

*Osmar Ponchirolli  
José Edmilson de Souza Lima*

## Introdução

Há de se perguntar por que se tem falado tanto em ética. Por que a ética tem aparecido como uma das estratégias não apenas de sobrevivência, mas, sobretudo, de expansão dos negócios? O presente capítulo pretende explicitar esta recente relação de parceria entre dois domínios aparentemente incompatíveis: o do lucro e o da educação das vontades, a ética. Nesta perspectiva, a idéia é demonstrar que a ética nem sempre deve ser entendida como ameaça ou obstáculo, mas como alavanca para o sucesso das empresas. Não há empresa, no cenário contemporâneo, com pretensões de aumento de sua competitividade, que escolha tratar a ética não como aliada, mas como adversária. Certamente não há uma causa única e explicativa deste movimento em torno da ética, mas é provável que a concorrência entre empresas, aliada às crescentes exigências de clientes cada vez menos tolerantes com abusos, estejam forçando as empresas a levar em conta este tema. Diante de clientes exigentes, as empresas pensam bastante antes de oferecer bens ou serviços que maculem negativamente suas imagens. Ao perceberem que não podem ser abusivos em relação aos clientes, as empresas estão introduzindo a ética em suas práticas.

O presente texto está estruturado em cinco tópicos. O primeiro faz uma descrição do ambiente onde o “novo líder” obriga-se a atuar. Sua atuação está cada vez mais condicionada à necessidade de construir “energias unificadoras” interna e externamente às organizações. Após a inevitável contextualização, são apresentadas, a seguir, algumas conceituações contemporâneas e caracterizações da ética como “fator de produção”. Nas considerações finais, ficam evidenciadas algumas posições afirmativas diante do encontro cada vez mais vigoroso da economia com a ética.

# 1 Novo ambiente

Antes de maiores aprofundamentos sobre os dilemas éticos no mundo dos negócios, é fundamental compreender o ambiente onde compartilhamos nossa existência e suas influências sobre a ética. Hoje é quase ponto pacífico o reconhecimento da importância do ambiente externo na condução dos negócios de uma organização. Apesar da mudança de paradigma ser uma realidade evidente, nem todos aqueles que estão à frente das empresas conseguem percebê-la de maneira adequada. Assim, as proposições sobre grandes tendências são essenciais para compreender as principais mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo no ambiente. As principais proposições são as seguintes:

- **Crescimento econômico global no final do segundo milênio:** diferentemente dos cenários negativos tão disseminados, estamos destinados a um período de prosperidade sem precedentes;
- **Renascimento das artes:** as artes permeiam a cultura de massa como nunca anteriormente, substituindo os esportes como nossa atividade de lazer ;
- **Emergência do Socialismo de Livre Mercado:** das agitações políticas no Bloco Oriental está brotando uma nova ideologia política e econômica;
- **Surgimento de estilos de vida globais paralelos a nacionalismos culturais:** a crescente tentativa de impor estilos únicos de vida ao redor do mundo tem gerado resistências que se apóiam no desejo de valorizar o caráter único de cada cultura local;
- **A privatização do *Welfare State* (Estado de bem-estar social):** a questão fundamental que continua desafiadora para os governos a partir da primeira década do terceiro milênio é de como auxiliar os pobres sem levar à bancarrota os Tesouros Nacionais. Nota-se que tanto nos países periféricos como nos países centrais do capitalismo, a mudança do controle governamental para a empresa privada tem sido o primeiro passo;
- **A consolidação econômica de alguns países do Pacífico:** o foco da economia mundial vem mudando do Atlântico para o Pacífico, estando os estados da costa oeste americana tão bem posicionados quanto Tóquio;
- **As mulheres na liderança:** adaptadas às exigências de qualificação profissional relacionadas à liderança institucional, as mulheres vêm

paulatinamente conquistando espaços, em números expressivos, nas profissões antes reservadas aos profissionais de sexo masculino;

- **O sucesso da Biologia:** com os avanços da Biotecnologia, afloram os polêmicos debates envolvendo a ética, a ciência e os interesses socioeconômicos;
- **O renascimento religioso do terceiro milênio:** embora os meios de procura se diversifiquem, do fundamentalismo à *New Age* (Nova Era), a espiritualidade continua desempenhando papel crescente com a aproximação da virada do milênio;
- **Triunfo do indivíduo:** uma nova consideração de integridade e crescimento do indivíduo está subjacente a todas as mudanças globais. As novas tecnologias estão liberando as pessoas criativas e auto-empregadas para viverem e trabalharem em locais onde se tenha maior qualidade de vida.

Compreender esses novos paradigmas ou buscar a autodestruição são as duas mega-opções entre as quais a comunidade empresarial se debate. As questões éticas estão presentes nessas novas situações. A maioria dos líderes acredita que pode manter padrões éticos nas práticas de negócios. Muitos administradores estão reexaminando a concepção de ética empresarial, e este reexame surge justamente na compreensão sobre a responsabilidade social do executivo.

## 2 Novo líder

Qualquer cooperação organizada entre pessoas deve vencer um certo número de fatores entrópicos, os quais drenam continuamente a energia para liderar. Dentre eles, destacam-se: limitações físicas e biológicas; incerteza quanto aos resultados; problemas de compreensão na comunicação de propósitos; tendências dispersivas dos objetivos individuais; e complexidade e instabilidade do comportamento humano.

A existência de organizações mostra ser possível a cooperação humana sistemática. No entanto, as “tendências dispersivas” encontradas nos interesses individuais, bem como a complexidade e instabilidade das motivações pessoais, tornam necessário ao líder desenvolver um clima de “fé”, como prelúdio e condição para a tal cooperação.

O líder deve criar fé na superioridade do interesse comum, o que significa fazer as pessoas acreditarem na existência de uma probabilidade de sucesso

coletivo, dentro do qual as motivações pessoais possam essencialmente ser satisfeitas desde que o grupo confie na integridade da autoridade objetiva exercida na liderança.

Sem estabelecer julgamento a respeito da superioridade de uns sobre outros, devemos observar que cada membro de uma organização possui diversos códigos privados que afetam suas decisões e seu comportamento. Significa que a posição executiva implica, para quem assumi-la, trabalhar com um número ainda maior de códigos.

**O líder deve fazer as pessoas acreditarem na existência de uma probabilidade de sucesso coletivo**

Adicionalmente aos códigos morais próprios e independentemente da posição que ocupe, tal incumbência implica a aceitação, pelo executivo, de diversos códigos adicionais da sua organização. Estes variam de organização para organização e constituem uma acumulação de práticas habituais, experiências e tradições, incorporadas na cultura organizacional. São elementos intangíveis, relacionados com a visão que a organização faz de si, bem como percepções de como ela é vista nas relações com a clientela.

O comportamento e as decisões do executivo se estabelecem como um símbolo da tonalidade moral da organização, tanto internamente quanto para a clientela. O executivo responsável está firmemente governado pelos próprios códigos morais, bem como pelos códigos da organização. Quando toma decisões apoiado em impulsos imediatos, desejos, interesses e/ou problemas que surgem tende a desconsiderar os códigos da instituição que representa, provocando tensões muitas vezes abusivas.

Se demonstra equilíbrio entre valores íntimos e valores da instituição na tomada de decisão, o executivo é visto como um líder responsável, merecedor de posições mais altas no mundo organizacional. Se não há sinceridade por parte do executivo a organização tende a acumular problemas, pois ela é o elemento indispensável na criação do desejo de adesão por parte daqueles cujos esforços, voluntariamente dados, constituem a organização.

### 3 Energia unificadora

Uma alta moralidade organizacional cria um ambiente capaz de auto-corriger as decisões do executivo. Ações estas que, embora empreendidas com sinceridade, acabam se transformando em erros táticos e estratégicos

com impactos negativos na esfera econômica. Cada executivo, ainda que talentoso, comete enganos de tempos em tempos, que são percebidos como lapsos pelos colaboradores na organização. Uma moralidade baixa não sustenta a liderança por muito tempo; sua influência rapidamente esvanece, atrapalhando a própria sucessão da liderança. Uma moralidade organizacional alta é o fator capaz de superar as forças desintegradoras dos interesses e motivações individuais, educando a tendência constante dos indivíduos de procurar os próprios caminhos.

Em razão da natureza humana, há necessidade de o líder renovar constantemente o esforço cooperativo, que constitui elemento fundamental para a existência de todas as organizações. Sem essa energia unificadora a organização morre, tal como uma fogueira não alimentada.

O caráter geral dessa energia unificadora é a tonalidade moral, expressa por meio de pontos de vista, atitudes fundamentais, lealdades e outros elementos intangíveis incorporados à auto-imagem da organização, os quais são moldados e expressos pela liderança executiva.

Todas as pessoas analisam o que está acontecendo e como devem responder àquilo que percebem, mediante o uso de códigos múltiplos, aplicados seletivamente, de maneira situacional. Caso o executivo tenha sucesso na criação de um alto nível de moralidade organizacional, passará a existir um tipo de ambiente favorável à auto-correção de decisões, que só tardiamente seriam percebidas como equivocadas. Se a moralidade é baixa, os erros acabam conduzindo à desintegração da organização.

## 4 O que é ética empresarial

Com a clara intenção de evitar a desintegração da organização, torna-se imperativo entender alguns significados mais profundos da ética e sua relação direta com o mundo dos negócios. Em geral, as opiniões das pessoas sobre a ética tendem a ser absolutas ou incondicionais. Sem muita reflexão tende-se a definir ética basicamente como “fazer o bem”. Qualquer ação que se distancie de tal perspectiva é imediatamente caracterizada como “má” e, em função disso, “anti-ética”. Assim, a relação entre senso comum e ética é uma relação marcada pela unilateralidade, uma vez que ética é caracterizada de forma irrestrita e unidimensional.

Hoje o debate sobre a ética é cada vez mais intenso e distante da unilateralidade do senso comum. Marxistas, cristãos, empresários e existencialistas debatem em conjunto questões relativas ao que é bom e o que é mau na conduta humana. De David Hume, que viveu no século XVIII, aos dias

atuais, muitos filósofos e estudiosos das mais diversas áreas do conhecimento vêm se ocupando das questões e dos dilemas éticos que estão sempre rondando as experiências e os conflitos humanos. O homem – escrevia Sartre – está condenado a decidir sobre seu próprio destino. Antes dele, Nietzsche também foi categórico ao definir o homem como um animal que valoriza, logo um animal ético, pois é o próprio Nietzsche que faz a genealogia do conceito de ética, resgatando sua origem do grego *ethos*, que significa “uso”, “comportamento” ou “costume”. Destes pensadores é que deriva a clareza de que a ética está relacionada à ação prática dos homens, não a discursos bem intencionados mas sem qualquer conexão sólida com o mundo da vida. Portanto, é deles também que herdamos a capacidade crítica de perceber o abismo existente entre o que é *dito* e o que é efetivamente *feito* em nome da “ética” no interior das organizações formais. Se no plano discursivo a ética aparece como “imperativo categórico” ou como “valor universal”, no mundo concreto da vida nega-se tudo isto, invariavelmente, em nome do auto-interesse.

A tensão permanente entre “valores universais” e “valores individuais” é a tônica da investigação ética. Sendo assim, pode-se definir a ética a partir de uma reflexão, da busca de uma teoria sobre a conduta humana. A investigação ética, além de visar ao estabelecimento de conceitos sobre o comportamento moral dos seres humanos, pode ser entendida a partir do seguinte princípio: toda decisão que implicar danos ou prejuízos diversos aos outros não pode ser considerada ética. Nos termos expressos, a ética não pode apresentar-se como ameaça ou como “aquilo que as pessoas, empresas ou governos jamais fariam se não fossem obrigadas”. Se aceitarmos estas percepções negativas da ética como verdadeiras, estaremos negando sua dimensão civilizatória. Estaremos negando que o sucesso tanto das nações quanto das organizações diversas tem como pano de fundo a ética; a ação responsável em termos não apenas econômicos, mas principalmente socioambientais, é o sustentáculo de uma grande organização.

Na perspectiva de Weber, a dimensão ética relacionada às crenças íntimas é de pouco proveito e, em certos casos, até prejudicial às tomadas de decisões. Para ele,

[...] toda a atividade orientada segundo a ética pode ser subordinada a duas máximas inteiramente diversas e irredutivelmente opostas. Pode orientar-se segundo a ética da responsabilidade ou segundo a ética da convicção. Isso não quer dizer que a ética da convicção equivalha a ausência de responsabilidade, e a ética da responsabilidade a ausência de convicção. Não se trata disso, evidentemente. Não obstante, há

oposição profunda entre a atitude de quem se conforma às máximas da ética da convicção – diríamos, em linguagem religiosa, “O cristão cumpre seu dever e, quanto aos resultados da ação, confia em Deus” – e a atitude de quem se orienta pela ética da responsabilidade, que diz: “Devemos responder pelas previsíveis conseqüências de nossos atos” (WEBER, 1968, p.114).

Na formulação de Weber, a ética da convicção, por derivar de uma ética religiosa, busca inspiração, autoridade e legitimidade no passado, ao passo que a ética da responsabilidade legitima-se e se orienta para o futuro. Em outras palavras, trata-se do confronto clássico entre tradição e modernidade. Enquanto a ética da convicção tem seus fundamentos muito mais fincados nas tradições passadas e internalizadas pelo indivíduos como se fossem suas, a ética da responsabilidade busca sustentação no futuro prometido pelo humanismo antropocêntrico do período renascentista. A diferença fundamental é que a ética da responsabilidade induz o homem a se reposicionar diante de suas próprias decisões, não cabendo remeter aos outros a responsabilidade futura pelos seus atos.

**Fazer referências à ética empresarial ou à ética dos negócios implica estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas**

É perceptível que uma ética apoiada apenas em convicções íntimas não é adequada para os tomadores de decisão, nem para governos, nem para grandes corporações. É mais apropriada para funcionários executores de ordens com reduzidos espaços para questionamentos. A decisão de estadistas, chefes políticos, empresários ou quaisquer homens de ação, ao contrário, deve estar apoiada em uma ética que vá além das convicções íntimas, a ética da responsabilidade, que não concede espaço para delegação de poderes. Assim, justifica-se a defesa de que a ética empresarial predominante é a da responsabilidade. Isto porque, cada vez mais se configuram cenários que obrigam empresas, instituições e pessoas a optarem por decisões éticas não por “bom-mocismo”, mas, primeiro, por estratégias de sobrevivência e, depois, pela necessidade imperativa de expansão dos negócios.

Fica evidente que Weber admite que organizações que se antecipam no que se refere a tomadas de decisões amparadas na ética, diferentemente do que se poderia pensar, tendem a aumentar seus níveis de competitividade,

contrariando outras análises que insistem em acentuar possíveis incompatibilidades entre ética e sucesso empresarial. Se para muitas pessoas associadas ao mundo dos negócios as supostas exigências da ética se apresentam invariavelmente como verdadeiros obstáculos, para outras as dificuldades foram transformadas em oportunidades de êxito e de expansão.

Neste particular, fazer referências à ética empresarial ou à ética dos negócios implica estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas e, em especial, a moral predominante em empresas de uma nacionalidade específica.

## 5 Ética empresarial como fator de produção

A caracterização da ética como fator de produção é feita de forma pioneira por um economista, Giannetti (1993 e 2000), em seus diálogos interdisciplinares envolvendo as teorias clássicas da economia e as reflexões éticas herdadas da filosofia. A idéia central de Giannetti é demonstrar que, embora o mercado seja notadamente o melhor espaço para as trocas de bens e serviços, não pode prescindir da ética. Uma de suas conclusões é que a riqueza ou a pobreza de uma nação deve ser buscada na qualidade ética de seus “jogadores”, isto é, de todos os agentes econômicos, sociais e políticos envolvidos. Com este raciocínio, Giannetti torna visível que a ética não pode ser apreendida como uma ameaça, e sim aliada para o sistema econômico.

Considerando que a ética, na abordagem não apenas de Giannetti, mas também de Lipovetski (1994), Srour (2000) e outros, é um excelente negócio, é fundamental delimitar as noções de ética empresarial a partir de questões práticas; de atos e não simplesmente de discursos bem intencionados dos líderes.

As éticas empresariais constituem-se a partir de deliberações, em função de análises das circunstâncias, dos propósitos, da razão, dos resultados previsíveis, dos prognósticos e dos fatores condicionantes. Elas têm como fundamentos níveis elevados de incertezas, flexibilizações e análises de risco. Assim, ao chamar para si a responsabilidade por seus atos, o líder transforma a ética em diferencial não apenas para si, mas, sobretudo, para a empresa diante de juízes cada vez mais exigentes, ou seja, as sociedades contemporâneas. Empresas que se antecipam, isto é, que tomam decisões éticas, têm se destacado em todos os domínios da vida associativa por uma razão: conseguem fidelizar clientes.



Na busca pela fidelização de clientes, a organização, para ser classificada como ética, precisa:

- sentir-se livre em relação a subornos e chantagens de governos, de fornecedores e de outros, para tomar decisões;
- assumir responsabilidades pelas tomadas de decisão;
- e, ainda, as decisões, conscientemente, não deverão ser abusivas em relação ao “outro”, se considerarmos que ninguém é ético em relação a si mesmo mas sempre em relação ao “outro”.

No que diz respeito ao “outro”, é necessário qualificar de quem se trata ou quem ele é. Em termos concretos, o “outro” pode ser o vizinho, o pai, a mãe, o irmão, o sócio, a empresa, o governo, a sociedade, o Planeta. Retomando a definição, sempre que se age “livremente”, movido por princípios íntimos ou valores calculistas e úteis à organização à qual se faz parte, está-se diante de possibilidades objetivas de ser mais ou menos abusivo face a quem quer que seja o “outro”. O raciocínio é válido para toda e qualquer circunstância que envolva seres vivos.

Sendo assim, a ética implica decidir o destino de outros seres que estão em volta. Quando um líder decide *o que, como e quanto* produzir, e assim inicia o processo produtivo, não está decidindo apenas o seu destino, mas os destinos de todos aqueles que serão atingidos por tais escolhas. Estas últimas podem ser emancipatórias ou abusivas, sobretudo para aqueles que estão envolvidos no “jogo”, como “fatores de produção”, e não como seres humanos. Note-se que no centro da problemática exposta reina a questão ética. É possível pensá-la, também, como “fator de produção”? É evidente que sim. Se a trajetória da ascensão e expansão do capitalismo engendrou e legitimou percepções abusivas no que se refere aos “fatores de produção”, tais percepções vêm-se obrigadas a receber reparos.

A ética vem conquistando o direito de se tornar “fator de produção” não por uma transformação espontânea, “natural”, positiva e humanística dos gestores do capital, mas porque as pressões oriundas da sociedade forçam essa nova tomada de consciência. Pelo mundo afora não são poucos os casos de opção pela ética, não por “bom-mocismo”, mas por necessidade de sobrevivência e de expansão a médio e longo prazos. Alguns exemplos são ilustrativos. Pesquisas na Universidade de Harvard vêm demonstrando que empresas efetivamente preocupadas e direcionadas para os *stakeholders* (fornecedores, acionistas, consumidores, empregados e comunidade) apresentam indicadores de crescimento muito superiores aos de outras companhias que negligenciam tais estratégias. Em termos de empregos, elas vêm gerando entre quatro e oito vezes mais do que as que se limitam a satisfazer acionistas.

A título de ilustração, tome-se a experiência de determinada empresa suíça, especializada em serviços financeiros éticos, que criou o *Dow Jones Sustainability Index* (Índice de Sustentabilidade). O índice é composto por 229 empresas, tais como *Honeywell*, *Unilever* e *Fujitsu* e, de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo índice, as empresas citadas produzem, em média, maior retorno para os acionistas do que outras empresas da mesma região, em prazos médios de cinco anos. Além disso, cumpre destacar que as empresas éticas foram mais bem-sucedidas que outras vinculadas ao mesmo setor.

Há de se notar a preocupação de empresários em se antecipar a um movimento que parece decisivo ao processo de elevação dos níveis de competitividade das corporações. O referido movimento já percebeu que a ética não pode mais ser encarada como “inútil” figura de retórica, e sim como fator fundamental ao êxito das organizações formais.

Outro caso – citado e analisado por Srour (2000) - digno de destaque é o da *Johnson & Johnson*, no início da década de 1980, nos Estados Unidos. Ao ser notificada de que sete pessoas, em Chicago (EUA), haviam morrido envenenadas por um de seus produtos, o *Tylenol* (conhecido analgésico), a empresa imediatamente recolheu o medicamento – cerca de 32 milhões de embalagens de todo o território norte-americano. Na operação, a empresa enfrentou redução em seu faturamento mensal na ordem de 88%; de US\$ 33 milhões, baixou para US\$ 4 milhões. Além dessa primeira iniciativa, a *Johnson & Johnson* assumiu total responsabilidade pelas vítimas, indenizando-as junto a seus parentes e familiares. Em seguida, desembolsou US\$ 100 milhões com a parte fiscal da devolução dos remédios e, por último, ainda gastou mais US\$ 150 milhões em campanhas publicitárias para recuperar o mercado perdido, obtendo enorme sucesso dois anos depois do incidente.

**As pessoas agem eticamente sempre que são obrigadas a fazê-lo, não por espontaneidade ou voluntarismo**

Numa primeira análise das experiências expostas, as iniciativas da *Johnson & Johnson* foram louváveis porque agiram de acordo com princípios éticos. Contudo, é fundamental enfatizar que o grande motivador das ações éticas da empresa em questão foi a força de uma sociedade capaz de pressioná-la a agir da forma que agiu. Em outros termos, a *Johnson & Johnson* agiu eticamente nos Estados Unidos porque dificilmente recuperaria sua “imagem” se negligenciasse ou se passasse por cima dos fatos. O ocorrido ensina que o mundo dos negócios já não pode fazer o que bem entende, já não pode ser abusivo; enfim, já não pode agir de acordo com suas paixões íntimas. Existe

um freio para estes possíveis abusos. Existe um fator que o obriga a educar suas vontades: a ética.

Em um mundo balizado pela lógica do lucro rápido, as pessoas agem eticamente sempre que são obrigadas a fazê-lo, não por espontaneidade ou voluntarismo. A prova disto é que a *Johnson & Johnson* só se preocupou em recolher embalagens dos Estados Unidos; outras regiões do mundo, sem poder de pressão ou desinformadas, permaneceram entregues à própria sorte. Infere-se da análise que a decisão ética de qualquer empresa é refém de sociedades minimamente preparadas para reagir, para eliminar possíveis “atalhos” que as empresas queiram seguir, em nome de interesses particulares e abusivos face à coletividade. Quanto mais tolerante for a coletividade em relação aos desmandos, corrupções e à impunidade, mais aberto estará o cenário para ações abusivas por parte das organizações. É importante ressaltar que, do ponto de vista das organizações, o sucesso está associado ao maior controle, à maior redução dos níveis de incerteza, isto é, à maior capacidade de tomar decisões éticas em relação à sociedade.

Por carregar um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provoca, nenhuma decisão empresarial é neutra. Em termos práticos, direta ou indiretamente, as decisões costumam afetar os *stakeholders*, os agentes que mantêm vínculos internos e externos com a organização. O exemplo da *Johnson & Johnson* nos conduz à certeza de que ter atitude heróica abraçando os erros não compensa. É mais inteligente ter a transparência como diferencial e como grande negócio.

Situações difíceis sempre existiram. O importante são os pequenos esforços, cuidadosos e práticos, vindos de pessoas que ficam fora das luzes da ribalta. A atitude heróica de pedir demissão e denunciar o problema deveria ser o último e desesperado recurso das pessoas em posição de liderança. Em primeiro, segundo e terceiro lugares deveria estar a liderança ética.

## Considerações finais

Por que a ética voltou a ser um dos temas mais trabalhados no pensamento administrativo? Pode ser que as pessoas estejam começando a perceber que não é possível construir patrimônios estando apoiadas em ações administrativas que prescindam da ética. É como se a antiga ilusão de ganhar dinheiro a qualquer custo tivesse se transformado em desespero em face das vigorosas exigências

éticas. No campo da administração, as grandes expectativas de um sucesso pretensamente neutro, alheio aos valores éticos e humanos, tiveram resultados desalentadores. Ao deixar de ser uma ameaça, a ética conquista seu próprio espaço e se transforma em possibilidade concreta de sucesso.

A ética é uma ótica e isto significa que existem múltiplas morais, historicamente fundamentadas, e que há “éticas” no plural que se desdobram em várias abordagens. Uma dessas abordagens considera a conciliação entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção. O presente texto traz ao mundo empresarial uma modesta reflexão sobre a importância da ética no mundo dos negócios, tendo como base a necessidade do executivo de integrar a ética da responsabilidade com a ética da convicção. Neste sentido, a responsabilidade do executivo aparece como o substrato moral.

Não podemos desconsiderar o fato de que ética implica investimento de médio e longo prazos. As análises expostas nos autorizam a concluir parcialmente que ao relacionar o conceito de ética à possibilidade de reduzir dimensões abusivas das ações dos homens sobre sociedade pode ser fértil para novos estudos preocupados em demonstrar que não existe incompatibilidade entre ética e êxito empresarial.

Finalmente, é preciso destacar que ética não se aprende ouvindo ou lendo belos discursos. Ética é, fundamentalmente, emoção, vivência, experiência singular (HEEMANN, 2001). É preciso educar a mente para sentir a ética penetrando e transformando nosso corpo por inteiro. A ética só se torna eficaz à medida que os tomadores de decisões adquirem a capacidade de se indignar diante de ações ou fatos que antes não lhes afetavam.

Talvez seja esta a singela mensagem que o presente texto pretende transmitir.

## Bibliografia recomendada

GIANNETTI, Eduardo. **Vícios privados, benefícios públicos?**: a ética na riqueza das nações. São Paulo: Cia. das Letras, 1993.

\_\_\_\_\_. **Nada é tudo**: ética, economia e brasilidade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUME. **Os pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

LIPOVETSKY, Gilles. **O crepúsculo do dever**: a ética indolor dos novos tempos democráticos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

**Revista Você S/A**, julho/2000.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1968.

## Resumo

O presente texto se propõe a tornar visível a importância da ética no processo tanto de sobrevivência quanto de expansão dos negócios na contemporaneidade. Para tanto, inicialmente faz uma análise conjuntural da relação entre ética e economia; em seguida apresenta algumas vantagens comparativas quando se tem lideranças éticas à frente dos negócios; na sequência explicita o significado de uma ética empresarial como fator de produção; e, por último, apresenta a ética como fundamento da responsabilidade do executivo. Conclui que na perspectiva de alguns futuros gestores, a ética não aparece como ameaça, mas como alavanca ao desenvolvimento da empresa.

