

# A ética dos negócios: O que são os quatro «E's»

WOJCIECH GASPARSKI (\*)

A sociedade empresarial começa apenas agora a nascer na Polónia e choca com a herança da economia do défice. Aqueles, que a diversos níveis têm de tomar decisões, confrontam-se com vários dilemas para resolver. Estes dilemas são, tanto de natureza praxeológica, isto é, questões de eficiência, como também de natureza moral, relacionados com a ética. Para a sua solução a intuição torna-se insuficiente.

É necessário o conhecimento e também pode ser proveitoso recorrer à experiência dos países desenvolvidos, países – que Peter Drucker chama – do capitalismo informativo, praticado pelas chamadas sociedades de conhecimento. Precisamente o conhecimento é considerado actualmente como o recurso número 1, cuja posse é indispensável para alcançar outros recursos. Por exemplo, podemos ter muito dinheiro e não saber o que fazer com ele ou aplicá-lo de maneira errada. Também podemos ter muito pouco dinheiro, mas se dispusermos dum conhecimento adequado, podemos obter um grande efeito. Para tal é necessário conjugar um espírito empresarial

com probidade e justiça distributiva. Uma justiça, que se distribua consoante o mérito. Estas são as virtudes das chamadas classes médias. Como conjugar o espírito empresarial com essas virtudes, é o que nos ensina a chamada abordagem intencional, teleológica da ética dos negócios.

## 1. CONSENTIMENTO SOCIAL

Há dois anos, em Setembro realizou-se o VI Congresso Polaco de Filosofia (VI Polski Zjazd Filozoficzny) na Universidade de Nicolau Copérnico de Torun. Pela primeira vez na história desses congressos – o primeiro foi realizado em 1923 – a problemática da filosofia e da ética dos negócios chegou a ser tratada numa secção especial. Nos finais de Julho do ano passado foi realizado o I Congresso da Ética de Negócios em Tóquio. Por sua vez, em meados de Setembro do ano passado teve lugar, em Frankfurt, a IX Conferência Europeia da Ética de Negócios, intitulada «Actuação Entre as Culturas». Nestas conferências e congressos foram apresentadas imensas comunicações interessantes e diversas experiências.

O Congresso Polaco de Filosofia de Torun foi um encontro de pessoas que se ocupam de filosofia prática, de praxeólogos que tentam chamar a atenção para aquilo que eu chamaria o terceiro

---

(\*) Professor na Academia das Ciências da Polónia, Varsóvia. Director da Unidade de Investigação da Ética Económica e dos Negócios do Instituto de Filosofia e Sociologia da Academia das Ciências. Presidente Honorário da Sociedade Científica de Praxeologia. Director do «Collegium Invisibile».

«E» adicionado aos dois primeiros, praxeológicos. O primeiro «E» é a eficácia, ou seja, o esforço para atingir o objectivo que se pretende alcançar. O segundo «E» é a lucratividade (em polaco este critério de avaliação da actuação deriva do termo «económico» o que em português daria a palavra «economicidade» inexistente no léxico da língua portuguesa, por isso decidimos substituí-la pela palavra «lucratividade» – nota do tradutor), ou seja, a relação entre as despesas e o efeito obtido. O terceiro «E» está relacionado com os valores éticos nos negócios, que têm em consideração o contexto, em que se desenvolve qualquer actividade económica. Posso actuar muito eficazmente e muito economicamente (lucrativamente) pondo, ao mesmo tempo, em risco os interesses dos outros – o meio social ou o meio ambiente, no qual funciona o meu negócio, ou ainda, outros sistemas de valores. Trata-se de tomar consciência daquilo que se pode chamar o espaço dos valores comuns, partilhados pelos homens de negócios e por outros membros da sociedade, que não fazem negócios, mas também dos valores no âmbito do negócio, reconhecidos pelos trabalhadores que desenvolvem a sua actividade na mesma organização. Ou seja, trata-se sempre do contexto que determina as fronteiras no âmbito das quais recebemos o *consentimento social para aquilo que fazemos*.

O Congresso de Tóquio foi organizado pela Sociedade Internacional de Ética Económica e dos Negócios (International Society for Business Economics and Ethics – ISBEE) que reúne pessoas da ciência e empresários de todo mundo. Este foi o primeiro congresso organizado fora da América e da Europa Ocidental a fim de proporcionar às pessoas de outras culturas melhores condições de apresentação dos seus sistemas de valores. Por fim, o próprio local dos encontros obrigava a uma *reflexão diferente sobre os problemas da ética empresarial*.

Tóquio foi um lugar excelente, porque, a 35 km da capital, se situa a Universidade de Reitaku e, nela o instituto, traduzido pelos Japoneses para o inglês como Institute of Moralogy, que estuda a problemática ética amplamente entendida o que se encontra relacionado com o tratado ético publicado antes da II Guerra Mundial pelo fundador deste instituto, sr. Chikuro Hiroike. Hoje, o presidente desta universidade é descendente do fundador, Mototaka Hiroike, que foi ao

mesmo tempo, co-presidente do congresso, juntamente com professor Richard DeGeorgia da Universidade de Notre Dame dos EUA, presidente da ISBEE.

Foram enviadas mais de 100 comunicações e cerca de duzentas pessoas de todos os cantos do mundo participaram no congresso. Apesar de a problemática das diferenças culturais não ter sido mencionada de forma explícita, tal como o fora na conferência de Fankfurt, ela determinava a ordem oculta do congresso. Foram apresentados casos de funcionamento de negócios em vários países, relacionados com dilemas de gestão internacional. Abordou-se a temática da procura de formas de integridade das firmas para com o país em que funcionam. Compararam-se padrões morais de negócios, locais e universais, e competências morais, um conceito inexistente nos estudos organizacionais. Foi apresentada uma nova temática claramente prática – a auditoria ética das firmas, semelhante à auditoria financeira, enquanto avaliação do comportamento das firmas por instituições independentes de peritos.

Hoje, num mercado denso, temos um número ilimitado de mercadorias e, quem pretender ganhar à concorrência numa maneira honesta, terá de apresentar ao cliente uma oferta surpreendente, algo de que o cliente não esteja à espera. Torna-se, muitas vezes, difícil oferecer aquilo que, antigamente se chamava, em brincadeira, «um relógio com duche». A questão principal consiste em transmitir ao cliente uma mensagem de carácter moral.

## 2. A «KYOSEI» JAPONESA

Para surpresa de todos os presentes, esta foi a palestra de inauguração, proferida pelo doutor Keiro Yamai presidente da conhecida firma japonesa Canon (Nipon Tetra Pak Co.). Disse ele que a base de funcionamento da firma residia numa perspectiva global de compreensão do que é o «negócio eficaz». Trata-se do primeiro «E» abordado neste texto. Todavia, a perspectiva global da ética em negócios é a «Kyosei», que se pode traduzir como «simbiose». E aqui chegamos a um assunto importante, que diferencia a cultura japonesa da cultura ocidental e, da polaca, em especial.

Aquilo que é importante para os Polacos sou «eu», «eu» sou o mais importante, «eu» acima de tudo, o conhecido *liberum veto* polaco. Tudo isto também se transfere para o funcionamento das organizações – as chefias de cada nível são as mais importantes. Não são os assuntos ou a missão da firma que são importantes, mas «eu».

Entretanto, no Japão é diferente. «Eu» é derivado de «família» e fala-se do Japão como a família das famílias. Primeiro é a minha família, aquela em que nasci, depois, ao frequentar a escola, entro numa nova família. Na universidade ou na firma torno-me membro da família seguinte. Os contratos com as firmas são estabelecidos para toda a vida.

O Congresso de Tóquio decorreu nos finais de Julho. É um período de grande calor e humidade do ar. Mas os autocarros, as carruagens de metropolitano e de comboio, as maiores lojas têm ar condicionado. E, nestas carruagens, podemos encontrar crianças em idade escolar a ler, a aproveitar todos os momentos para aprender. Eles são membros das famílias das escolas, às quais pertencem e, não podem decepcionar estas suas famílias. Quando se repara nisto, é mais fácil compreender o que quer dizer o sr. Yamai.

A formação dele não é do âmbito da filosofia, mas da física. Fala assim: «Kyosei» é a minha ética dos negócios, é a filosofia da minha corporação. Baseio os novos conceitos de gestão nesta iniciativa, facilita-me um ponto de vista global, uma estratégia que apoie a implementação de novos ramos de actividade e permite-me determinar o futuro das minhas firmas. O meu sonho é criar uma boa firma – o que seria provavelmente a resposta ao título do livro, recentemente publicado nos EUA, cujo co-autor foi presidente da ISBEE. O livro é intitulado: «Ainda existem boas firmas?» – em sentido ético e praxeológico.

### 3. A BOA FIRMA

O que entende o doutor Yamai pela designação «boa firma»? É aquela, que obtém os devidos resultados da sua actividade e é considerada pelas pessoas do mundo, pelos seus clientes e, não só, pelos que trabalham nessa firma como uma firma que merece existir. Ser «Kyosei Company» é estar junto e coexistir com estas pessoas, «interessionistas» (tal como ultimamente se tra-

duz a palavra *stakeholder*) de todo o mundo para um melhor futuro.

Seguidamente, apresentando, ponto por ponto, os seus pressupostos ideológicos, o doutor Yamai abordou duas concepções de gestão.

A gestão relacionada com a sensibilidade da consciência – que não pode existir sem alma e ser mecanicista, mas empática, isto é, sensível ao que se faz. E outra, a gestão sensível às consequências para o meio social e natural. Isto porque, um acto unitário ou um produto unitário, introduzidos no mercado, têm efeitos mínimos, mas a produção em massa multiplica-os, de tal modo, que, posteriormente nos encontramos perante fenómenos abordados nas primeiras páginas dos jornais: buraco na camada de ozono, efeito de estufa, desertificação de terrenos, etc.

Daí que a consciência destas consequências seja extremamente importante. Se não as tomarmos em consideração, causarão o mesmo que as fábricas que despejavam os seus esgotos no rio, muito abaixo do seu ponto de abastecimento de água. Só mais tarde, as fábricas foram obrigadas a abastecerem-se de água abaixo do ponto em que despejavam os esgotos, para as forçar a tratar dos mesmos.

### 4. CINCO REGRAS

Seguem-se aqui as cinco regras de gestão, formuladas pelo doutor Yamai. A gestão tem de estar relacionada com uma certa filosofia, não no sentido académico mas, como uma maneira de pensar, enquanto reflexão sobre o que se faz, ou seja, não sobre o fazer «muito, de qualquer maneira e rápido», mas «como funcionar eficientemente no âmbito daqueles 3 E's». Isto é fundamental. Em segundo lugar, a gestão tem de delinear a principal direcção de ataque, correspondente aos tempos contemporâneos. Em terceiro lugar, a gestão tem de ser facilmente compreendida, apreensível, não pode constituir algo complicado que não seja entendido pelas pessoas às quais é dirigida. Tem de constituir uma liderança que atraia os outros. A gestão não pode ser trivial. E, finalmente, a gestão tem de constituir um sistema bonito, isto é, tem de introduzir um factor estético, o que, na tradição europeia, entenderíamos tal como o endenderiam os antigos Gregos, como uma síntese da eficiência, do bem

e da beleza. Isto seria então a dimensão do quarto «E» ligado à estética, a uma satisfação de nível superior.

Acrescentaria pela minha parte: tal satisfação dá-nos o facto de uma pessoa tão modesta como Wislawa Szymborska ter sido ultimamente reconhecida pela sociedade internacional e ter recebido o Prémio Nobel por uma coisa tão fugaz como é a poesia, que não é nenhuma epopeia, o que nos dá conta do tipo de valores apreciados no mundo contemporâneo.

Estas regras estão a ser implementadas pela firma Canon. E em que se baseia a actividade de I & D desta firma? Isto são já as cinco regras seguintes.

«Recusamos a investigação relacionada com a problemática militar. Não desenvolvemos investigações que sejam indesejáveis ecologicamente. Desenvolvemos tecnologias e produtos que não foram até agora desenvolvidos, tentamos ser inovadores. Respeitamos tecnologias e produtos originais que são desenvolvidos e produzidos pelos outros. Exercemos actividades de desenvolvimento numa escala global e criamos novos tipos de negócios, nos países e nos territórios que os geraram, ou seja, com respeito e em cooperação com estes países.»

No final, o doutor Yamai apresentou um gráfico com resultados da aplicação da iniciativa Kyosei expressos em trilhões de ienes.

## 5. «OFICIAIS» DA ÉTICA

Em Tóquio, também se falou da criação por seis câmaras comerciais de Hong Kong de uma comissão independente de combate à corrupção que constitui um centro especial de ética empresarial e que, financiado por estas firmas concede gratuitamente conselhos e consultadoria às empresas locais, resolvendo os dilemas éticos relacionados com a actividade destas firmas. Falou-se da investigação sociológica realizada nos EUA sobre os políticos, os programas e a recepção de projectos relacionados com a introdução da ética de negócios naquelas empresas. Na América, as empresas têm no seu topo os chamados CIO – *chief executive officers*, ou seja, chefes executivos.

Por analogia foi criado o posto de BEO – *business ethics officers* –. Cada vez mais firmas

empregam, em postos seleccionados, os tais BEO – especialistas, conselheiros, peritos em assuntos de ética. Existe também uma associação profissional de BEO, que tem as seguintes tarefas:

- Desfazer de mitos relacionados com a ética de negócios.
- Elaborar programas de ética de negócios para empresas americanas.
- Determinar o papel de BEO, pois não devem ter o papel dum polícia ou dum capelão.
- Determinar as necessidades relacionadas com a implementação da ética empresarial nas corporações americanas.

## 6. MITOS E VERDADES

De que mitos se trata? Trata-se da ética de negócios enquanto oximoro, um jogo de contrastes, ou seja a convicção de que o negócio é, à partida, amargo e a ética é doce, de que o negócio é uma aldrabice. (Frase atribuída a Rockefeller: de que maneira ganhei o primeiro milhão não digo, mas como ganhei o segundo posso dizer até ao procurador). Mas isso também é um mito.

O segundo mito consiste em considerar a ética de negócios como uma novidade que está na moda. Não é bem assim, porque, independentemente de alguém, num dado momento, falar da ética de negócios, existiram sempre comportamentos, que determinaram o modo de actuação, o conjunto das normas ou valores, de acordo com as quais as pessoas actuavam, actuam e actuarão. A ética empresarial apenas põe tudo isto em evidência, ocupa-se daquilo que sempre teve e tem lugar na actuação humana, particularmente quando se trata da actividade económica.

O terceiro mito diz que a ética de negócios é uma ética das pessoas, é uma ética pessoal, o que também não é verdade. É, porém, a ética de um certo sistema, de uma certa comunidade, é o tal espaço dos valores comuns, com o qual os empresários (homens de negócios) estão de acordo.

O quarto mito diz que a ética de negócios é uma maneira de se queixar do direito, das normas jurídicas que regulamentam apenas uma parte dos fenómenos, mantendo-se os restantes não regulamentados, etc.

O quinto mito diz que uma boa ética é sempre equivalente a um bom negócio. Existem, porém, pessoas virtuosas que, ao mesmo tempo, fracassaram ao dirigir um negócio.

A honestidade por si só não nos aproxima dos efeitos desejados.

Poderíamos dizer, neste momento, que estes três «E's» constituem um contexto axiológico mutuamente ineliminável. Se tenho vontade de ajudar a velhinha a atravessar a estrada, mas tenho a perna engessada, então não vou conseguir fazê-lo eficientemente.

## 7. LUTA CONTRA A CORRUPÇÃO

Delineei apenas grosso modo o que foi dito nas conferências de Tóquio e de Frankfurt. Mas acrescento ainda que, em todo o lado, se critica a corrupção mundial.

A questão da corrupção foi tratada, com especial destaque na conferência de Frankfurt. Os participantes desta conferência, 120 pessoas de 25 países, aceitaram a proclamação, expressando reconhecimento para com a legislatura alemã pelos esforços encetados na aplicação das recomendações do Conselho de Ministros da OCDE e dos 7 maiores sobre a proibição da corrupção.

A lei actualmente em vigor na Alemanha, introduz a proibição de abatimento nos impostos dos custos da corrupção, também chamados custos de aquisição. Esta lei, porém, não inclui a actividade no estrangeiro. Nos bastidores da conferência falou-se da organização, que trata da propaganda anti-corruptiva – Transparency International (ou seja, da transparência das transacções), que tem conhecimento de casos de ofertas feitas aos presidentes de algumas cidades polacas por empresas alemãs com o pretexto de patrocinar empreendimentos, o que têm o carácter de corrupção disfarçada, para obter decisões vantajosas. A corrupção surge na fronteira entre a política e a economia. A mercadoria que os políticos vendem são as decisões.

Foi elogiado o esforço feito para elaborar normas éticas que facilitassem a cooperação das pessoas de vários sistemas de valores. Exemplo disto foi o encontro dos empresários em Caux na Suíça, no qual foram formuladas as regras para o negócio internacional.

Outra iniciativa interessante foi a declaração da ética global e comum, anunciada em 1993 pelo parlamento das religiões monoteísticas mundiais, como também, a elaboração recente de um padrão de código ético internacional de negócios, comum a cristãos, muçulmanos e Judeus. Precioso é também um grande envolvimento de budistas na divulgação da ética de negócios, o que tem lugar principalmente nos países asiáticos.

Outro assunto apreciado em Tóquio foi o número cada vez mais crescente de códigos éticos em vários países. Por exemplo, na Grã Bretanha em 1987, apenas 18% das grandes empresas possuía os códigos, em 1995, já eram 47%. Todavia, foi criticado que, nalguns países, as empresas para estar na «moda» ou na «primeira linha», sem grande esforço transformam as instruções comportamentais em códigos éticos, alterando apenas o seu nome. Mas, a já citada associação «BEO» dos EUA ou a também já referida auditoria ética permitem desmascarar tais fraudes.

## 8. O QUE FOI DEBATIDO EM TÓQUIO

As discussões foram de dois géneros: teórico, como sempre entre os investigadores quando se tenta abordar e caracterizar do ponto de vista moral os fenómenos existentes nos negócios. Por exemplo, o conceito de «interessionistas», de que já falei.

Foi dito que enquanto a questão dizia respeito a empresas nacionais, o conceito «interessionistas» era claro, pois permitia explicar o interesse de diversas pessoas relacionadas com o funcionamento da firma, mas será que este conceito pode explicar o comportamento das empresas que desenvolvem negócios internacionais?

Discutiu-se também a utilidade de certas tradições éticas relacionadas com a cultura e com as tradições filosóficas de várias comunidades. Poderíamos dizer, por exemplo, que as éticas do tipo ética independente de Tadeusz Kotarbinski podem ser úteis nas situações em que as religiões monoteístas procuram aquilo que as une. Será que ela poderia constituir este elemento comum?

Foi discutido, a nível prático, o comportamento empresarial nacional e no estrangeiro. Houve quem dissesse que, muitas vezes, a mercadoria

vendida noutros mercado que não o nacional e a outros clientes do que os habituais, é de qualidade inferior. Dito de outra forma, foi criticada a aplicação de dupla moralidade.

Será que, nestas conferências, se chegou a algumas ideias comuns no que diz respeito às regras gerais da ética de negócios?

Parece-me, antes do mais, importante o facto de que, nas duas conferências internacionais, terem participado não só académicos mas também empresários. Os empresários sentem a necessidade de discutir a ética e de aplicá-la.

Na Polónia também podemos observar que um certo número de jovens, que trabalha nas corretoras, estuda com muito gosto Filosofia na busca de um conhecimento que lhes permita exercitar a reflexão.

A Filosofia, tal como um dia o afirmou Kotarbinski, não tem resultados inestimáveis. Inestimável é também o seu estudo, pois dá a possibilidade, por via de experiências do pensamento, de examinar o que se há-de fazer na vida e no quotidiano.

Vale a pena ainda sublinhar o que foi comum a todas as três conferências. Falou-se de formação, de programas educativos, não só para estudantes. Hoje em dia, já não há *business schools* ou cursos de especialidade em gestão ou economia onde não seja incluída a ética económica, a ética dos negócios ou a ética empresarial.

Em maior grau, a formação está a ser claramente vocacionada para abordar aquilo, de que já falámos – a capacidade de resolver dilemas. É necessário estar apto a distinguir não só o bem

do mal, o eficiente do ineficiente, mas sobretudo a distinguir aquilo que é ligeiramente eficiente daquilo que é um bocadinho imoral, onde nos encontramos perante uma esfera cinzenta na qual se devem tomar decisões, às vezes, dramáticas e, tomá-las rapidamente.

#### RESUMO

O presente artigo aborda as questões amplamente relacionadas com a ética dos negócios, ética da actividade económica ou ética empresarial. Relata e analisa as principais questões que sobressaem de três encontros de trabalho em Torun, em Tóquio e em Frankfurt. O fio condutor constitui a abordagem teleológica da ética dos negócios, onde a actuação humana é avaliada do ponto de vista dos quatro critérios (eficácia, eficiência, ética e estética), denominados como quatro «E's».

*Palavras-chave:* ética dos negócios, praxeologia, eficiência, critério do «Quádruplo "E"».

#### ABSTRACT

The present paper deals with issues related to the business ethics. It reports and analyzes the main questions raised in three conferences which took place in Torun, Tokio and Frankfurt. The thread is the teleological approach to the business ethics and the evaluation of the human action from the point of view of four criteria (efficiency, effectiveness, ethics and aesthetics).

*Key words:* Business ethics, praxiology, efficiency, «Quadruple "E"» criterion.

*Tradução do polaco: Olgierd Swiatkiewicz*