falsificação, crimes fiscais, produtos não seguros, manipulação de mercado etc. – resultam, portanto, de uma desatenção. DeGeorge (1982) lança mão de um efeito retórico – a alegoria – pois, o mito é construído para ser, em seguida, falseado. O objetivo é legitimar o projeto de moralização dos negócios. O autor explica que quando a sociedade avalia negativamente as práticas dos negócios, está manifestando uma expectativa moral diante deles, de modo que o próprio público atesta a falsidade do mito:

[...] 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 (DEGEORGE, 1982, p. 4).

Observe-se que o projeto da ética empresarial se legitima por argumento tautológico: o *moral concern* da sociedade é a explicação e a prova da reação moral da sociedade. Desfaz-se o ‘mito’ de que negócios são imorais. As manifestações sociais – ecologistas, consumeristas, feministas, anti-racistas etc. – são uma “nova dimensão moral” que motiva a reação das empresas. Elas devem se capacitar para o novo contexto, buscar aconselhamento, compartilhar a perplexidade diante dos novos desafios e entender a melhor maneira de responder à intensificação dessas demandas. É assim que “um surpreendente número de conferências, reuniões, e simpósios acabam sendo patrocinados pelas empresas”, com temática frequentemente “relacionada a valores, a questões de ética empresarial, e às maneiras de orientar e promover as chamadas *auditorias sociais*” (DeGEORGE, 1982, p. 5).

Eis a essência do argumento: as demandas sociais de ordem moral compõem um novo fator contingencial a confrontar as empresas, que, entretanto, se encontram despreparadas para tanto. Precisam ser ensinadas, treinadas e estruturadas, pois seus gerentes não aprenderam a lidar com problemas dessa espécie nas escolas de administração. Este é o papel da ética empresarial, e o que legitima sua emergência como disciplina acadêmica.

A TESE LEGITIMADORA (II): IGNORÂNCIA E INSENSIBILIDADE PERMANENTES...

O artigo de DeGeorge (1982) data do início dos anos 80, quando a ética apenas começava a sensibilizar as empresas. Um artigo mais recente, de Archie Carroll (2000), faz um balanço das perspectivas para o novo milênio. A comparação é ilustrativa de mudanças e permanências, nos quase 20 anos que os separam.

Na transição para o novo milênio, as responsabilidades éticas das empresas serão mais importantes que nunca: “as empresas abraçaram a noção de ética empresarial com um grau consciente de entusiasmo ao longo da última década, e esta tendência deve continuar” (CARROLL, 2000, p. 36). A ética institucionalizou-se, as corporações designaram executivos responsáveis pela gestão da ética, foram criadas associações para reuni-los – tais que *Ethics Officers Association* e *Business for Social Responsibility*ⁱⁱⁱ – e auxiliá-los a equacionar o desafio de aliar lucro e ética. “As corporações despendem agora mais de um bilhão de dólares por ano com consultores de ética empresarial [...]” (CARROLL, 2000, p. 36). A ética empresarial representa uma preocupação central, torna-se modismo em livros como *The Ethical Imperative*, em que o consultor John Dalla Costa explica que a ética se tornou 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 (*apud* CARROLL, 2000, p. 36).

Revela-se assim, com o passar dos anos, o deslocamento do *moral concern* do âmbito da sociedade para o da empresa. No processo, a ética é transformada em problema de gestão (MEIRA, 2005). Mas, Carroll (2000) insiste na insensibilidade moral dos gerentes, argumenta que há muito ainda a ser feito porque a percepção do público a respeito da honestidade e padrões éticos dos executivos não se alterou. Em 1977, 19% do público considerava elevados a honestidade e padrões éticos dos executivos; em 1998, as mesmas considerações representaram 21% das respostas. Uma melhora irrelevante, para um período de 20 anos, afirma Carroll (2000, p. 34). A amoralidade permanece. Os gestores não possuem a percepção e o discernimento necessários para entenderem que suas decisões, ações, políticas e comportamento têm uma “faceta ética”. “Eles não tem consciência ou sensibilidade ética, eles são eticamente ignorantes” (CARROLL, 2000, p. 34). A autora afirma que a ausência de desenvolvimento de um juízo moral ainda é bastante evidente no final do milênio, pois “[...] a *Gestão Amoral Não-intencional* provavelmente domina a paisagem do mundo gerencial” (CARROLL, 2000, p. 40). Ora, uma vez que o problema ainda se define na esfera da ignorância, a amoralidade dos gestores continua ilibada; daí a necessidade do trabalho de professores e consultores de ética empresarial, que agora consomem cifras na casa do bilhão de dólares.

Separados por vinte anos, DeGeorge (1982) e Carroll (2000) fazem os gestores aparecerem destituídos de consciência moral. Para ambos, a tarefa da ética empresarial continua ser inculcar-lhes tal consciência. Eis a essência do projeto: a eliminação de ações moralmente condenáveis pelo público passa necessariamente pela conscientização moral de quem lida com negócios. Como, entretanto, explicar que 20 anos de esforço e trabalho não resultaram na remoção da alegada insensibilidade ou ignorância moral da gerência?

BREVE INCURSÃO HISTÓRICA

A história da ética empresarial como atividade acadêmica começa às avessas. Os cursos de ética empresarial acontecem antes mesmo de existir algo como uma proposta teórica que constituísse uma disciplina. “[...] A ética empresarial [...] emergiu porque houve uma demanda por cursos [...] a oferta de cursos precedeu seu desenvolvimento como uma especialidade reconhecida” (SHAW, 1996, p. 489). Entre meados dos anos 1970 e meados dos anos 1980, as universidades “sentiram a necessidade” de oferecer tais cursos, refletindo a percepção da sociedade “de que faltava aos negócios um sentido de responsabilidade social, de que o pessoal de negócios era com mais freqüência preparado para sacrificar as preocupações éticas em função da rentabilidade” (SHAW, 1996, p. 489).

A maioria dos cursos era conduzida por professores dos Departamentos de Filosofia, embora professores de Administração ou das cadeiras de Responsabilidade Social e *Business and Society* pudessem fazê-lo. A falta de experiência dos professores não era relevante, pois “um dos objetivos centrais dos cursos era fazer os estudantes pensarem sobre problemas de conduta dos negócios de um modo diferente [*in a fresh way*]” (SHAW, 1996, p. 491). A disciplina emerge, então, como uma especialidade acadêmica tanto pela percepção de sua importância do ponto de vista social, quanto pelo fato de alguns professores se sentirem suficientemente engajados na atividade para começarem a escrever. Mas, a variada origem acadêmica dos autores resulta um caráter multidisciplinar e não interdisciplinar; cada autor faz uso dos cânones e da metodologia de sua disciplina de origem, daí que os escritos de professores de filosofia contrastem com estudos de caráter mais empírico (SHAW, 1996).

Os anos 1980 marcam um período em que a ética empresarial adquire dimensão institucional, quando um crescente e variado grupo de instituições demonstra interesse em sua florescência e continuidade (DeGEORGE, 1987). O resultado disso é: mais de 500 cursos oferecidos em universidades e escolas de administração, expressivo volume de publicações, três sociedades científicas com centenas de membros, quatro revistas acadêmicas especializadas, e 16 centros de pesquisa em atividade. Nas empresas: *GE*, *Chase-Manhattan* e *Allied* praticavam treinamento *in-house*, aparecem os comitês de ética ou de política social [*social policy*], que incluem a discussão de questões morais, dando suporte à gestão (DeGEORGE, 1987).

No final dos anos 80, são publicadas duas coletâneas bibliográficas que comprovam o crescente interesse pela disciplina, e o vigor com que se publica sobre o tema. *Business Ethics and Responsibility: An Information Sourcebook* (BICK, 1988) arrola cerca de 900 títulos; dez revistas acadêmicas, trinta e um centros de pesquisa atuantes em solo norte-americano, além de informações sobre fundos de investimento e corretoras de valores pautados pelo chamado *responsible investment*, nos EUA e Canadá. De acordo com a autora, “os livros variam quanto à ênfase dada à teoria moral ou ao trato de questões morais mais específicas [*moral issues*]”; em sua maioria, apresentam situações de “tomada de decisão ética”, ilustrando a maneira de aplicar os princípios éticos a casos particulares, “Apenas uns poucos livros tentam, efetivamente, fornecer soluções aos problemas éticos” (BICK, 1988, p. 3). Noutra coletânea bibliográfica, *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*, McHugh (1988) argumenta que a elevada taxa de produção literária é problemática devido ao “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”. Há necessidade de se considerar dois aportes: o acadêmico e o empresarial (McHUGH, 1988, p. vii); duas abordagens que parecem estranhas entre si convivem no campo: uma de cunho teórico e outra de

acento pragmático. A coletânea oferece 685 referências bibliográficas em língua inglesa, perto de dois terços produzidos entre os anos 1970 e 1980. Aponta a existência de inúmeros centros de pesquisa acadêmica nos EUA e países da Europa. Arrola, também, mais de trinta associações empresariais e profissionais com atividades ligadas à ética dos negócios.

A crescente atividade edificou um campo de estudos, porém a trajetória por meio da qual a disciplina foi se constituindo cobra seus tributos. A ética empresarial caracteriza-se pela dispersão de temas e abordagens, as publicações abarcam um amplo espectro e carecem de um corpo teórico consistente. A disciplina paga o preço de ter nascido como uma espécie de proposta didático-pedagógica pura, em que, aos poucos, vai se adicionando um conteúdo. Há uma indefinição do campo de estudos que parece decorrer das dificuldades e percalços: duas vertentes caracterizam o movimento – pragmática e teórica – mas não se manifesta uma coerência conceitual ou temática. Como observou Salles (2000), ao analisar a literatura da ética empresarial:

[...] 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' (SALLES, 2000, p. 97).

Esta produção abundante e dispersa legitima-se pelo objetivo de despertar as empresas, dirigentes e estudantes para 'preocupações éticas', alegadamente inibidas pelo impulso ao lucro. A inclusão da ética no debate sobre a administração é motivada por um espírito utilitário. Tanto no plano institucional quanto no plano didático, a ética é algo que vem de fora, uma novidade com que se pretende ressuscitar de um pretense coma moral o pessoal dos negócios [*businesspeople*]. Se, no plano institucional, a importação da ética se dá pela via de professores oriundos da filosofia, no plano pedagógico, 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 o aspecto instrumental da ética empresarial, entendida como um aditivo necessário à rentabilidade, é sua utilidade que afinal de contas justifica todo o trabalho para instituí-la como disciplina e como prática nos negócios. Portanto, se já havíamos definido uma inclinação funcionalista para a ética empresarial, devemos acrescentar, agora, uma intenção instrumental e utilitária.

AS (DE)LIMITAÇÕES DO CAMPO DE ESTUDOS: SUCESSO E FRACASSO

Até aqui se desenharam claros limites para o projeto teórico da ética empresarial. A disciplina acadêmica movimenta-se dentro de fronteiras, pois, sendo ética aplicada, permanece contida pelos negócios. Os efeitos disso fazem-se sentir nas limitações teóricas que se estabelecem ao longo da trajetória de consolidação. É importante observar que os limites se desenharam no decorrer do processo de aplicação da ética às práticas empresariais, a construção de baixo para cima revela sua dinâmica à medida que opera as opções teóricas da disciplina. O dispendioso tributo da aplicação é a afirmação da empresa *antes* da ética. A gramática tende a velar a inversão que se

produz: o adjetivo toma o lugar do substantivo. Resulta, assim, uma ética contida também em seu potencial crítico, o que não poderia escapar a um autor sensível como Richard DeGeorge (1991; 2005; 2006).

É preciso despir a armadura instrumental que impinge a eficiência técnica como um imperativo, pois a saliência acadêmica da ética empresarial está em constituir-se pelo “casamento entre a ética filosófica e o ensino da administração” (DeGEORGE, 1991, p. 45). Não se trata de promover a “pregação” do que é correto nos negócios, mas, de exercitar a “argumentação”: o empreendimento não é técnico nem dogmático, mas crítico. Somente o “debate ético” pode fornecer uma base para a ação social, a legislação ou as políticas corporativas. A reflexão ética é muito mais importante do que os resultados que venha a produzir. A ética empresarial não pode ser tributária de sua ampla aceitação pelas Escolas de Administração, e nem mesmo depender da efetiva transformação dos negócios. Enquanto disciplina acadêmica sua legitimidade “repousa na qualidade da pesquisa, no corpo de conhecimento desenvolvido, e no seu êxito *as an academic, liberal arts subject*” (DeGEORGE, 1991, p. 45).

Segundo o autor, há quatro “ameaças” à criticidade da disciplina, associadas a desvios de rota que comprometem o avanço crítico da ética empresarial, pois, o “sucesso” tem o efeito nefasto de fazer prevalecer a intenção instrumental e utilitária. A primeira ameaça é a demanda por cursos provocar uma “diluição da qualidade da instrução”. Não há um programa padrão de ensino ou de preparação de professores que possa ser adotado amplamente pelas instituições de ensino. São raros os professores que possuem bons fundamentos nas duas áreas (ética e negócios). Assim, a elevação da demanda acabou resultando critérios difusos para o ensino da ética empresarial. O resultado é uma confusão entre o “acadêmico e o popular, a objetividade [crítica] e o interesse empresarial, a argumentação criteriosa e a pregação dogmática” (DeGEORGE, 1991, p. 46).

A segunda ameaça deve-se ao despertar da consciência popular tanto quanto das empresas. De um lado, elevam-se as expectativas por resultados difíceis de alcançar, de outro, solidifica-se a opinião de que ética em negócios é ouvir o público e adotar a moralidade convencional nas práticas empresariais. Expectativas elevadas representam uma percepção equivocada: não se pode confundir a instrução em ética empresarial com a produção de pessoas éticas nos negócios; uma falha nessa realização “vai solapar os aspectos acadêmicos da doutrina, que nada tem a ver com a inculcação de valores em estudantes, ou a motivação para agirem eticamente nos negócios” (DeGEORGE, 1991, p. 48). De outro lado “[...] a ética empresarial enquanto empreendimento acadêmico não deve ser simplesmente a inculcação de uma moralidade convencional ou o reforço das normas socialmente aceitas [...]” (DeGEORGE, 1991, p. 49). A reflexão ética vai além das prescrições sobre o certo e o errado e excede a descrição das convenções sociais.

A terceira ameaça é o perigo de a ética empresarial ser cooptada pelas corporações. Eis um exemplo de como isto aconteceu com a já falida Arthur Andersen. No final dos anos 80, a empresa despendeu 5 milhões de dólares num programa de promoção do ensino da ética nas escolas de administração dos EUA. As escolas receberiam verbas para treinar professores a integrar a ética em seus cursos de contabilidade, economia, finanças, *management* e *marketing*. Tudo na forma do ‘pacote de treinamento’: seminários de dois dias, material elaborado e fornecido pela empresa, e um único método pedagógico: o estudo de caso (DeGEORGE, 1991). É evidente que o programa tem vieses, mas o financiamento empresarial não é incomum nas universidades norte-americanas. Quanto ao método de caso, é amplamente utilizado no ensino da Administração, e também no ensino da Ética^{iv}. A análise de

casos tende a ficar restrita ao nível da ação individual, evitando uma reflexão mais abrangente. Isto interessa às empresas, dispensando questões espinhosas podem dedicar-se ao trabalho de inculcação de uma ética individualizada e irrefletida. É apenas neste nível, segundo DeGeorge (1991), que as companhias querem empregados éticos — o que, no contexto empresarial, significa não roubar a companhia, obedecer às regras, e levar adiante preocupações éticas pessoais, para serem resolvidas em instâncias superiores.

A análise das três ameaças arroladas aponta para uma relação importante com o conflito de abordagens acadêmica teórica *versus* empresarial pragmática. Esta última tende a replicar a moral vigente e promover interesses estranhos ao rigor analítico. A questão da criticidade da ética empresarial é espinhosa, devido uma espécie de solipsismo empresarial: se a ética empresarial for costurada sob medida para os interesses das empresas, tornar-se-á um programa de inculcação das práticas em uso, perdendo a “função crítica” que a justifica como disciplina acadêmica. Por outro lado, a “função crítica” não se sustenta por si só, uma vez que quando o ensino da ética empresarial lograr questionar efetivamente as práticas estabelecidas dos negócios, “este êxito perturbará sua crescente aceitação pelo *establishment*, mas ao mesmo tempo seu possível efeito salutar sobre ele” (DeGEORGE, 1991, p. 49). Aqui se desenha o círculo que enclausura a “crítica ética”. A ampla aceitação da disciplina pelo *establishment* corporativo tem emperrado sua eficiência, pois ela depende do questionamento das práticas estabelecidas. Maior eficiência, nesse 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*. Ora, esta “crítica” só pode ser suave, a perseguição sistemática de algo como um progresso moral na atual ordem. Há uma teleologia implicada, como no método *Kaizen*, a roda não se reinventa, mas se torna mais redonda a cada vez.

Quanto à moral convencional, ela não pode ser condenada porque é parte indispensável da disciplina:

[...] a alegação de que sabemos o que é certo ou errado nos negócios debilita a legitimidade de se tentar determinar se certas práticas são certas ou erradas. A maneira de se determinar, por exemplo, se *insider trading* é não-ético [...] é discutir a natureza ética do *insider trading*. (DeGEORGE, 1991, p. 49).

A simples indagação sobre a origem da controvérsia (ética), atribuída às práticas empresariais, revela a centralidade da moral convencional: a escolha do *insider trading* como alvo do escrutínio (ético) está nas próprias convenções que orientam as práticas dos negócios. A base sobre a qual se edifica o consenso (ético) é precisamente a moral convencional, que define a natureza dos problemas a serem burilados pela “crítica” e devolvidos como moral iluminada. Trata-se de um empreendimento com forte caráter tecnocrático, que se alinha perfeitamente ao projeto de remoção da ignorância moral, discutido acima. Trata-se de uma *liberal art* de resultados, que não consegue escapar da instrumentalização.

Os argumentos em defesa da agudeza crítica, enquanto busca racional de consenso, desenharam o contorno da ética empresarial como campo teórico: se a ‘crítica’ fundamenta-se num pressuposto do equilíbrio, o consenso está dado *a priori*, o debate é um simples meio para alcançá-lo. Descarta-se o tipo de crítica disfuncional que potencialize a ruptura do *establishment* corporativo. Esta ética é, antes de mais nada, *empresarial*, determina-se pelo seu objeto; enquanto ética *aplicada* aos negócios, não pode eliminar os negócios, é uma ética instrumentalizada pelo seu objeto.

Por isso, não se deve depositar uma fé exagerada na crítica que esta ética produz, ela será forçosamente uma crítica *comportada* – nos dois sentidos da palavra, ao mesmo tempo reprimida e abarcada pelo objeto visado.

Mas, o que acontece quando a crítica é levada às suas últimas conseqüências, quando a análise aponta para o fechamento de uma empresa por práticas antiéticas? A questão deve ser reescrita: existe diferença *de fato* entre a solidão do indivíduo e da empresa? Determinar a eliminação (ética) de um indivíduo ou empresa para preservar a integridade do *establishment* corporativo é o máximo que se pode extrair dessa ‘crítica’.

Finalmente, a quarta ameaça vem da substituição da “ética crítica” pela “ética descritiva” (DeGEORGE, 1991). Explicitando o conflito de abordagens, desenha-se aqui uma oposição entre ética empresarial *de empresa* e *acadêmica*, e aparece o problema de delimitar as fronteiras dos dois ramos. O campo acadêmico tem pretensões críticas e busca a objetividade. O campo empresarial é gerencialista, “as empresas não estão interessadas no campo acadêmico, muitas se interessam, entretanto, em inculcar a moralidade convencional em seus empregados” (DeGEORGE, 1991, p. 54). Cada vez mais exposta às investidas empresariais, a ética empresarial parece incapaz de preservar a pureza da reflexão crítica e/ou filosófica. A saída é apelar para o voluntarismo acadêmico:

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 nas melhores escolas de administração (DeGEORGE, 1991, p. 56).

O projeto original da remoção da ignorância moral é, assim, replicado na academia. A ignorância moral não é outra coisa que a hegemonia da moralidade convencional. O problema está no contágio gerencialista da disciplina acadêmica, a ‘crítica ética’ seria como uma vacina. Mas, se a trajetória da ética empresarial produz o fechamento de sua potencialidade crítica não é possível escapar de uma ética de empresa, que só pode operar na esfera da funcionalidade, subsumida à racionalidade instrumental. Ainda que se admita algo de crítico em sua função, ela jamais será disfuncional. Não se pode esperar da disciplina acadêmica mais que uma operacionalidade conduzida pelas ‘regras do jogo’ das empresas. Revela-se o caráter conservador-progressista do projeto: a defesa incontestada da perfectibilidade do sistema capitalista de livre empresa, numa crítica restrita à busca de aperfeiçoamento do capitalismo das corporações.

Em resumo, o que se apresenta é o fracasso da ética empresarial, representado, paradoxalmente, pelo seu sucesso. A proposta teórica era operar a transição entre as demandas morais da sociedade e a gestão das empresas; dado o pressuposto de um vácuo ético das organizações, a transição se faz por esforço educativo, visando ‘ilustrar’ o pessoal das empresas. O sucesso acionou o mecanismo reverso da operação. O avanço da ética empresarial ocorre pela inversão no sentido da transitividade: de ética → empresa, chega-se a empresa → ética. Isto representa a vitória da abordagem empresarial-pragmática. À medida que a ética empresarial sucumbe aos negócios, tende a se caracterizar por uma pedagogia que replica práticas convencionais oferecendo-as como “modelo ético”. A

hegemonia pragmática representa, de fato, a crescente institucionalização de uma moralidade convencional travestida de moral iluminada.

DO MOVIMENTO À AÇÃO: A INVENÇÃO DO "GERENTE MORAL"

A ética empresarial é um movimento de reação frente a demandas da sociedade, que, na interpretação oficial, refletem uma preocupação moral, uma insatisfação do público quanto a práticas dos que se ocupam da gestão das corporações. Ao caracterizarem-na como um contra-movimento, os autores delimitam um campo de ação para a 'disciplina', a partir de uma causalidade explicativa para as demandas do público. Assimilada à esfera moral, a insatisfação seria o simples efeito de uma insensibilidade das empresas, num processo em que o costume financeiro abafou as preocupações morais. Destituídos contingencialmente de suas capacidades, os administradores acabam agindo na direção errada, em consonância com uma vontade desmoralizada. O trabalho da ética empresarial consiste em re-moralizar a vontade: combater a ignorância moral com a educação moral. O problema teórico da disciplina é, portanto, definir conteúdo e forma desse projeto pedagógico. A exuberante produção literária é o retrato dessa discussão intensa, de uma ética empresarial em constante movimento.

As observações precedentes evidenciaram a essência instrumental da disciplina, ao admitir a instrumentalidade se esvazia a polarização entre pragmatismo e crítica. Aqui, a ética subsidia a gestão das empresas, tem a função predeterminada de manejar problemas de natureza gerencial, definindo-se pela utilidade e não pela crítica. Com a concessão do leitor, pode-se enunciar uma contradição em termos: a crítica que cabe aqui é uma 'crítica pragmática'. Desfaz-se o conflito. A eficiência tem sempre a última palavra.

Fica claro, portanto, que a retícula crescentemente pragmática da disciplina acadêmica – reclamada como um desvio da vocação crítica – não representa um afastamento do projeto da ética empresarial, tal como foi aqui descrito, mas a única trilha possível. Esta constatação pulsava já no exame da ética empresarial como ética aplicada. Ao longo do percurso, outros indicativos se insinuaram, por isso, é necessário refazer a pergunta. Se o sentido da ética empresarial é dado pelo objeto em que se aplica, pergunta-se: em que a ética empresarial é aplicada? A argumentação precedente permite oferecer uma resposta surpreendente: a ética empresarial não é ética aplicada à empresa, é ética aplicada à insensibilidade ou ignorância moral dos gestores, precisamente o *locus* em que a fala oficial 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 destino.*

O herói-gerente liberto da ignorância e insensibilidade atávicas representa uma síntese do projeto, aquilo que se pretende ver realizado. Encontra-se em Archie Carrol (1987) um verdadeiro ideal-tipo de homem da organização, construído por meio da laboriosa aplicação da ética à prática gerencial: o *Gerente Moral* – homem corporativo que transcende o paradigma puramente econômico e legal da empresa, demonstra-se sensível às expectativas da sociedade, e tem plena consciência do dever de ir além do compromisso fiduciário com acionistas. Este homem re-moralizado é concebido como portador de seis “capacidades operativas” (CARROLL, 1987 – ver QUADRO 1).

CAPACIDADES OPERATIVAS	DESCRIÇÃO
IMAGINAÇÃO MORAL	Habilidade de perceber que a rede de relações econômicas em competição é, também, uma rede de relações éticas e morais, sua imaginação é sensível às questões éticas envolvidas nas decisões de negócios, ele se empenha em investigar as áreas em que as decisões e comportamentos gerenciais têm chance de prejudicar as pessoas
APTIDÃO DE IDENTIFICAÇÃO E ORDENAÇÃO MORAL	O poder de discernir a (ir)relevância de fatores morais em jogo numa situação de decisão, a habilidade de ver as questões morais como passíveis de serem manejadas. Esta aptidão se desenvolve pela repetição, e é fundamental, pois uma decisão errada “expõe a empresa ao criticismo do público, bem como a intermináveis ações legais” (CARROLL, 1987: 13)
AVALIAÇÃO MORAL	Capacidade de julgar. Os aspectos relevados são princípios claros, processos para balancear os fatores morais, habilidade de antecipar as conseqüências morais e econômicas de uma decisão
TOLERÂNCIA À AMBIGÜIDADE	Muitos gerentes reclamam 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, somente com a prática eliminar-se-á a impressão de insegurança que a ética suscita na maioria dos gerentes
HABILIDADE DE INTEGRAR COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E MORAIS	Questões morais não estão isoladas das decisões tradicionais da gerência, mas “cravadas no meio delas”. Todos os escândalos, a que foram expostas as mais diversas empresas, são a culminância de uma seqüência de decisões, e seus resultados evidenciam que questões éticas estavam envolvidas
SENTIDO DE OBRIGAÇÃO MORAL	Fundamento de todas as demais capacidades. , implica a compreensão de que “fibras morais” – a 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 (e são requisitos essenciais para) o sistema de livre empresa, tal como o conhecemos hoje

Quadro 1: O gerencial moral

Fonte: elaborado pelo autor a partir de CARROLL (1987)

Este modelo de homem fornece a base para o trabalho de *auto-análise* e *introspecção* de que todos os homens de empresa necessitam, são esses os métodos por meio dos quais se moverão da ignorância na direção da moralidade iluminada. O trabalho pessoal e introspectivo dos gerentes é tão essencial quanto a educação moral, e a precede em importância. Conforme Carroll (1987), o treinamento é uma prescrição de grande potencial, porém, “enquanto os dirigentes não abraçarem *completamente* os conceitos da gerência moral, a transformação cultural nas

empresas, que é essencial para o florescimento da gestão ética, não irá acontecer” (CARROLL, 1987, p. 15, grifo meu).

Como vimos no início, a grande lição do caso Enron, diz o *The Conference Board*, e que as empresas devem construir uma ‘cultura corporativa baseada na ética’... Tantos anos se passaram, e nada de novo no front.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esquadrinhado o projeto da ética empresarial, estão dadas as condições para reescrever a tese que o fundamenta, 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 se funda na crença de que a autonomia gerencial é o remédio para os males do sistema. Aparece um novo discurso, que descreve um novo estado de coisas, para garantir a permanência do estado atual. A idéia é simples: o bom funcionamento do capitalismo depende do acréscimo de uma espécie iluminada de voluntarismo gerencial. O projeto limita-se ao encaixe de uma certa moralidade para purificar as práticas gerenciais, sem transformá-las substancialmente. A moralidade é a garantia do bom uso da autonomia gerencial: o trabalho pessoal e introspectivo dos gerentes, definidores do caráter do Gerente Moral (CARROLL, 1987).

Na verdade, é o poder gerencial que está em questão. A ética empresarial é uma doutrina administrativa fundada sobre o poder da gerência. Prova disso 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. A insatisfação manifesta sob o argumento da ética ter sido capturada e cooptada pelas corporações, deriva de um problema de poder: quem controla o projeto? 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 essa emancipação.

A continuidade da ética empresarial como disciplina acadêmica comporta uma contradição de fundamento: ao mesmo tempo em que necessita atestar o poder gerencial, obriga-se a 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 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 a palavra “ética” seja utilizada como argumento de legitimação do poder, e que o controle gerencial acabe sendo oferecido, ele mesmo, como solução moral.

Notas

ⁱ Uma primeira versão deste artigo foi apresentada no XVIII Encontro da ANPAD, Curitiba, 2004.

ⁱⁱ O termo em português “ética empresarial” é uma referência ao movimento norte-americano denominado *Business Ethics*, e também uma tradução livre do termo inglês.

ⁱⁱⁱ Ver <http://www.eoa.org> e <http://www.bsr.org> Acesso em 22/07/2009.

^{iv} “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 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’” (AKTOUF, 1998, p. 99).

REFERÊNCIAS

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, 1995.

BAKER, Mallen. **Corporate Social Responsibility - Companies in the News: Enron**, 2007. Disponível em: <<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/enron.html>> Acesso em: 15 jan. 2010

BBC - British Broadcasting Corporation. Enron scandal at-a-glance. **BBC News: World Edition**, v. 22 Aug. 2002. Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1780075.stm#top>> Acesso em: 15 jan. 2010.

BERENBEIM, Ronald E. The Enron Ethics Breakdown. **Executive Action - The Conference Board**, Nova Iorque (EUA), n. 15, fev. 2002, p.1-6.

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

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

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

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

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

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000

CORTINA, Adela. **Ética Aplicada y Filosofia Radical**. Madrid: Tecnos, 1993.

DANELON, Marco. O Método Nietzscheano de Crítica ao Cristianismo: Filologia e Genealogia. **Impulso - Revista de Ciências Sociais e Humanas**. Piracicaba, n. 28, v.12, p. 43-58, 2001.

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

DeGEORGE, Richard T. **Business Ethics**. New York: McMillan, 1990. 1. ed. 1982.

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, p. 42-59.

DeGEORGE, Richard T. **A history of business ethics**, 2005. Disponível em:
<<http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>>
Acesso em: 15 jan. 2010.

DeGEORGE, Richard T. The Relevance of Philosophy to Business Ethics: a response to Rorty's 'is philosophy relevant to applied ethics?'. **Business Ethics Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 381-389, 2006.

ENDERLE, George. Toward Business Ethics as an Academic Discipline. **Business Ethics Quarterly**, v. 6, p. 43-65. 1996.

FAÉ, Rogério. A genealogia em Foucault. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 409-416, set./dez. 2004.

FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000.

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

GIBNEY, Alex. **Enron: The Smartest Guys in the Room**. EUA: abril, 2005. DVD, 109 minutos.

KNOWLEDGE, Wharton. **Enron and Andersen: Bad Apples or Bad Barrel?**, 2002. Disponível em:
<<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=614>> Acesso em: 15 jan. 2010.

KREMER-MARIETTI, Angèle (Org.). **Introdução ao Pensamento de Michel Foucault**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

LE GOFF, Jean-Pierre. **Le mythe de l'entreprise: critique de l'idéologie managériale**. Paris: La Decouverte, 1992.

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

MARTINEZ, Tomás E. Madoff ou a teia de aranha de Deus. **The New York Times**, 2009. Disponível em:
<<http://noticias.uol.com.br/>> Acesso em: 11 jan. 2010.

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

McGUIRE, Joseph W. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

MEIRA, Fabio B. O Processo de Burocratização da Ética (ou como se produz a Ética na própria Empresa). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30. , 2006, Salvador. **Anais...** p. 23-27.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 1, jan/mar, p. 36-48, 2003. Fórum 2º. ENEO.

MOSTROUS, Alexi. Timeline: Bernard Madoff's downfall. *Times on Line*, 12/01/2009. Disponível em
<http://business.timesonline.co.uk/tol/business/markets/united_states/article5502472.ece Acesso 15/01/2010>.

OLIVE, David. **Les temps des purs: les nouvelles valeurs de l'entreprise**. Québec: Editions de l'homme, 1989.

PADIOLEAU, Jean-Gustave. L'E'thique est-elle un Outil de Gestion?. **Revue Française de Gestion**, juin/julliet/aout, p. 82-91, 1989.

PATSURIS, Penelope. *The Corporate Scandal Sheet*. Publicado em 08.26.02 Disponível em: <<http://www.forbes.com/2002/07/25/accountingtracker.html> > Acesso em: 27 jan. 2010.

PETRAS, James. **Bernard Madoff**: Vigarista de Wall Street desfere golpe a favor da justiça social, 2008. Disponível em: <<http://www.voltairenet.org/article161059.html> Acesso 11/01/2010>

SALLES, Carlos Alcides. **A ética em Smith e nos neoclássicos e suas implicações na ética em negócios**. Núcleo de Pesquisas e Publicações - EAESP/FGV, 2000. Série Relatórios de Pesquisa: Relatório n. 11.

SALOMÃO, Alexa. Sobrou para todo mundo. **Revista EXAME**, São Paulo, 794 ed., Ano 37, n. 12, junho/2003.

SHAW, William H. Business Ethics Today: a Survey. **Journal of Business Ethics**, v.15, n. 5, p. 489-500, 1996.

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

VAZ, H. C. de L. *Escritos de filosofia IV: introdução à ética filosófica* 3. ed. Sao Paulo: Loyola, 2006 .

WARDE, Ibrahim. Madoff, o maior trapaceiro de todos os tempos. **Le Monde Diplomatique Brasil**, ago., p. 16-17, 2009.

WELLS, Joseph T. Ponzi and Pyramids. Internal Auditor, Florida (EUA), 2009, p. 54-58.

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