

Ética Empresarial

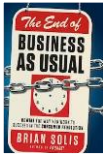
Prof. Dr. Robert
Henry Srou



*Não adianta a empresa
fingir que é uma coisa e
ser outra: ela é julgada
por aquilo que faz.*



Fatores históricos de ruptura



Telecomunicações em tempo real

- Não mais “*business as usual*”



Capitalismo competitivo

- Os clientes migram para os concorrentes



Vulnerabilidade empresarial

- Risco de reputação



A crescente vulnerabilidade das empresas: o caso Jamie Oliver X McDonald's

Janeiro/2012



Revelação detona a reputação

Professor bolina
aluna pré-
adolescente

Juiz vende
sentenças

Indústria põe
soda cáustica
no leite

Banco gere
recursos de forma
fraudulenta

Companhia aérea
não faz manutenção
de seus aviões



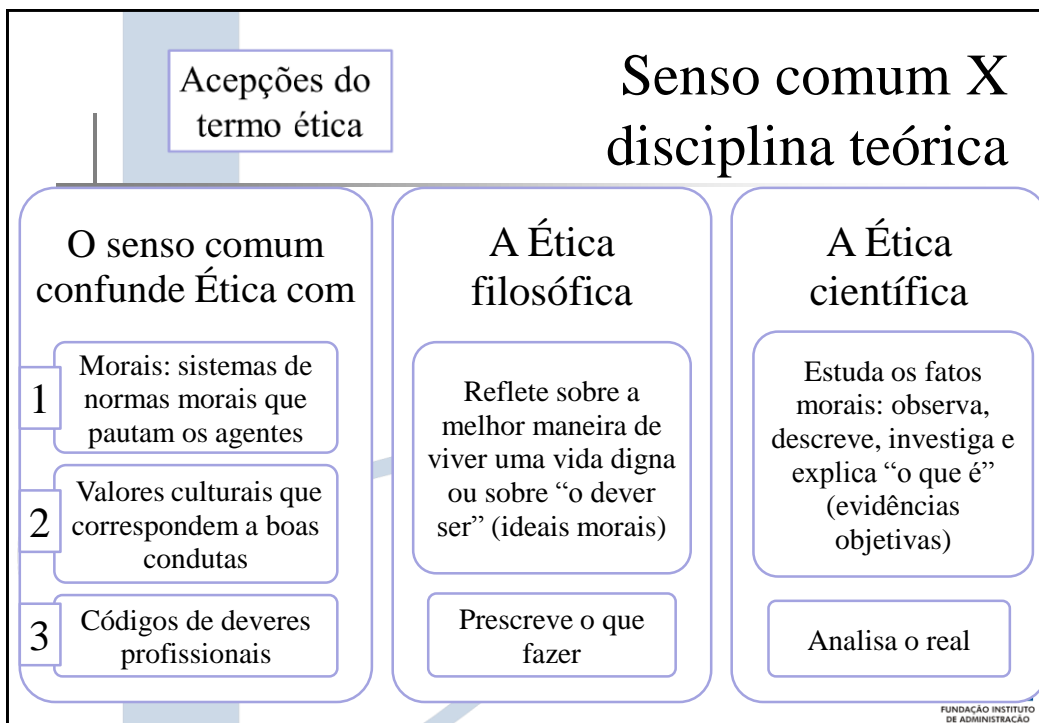
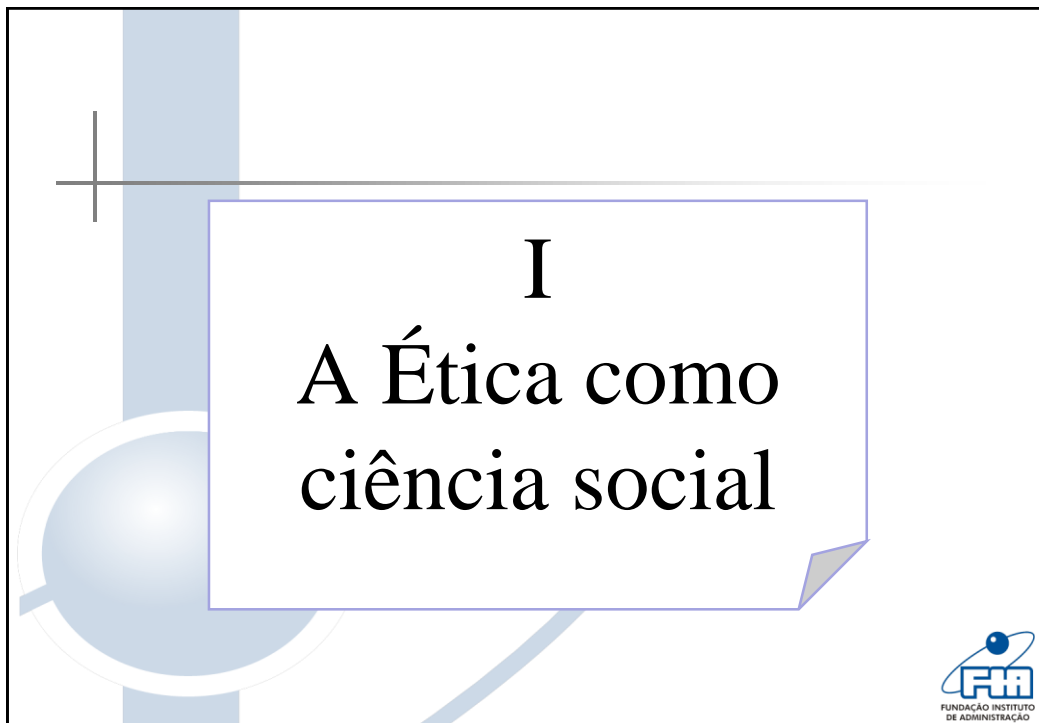
A questão chave em Ética Empresarial

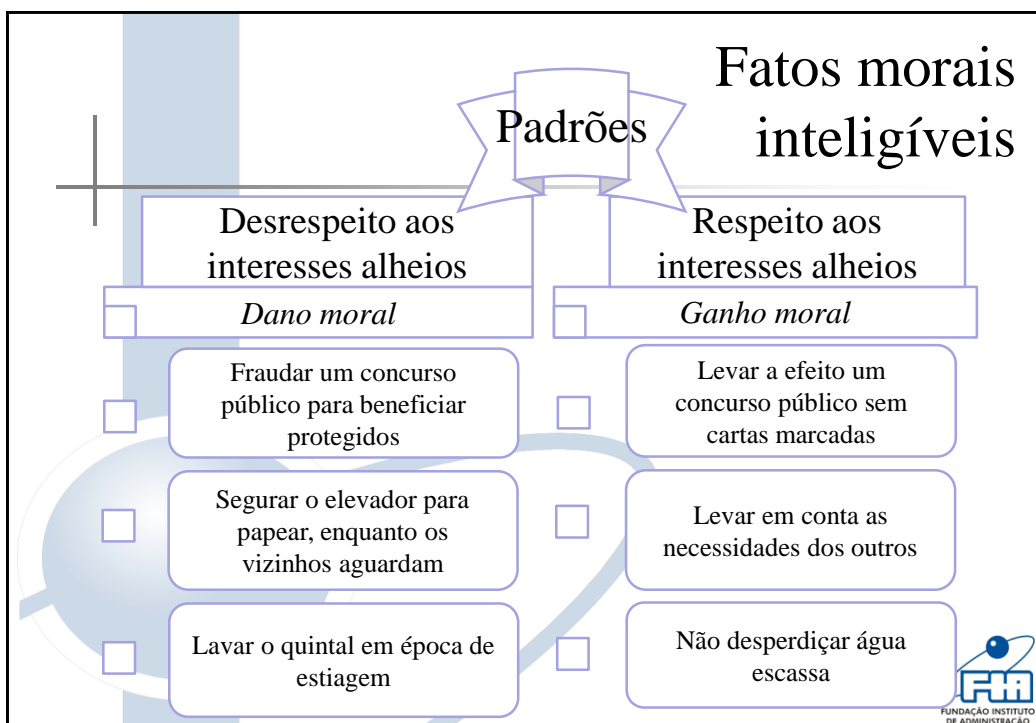
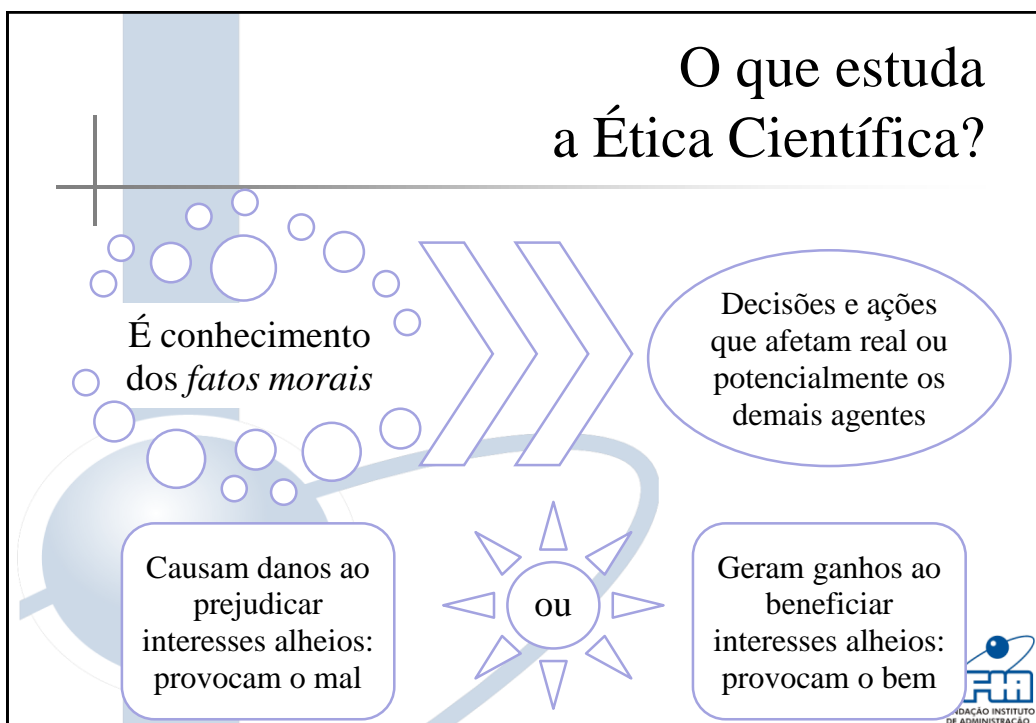
Uma vez que a razão de ser das empresas (grandes corporações, pequenos negócios, empreendimentos informais ou redes de tráfico) é obter lucro, o problema é saber que tipo de dinheiro ganham: dinheiro limpo ou dinheiro sujo?

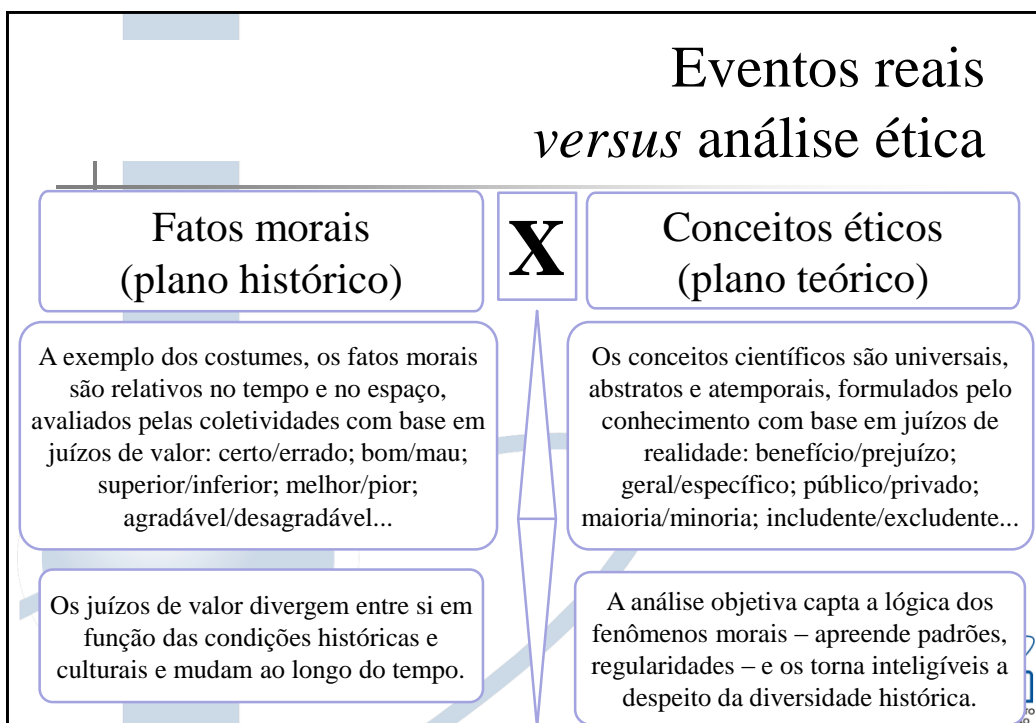
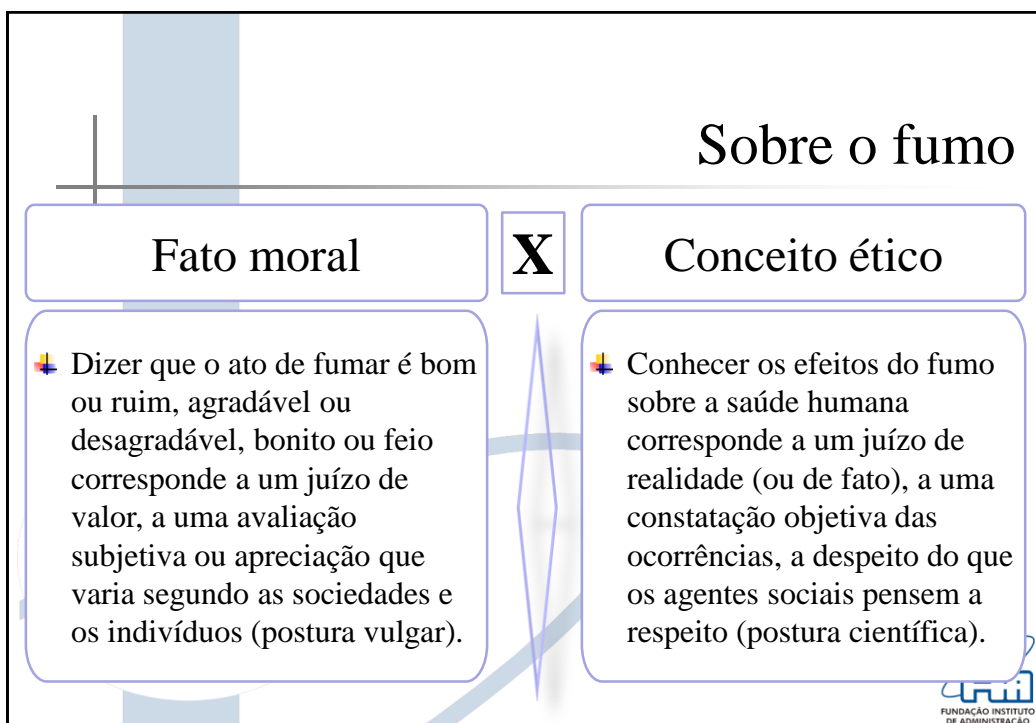


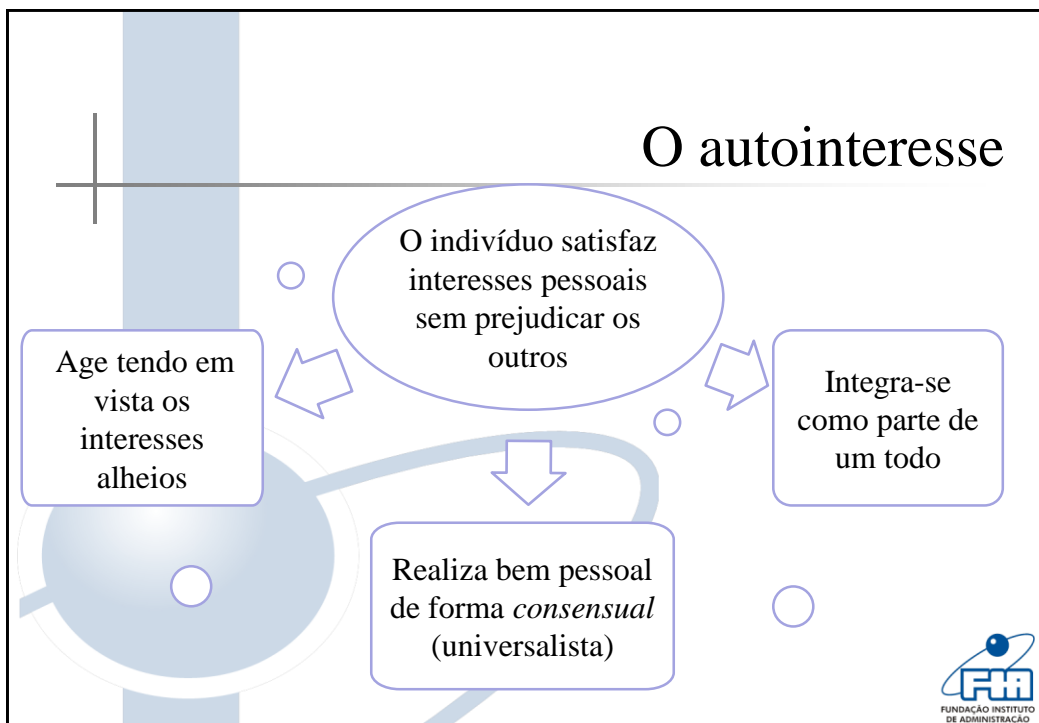
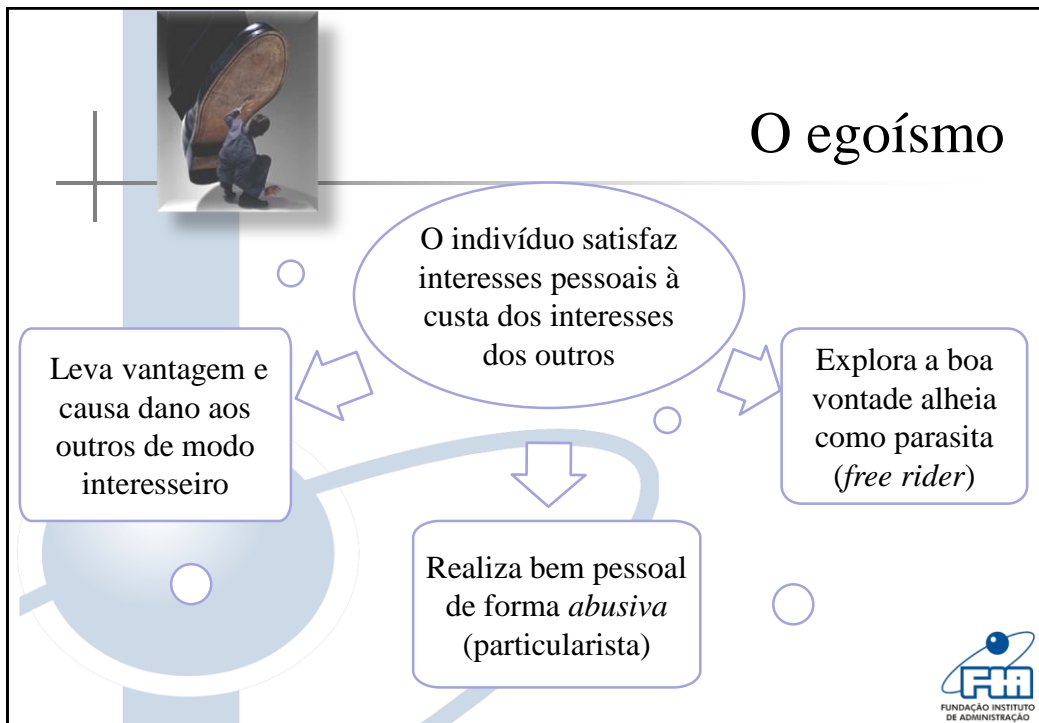
Ou seja, quais impactos sua atividade provoca na sociedade e no meio ambiente: efeitos positivos ou efeitos negativos?

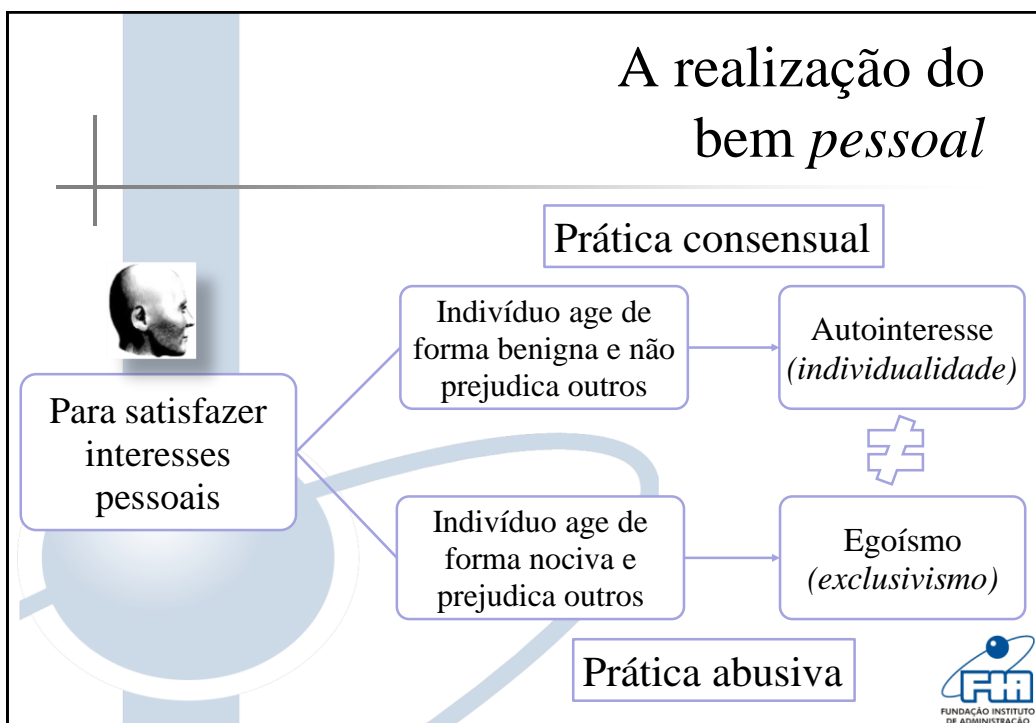












Autointeresse (A) *versus* Egoísmo (E)

Nº	Caso	Prática
1	Lançar horas extras a mais	
2	Fazer jus a bônus por desempenho	
3	Trabalhar alcoolizado ou sob o efeito de drogas	
4	Debochar de clientes, colegas ou terceiros	
5	Descansar depois da jornada de trabalho	
6	Cobrar diárias de viagem indevidas	
7	Receber a aposentadoria do INSS	
8	Pleitear um aumento salarial	
9	Exigir “bola” dos fornecedores para contratá-los	
10	Cobrar “pedágio” (taxa por fora) para pagar faturas devidas	

FIA
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Autointeresse (A) *versus* Egoísmo (E)

Nº	Caso	Prática
11	“Puxar o tapete” dos colegas	
12	Apropriar-se de ideia alheia	
13	Barrar quem tenta passar na sua frente na fila	
14	Participar de concurso interno na empresa	
15	Contratar um seguro-saúde	
16	Sonegar aos colegas informações úteis	
17	Inscrever-se num curso de pós-graduação	
18	Não conferir crédito a quem fez determinado serviço	
19	Assediar moral ou sexualmente	
20	Reagir a um assalto e ferir o bandido	

Pergunta-chave no plano pessoal

Embora me
beneficie, o que
faço prejudica os
outros?



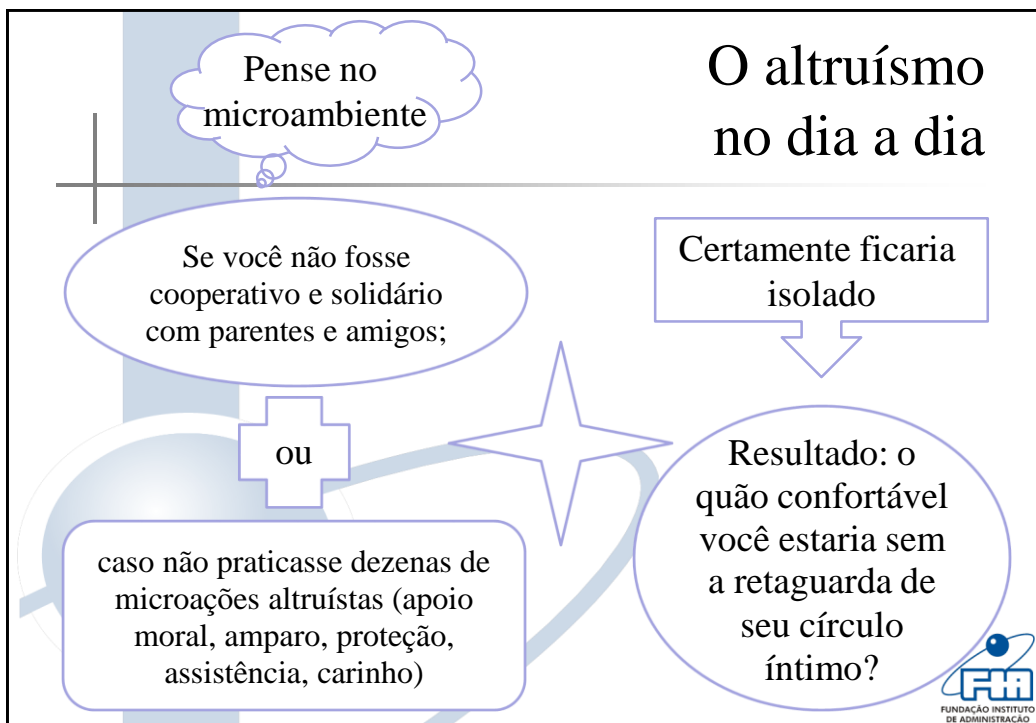
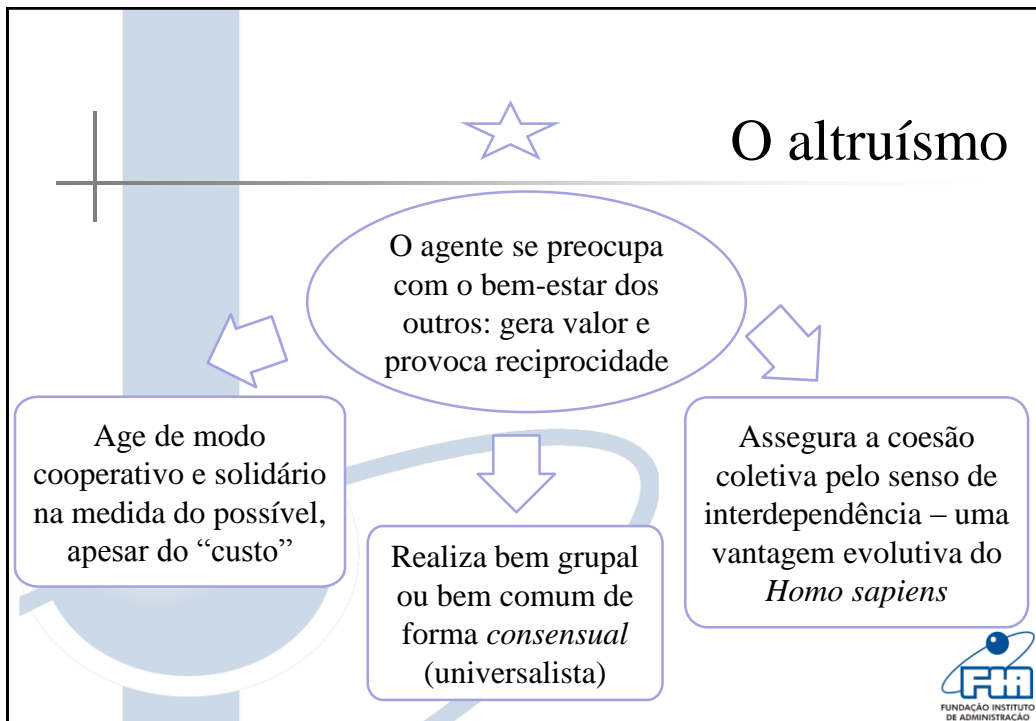
Menos reação
de autodefesa

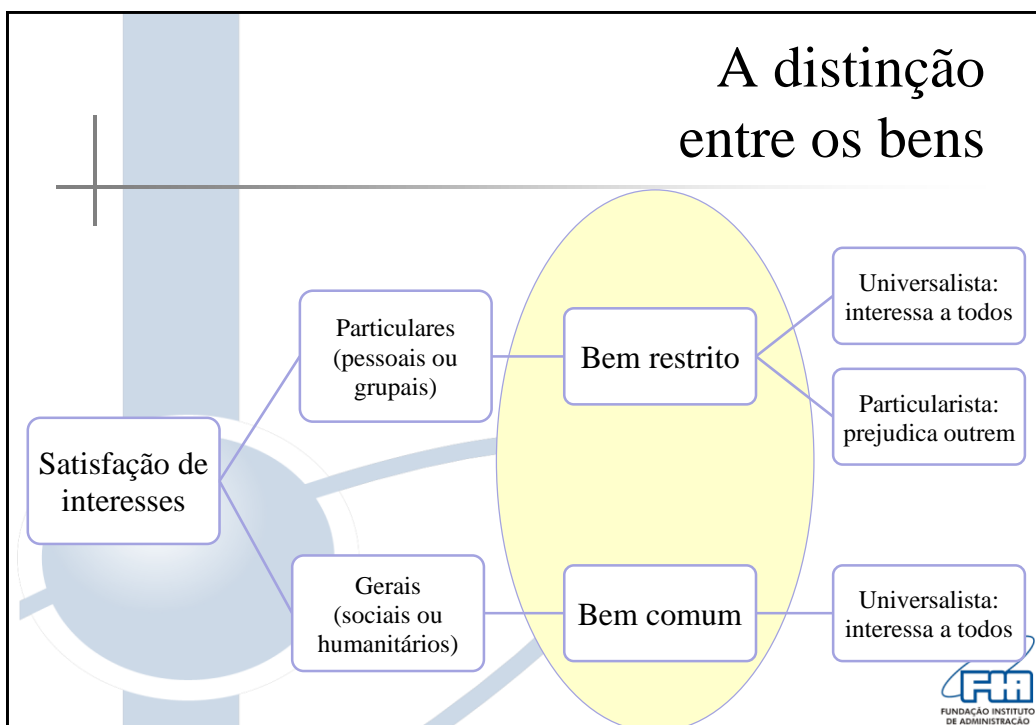
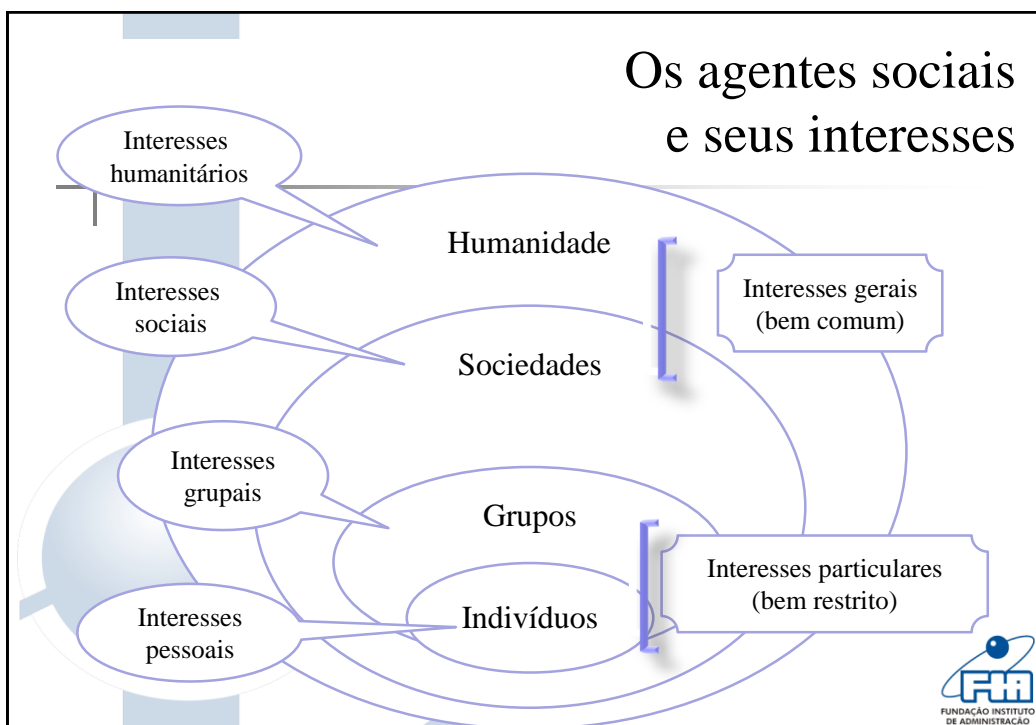
Sim

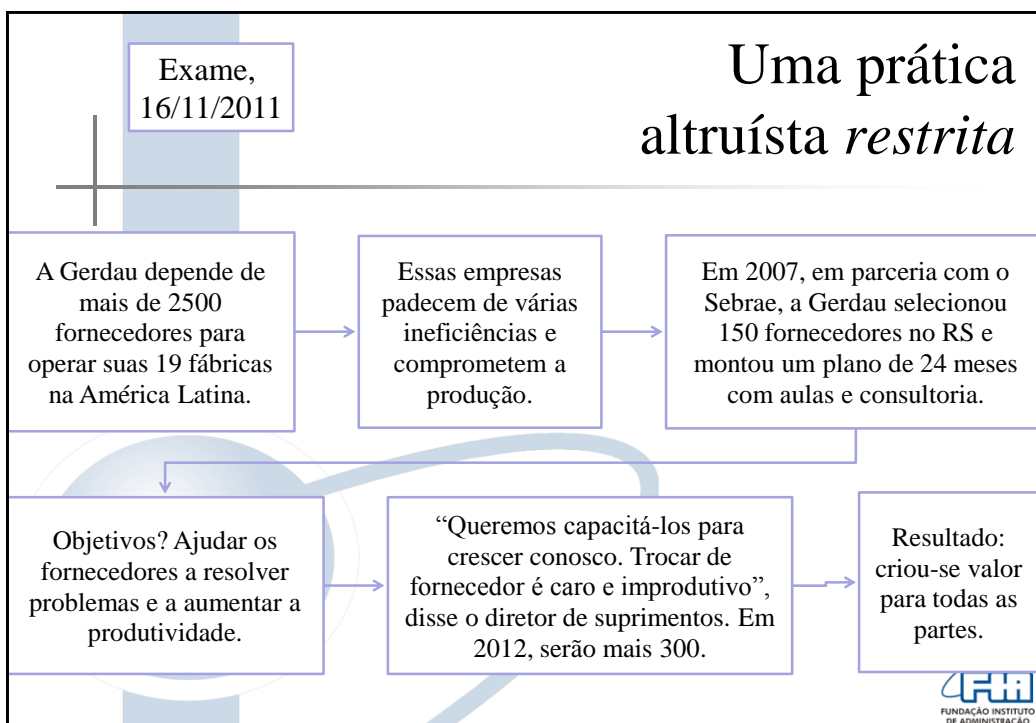
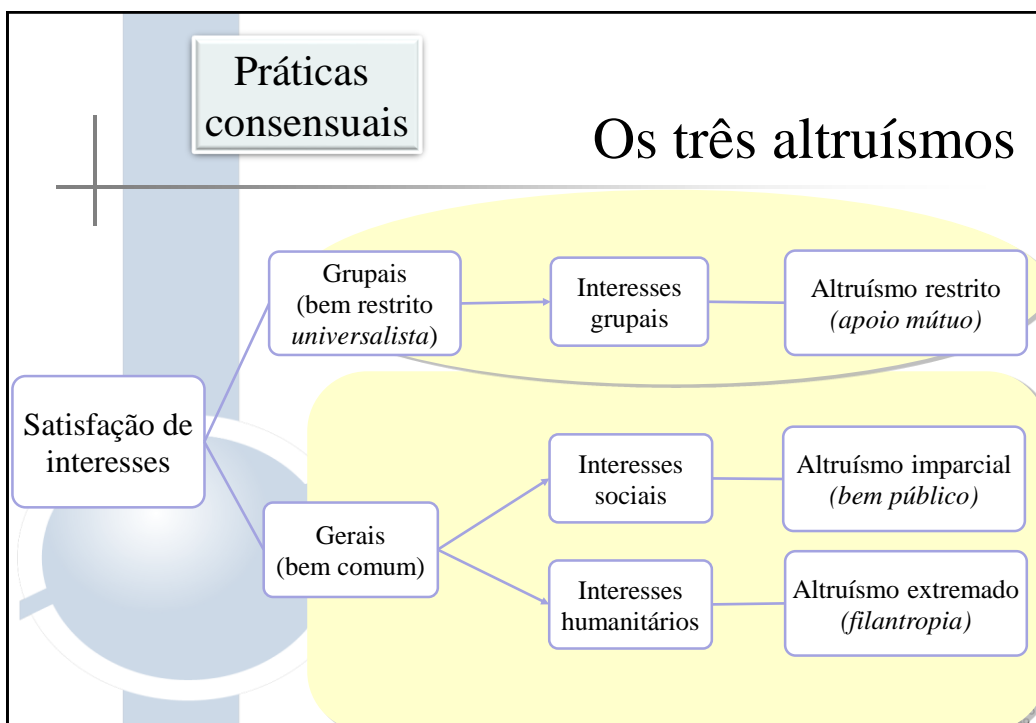
- Prática abusiva:
egoísta

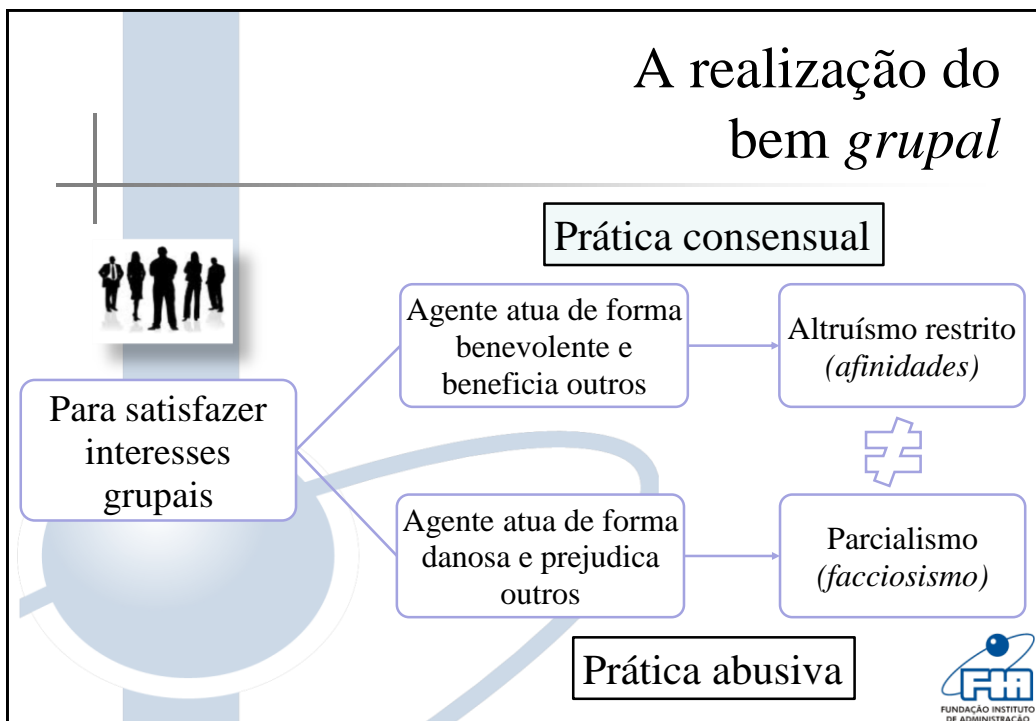
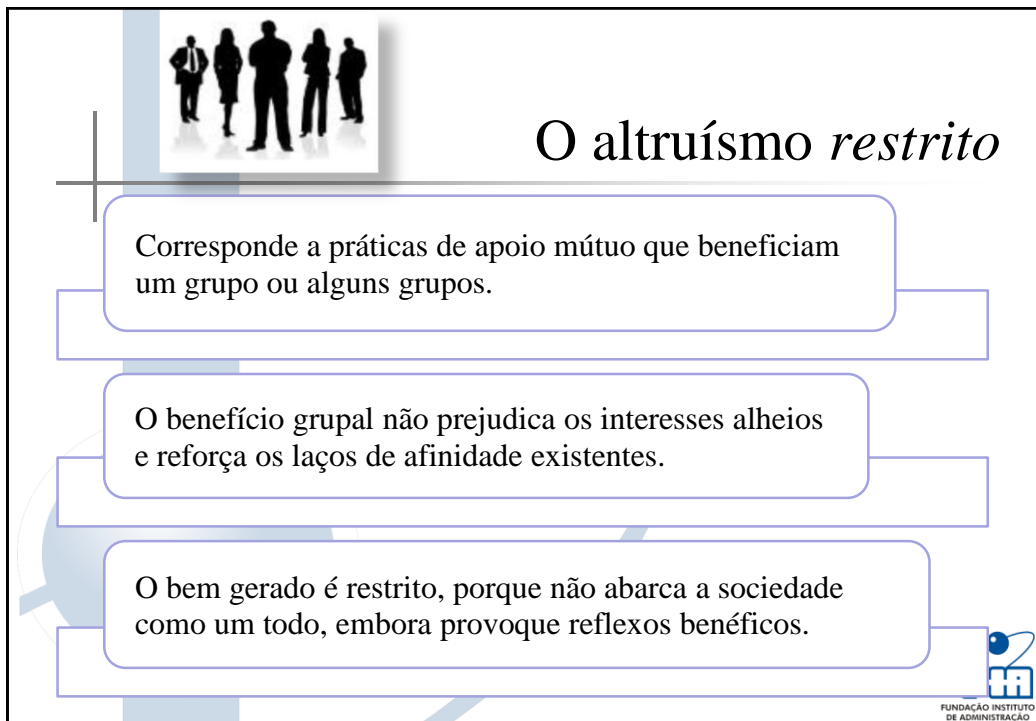
Não

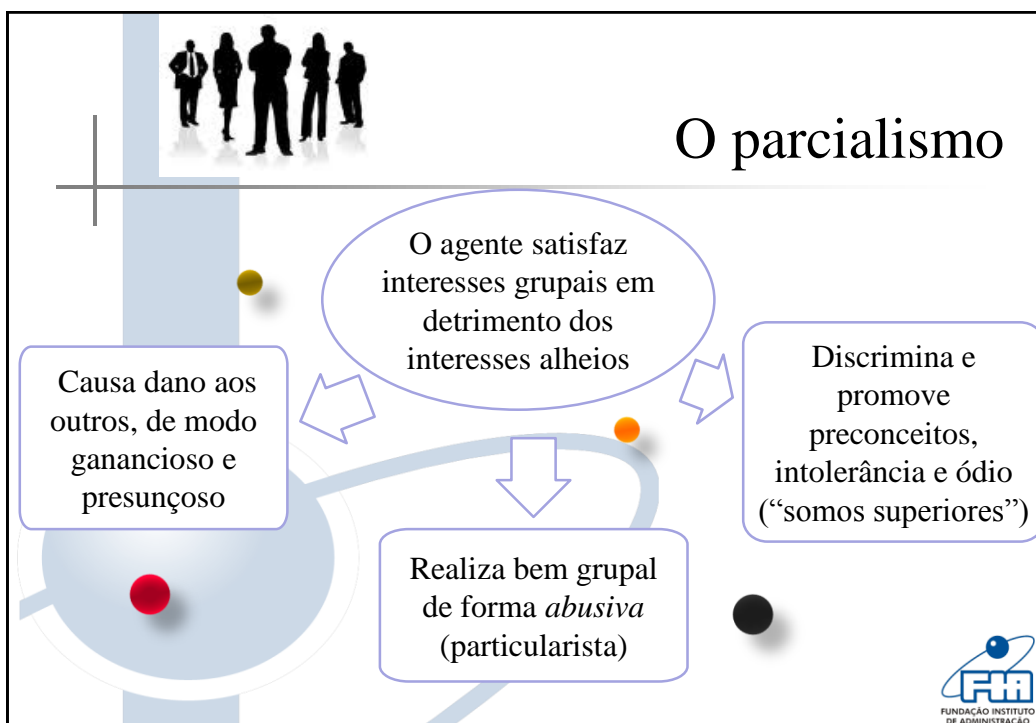
- Prática consensual:
autointeressada ou
altruísta











Altruísmo restrito (AR) *versus* Parcialismo (P)

Nº	Caso	Prática
1	Poluir o meio ambiente	
2	Medir e pagar serviços mal realizados mediante propina	
3	Dar aumento real de salários a todos os funcionários	
4	Dar calote em fornecedores	
5	Bancar o seguro-saúde dos funcionários	
6	Melhorar as condições de trabalho na empresa	
7	Fazer conluio com concorrentes em licitações	
8	Investir em inovação de produtos	
9	Repassar aos clientes ganhos de produtividade	
10	Comprar produtos piratas, falsificados ou contrabandeados	

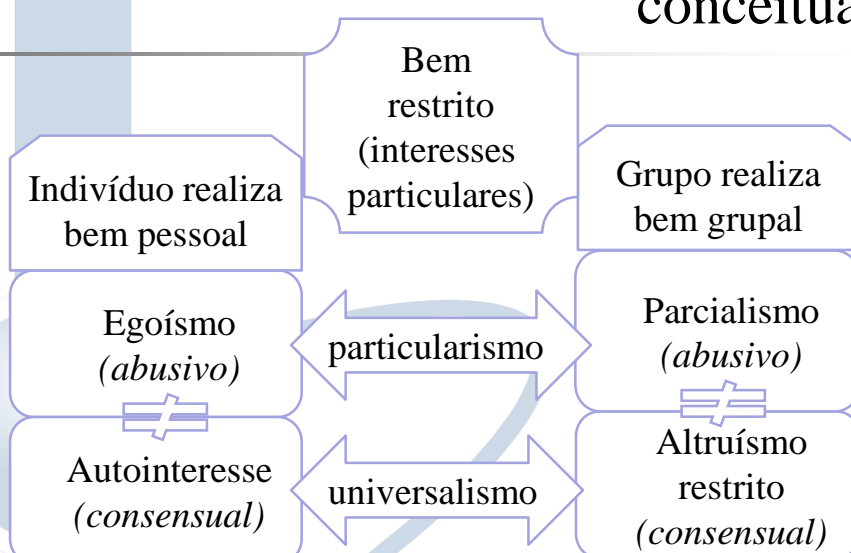
FIA
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Altruísmo restrito (AR) versus Parcialismo (P)

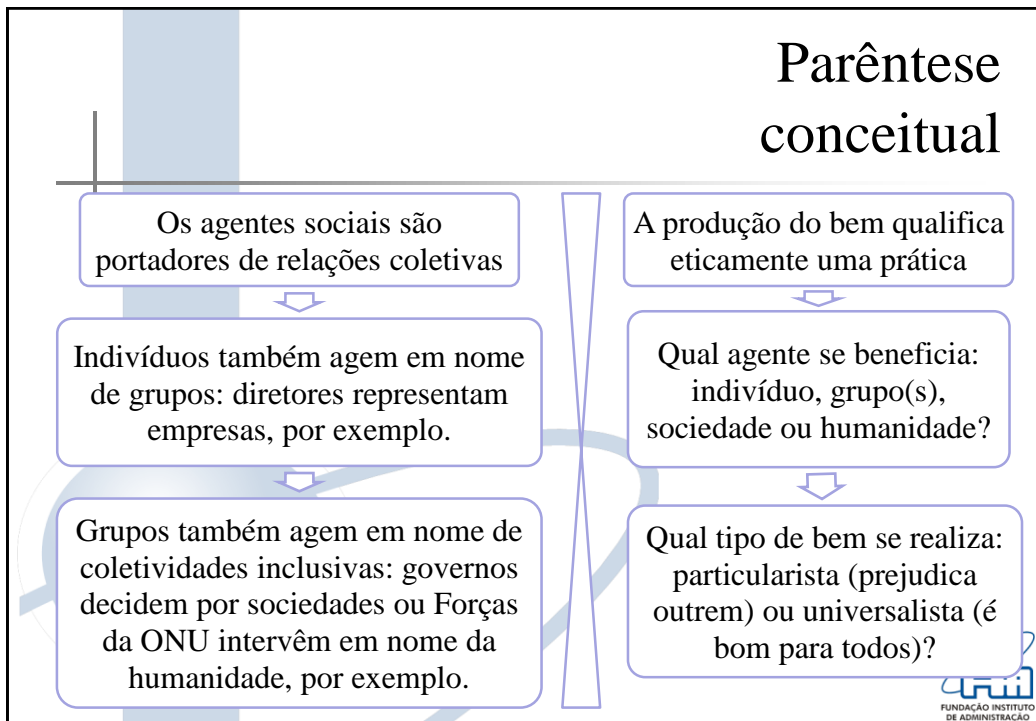
Nº	Caso	Prática
11	Fazer <i>recall</i> voluntário de produtos defeituosos	
12	Pagar “caixinha” aos compradores para fazer parte da lista de fornecedores	
13	Premiar o desempenho dos funcionários	
14	Desmatar áreas de preservação permanente	
15	Investir em melhoria de processos nos fornecedores	
16	Capacitar regularmente o pessoal	
17	Formar cartéis	
18	Subsidiar a alimentação dos funcionários	
19	Organizar consórcio de pesquisa tecnológica com concorrentes	
20	Maquiar balanços	

FUNDAÇÃO INSTITUTO
DE ADMINISTRAÇÃO

Simetrias conceituais



FUNDAÇÃO INSTITUTO
DE ADMINISTRAÇÃO



Glossário (1)

Conceito	Definição
Egoísmo	O indivíduo satisfaz interesses pessoais à custa dos interesses dos outros e realiza bem pessoal de forma abusiva.
Autointeresse	O indivíduo satisfaz interesses pessoais sem prejudicar os outros e realiza bem pessoal de forma consensual.
Parcialismo	O agente satisfaz interesses grupais em detrimento dos interesses alheios e realiza bem grupal de forma abusiva.
Altruísmo	O agente se preocupa com o bem-estar dos outros, age de modo cooperativo e solidário, e realiza bem grupal ou bem comum de forma consensual.

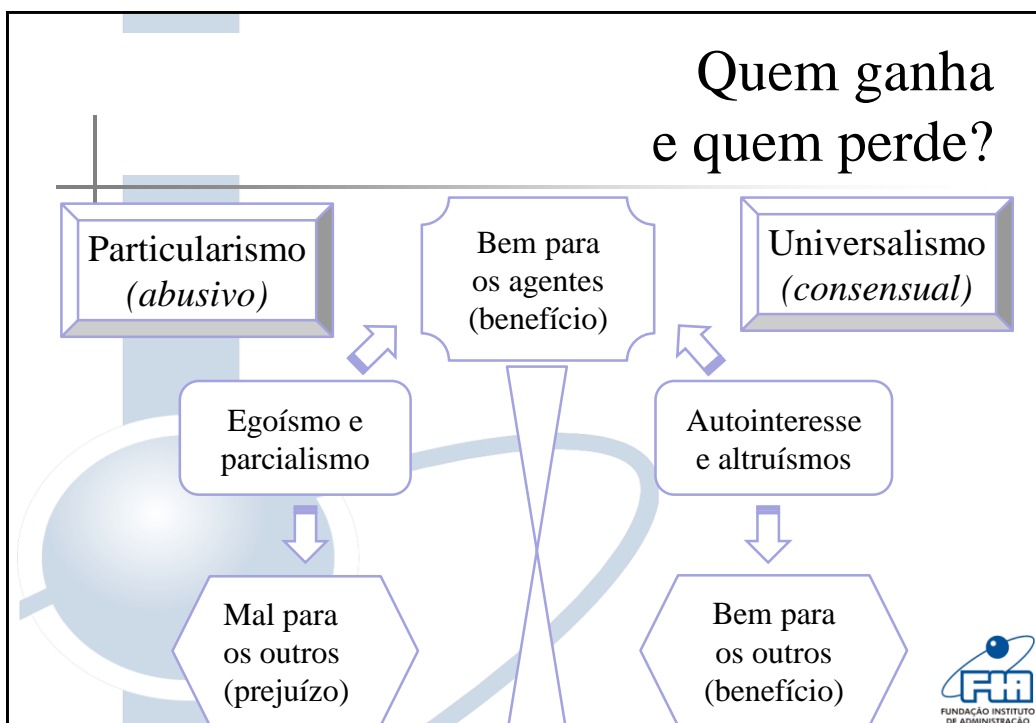
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

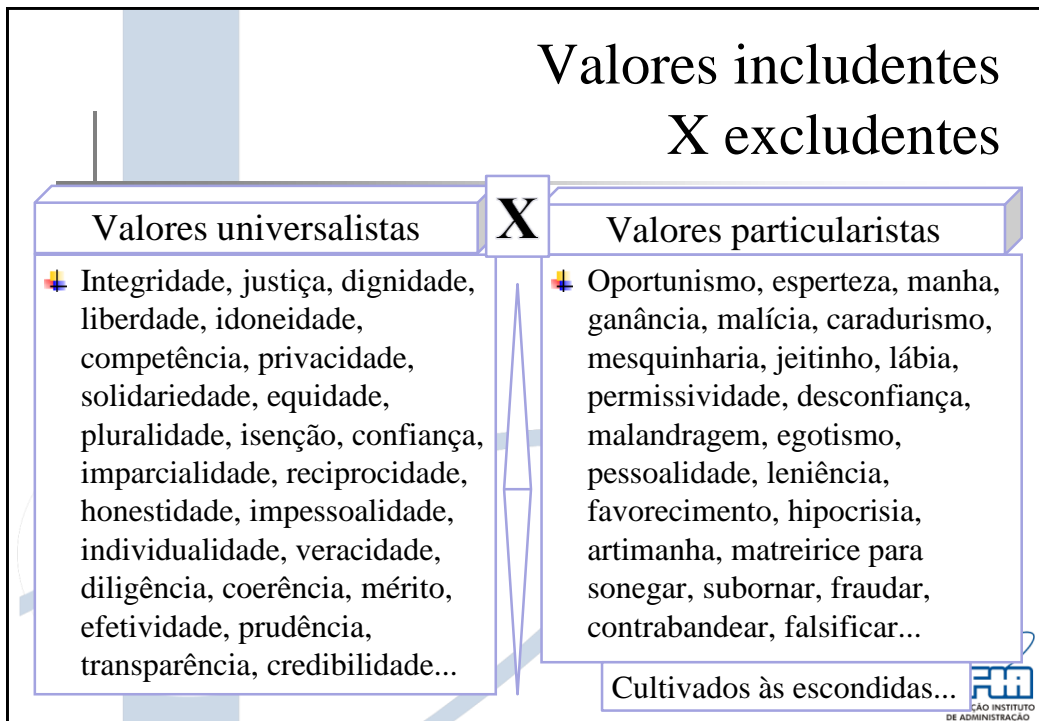
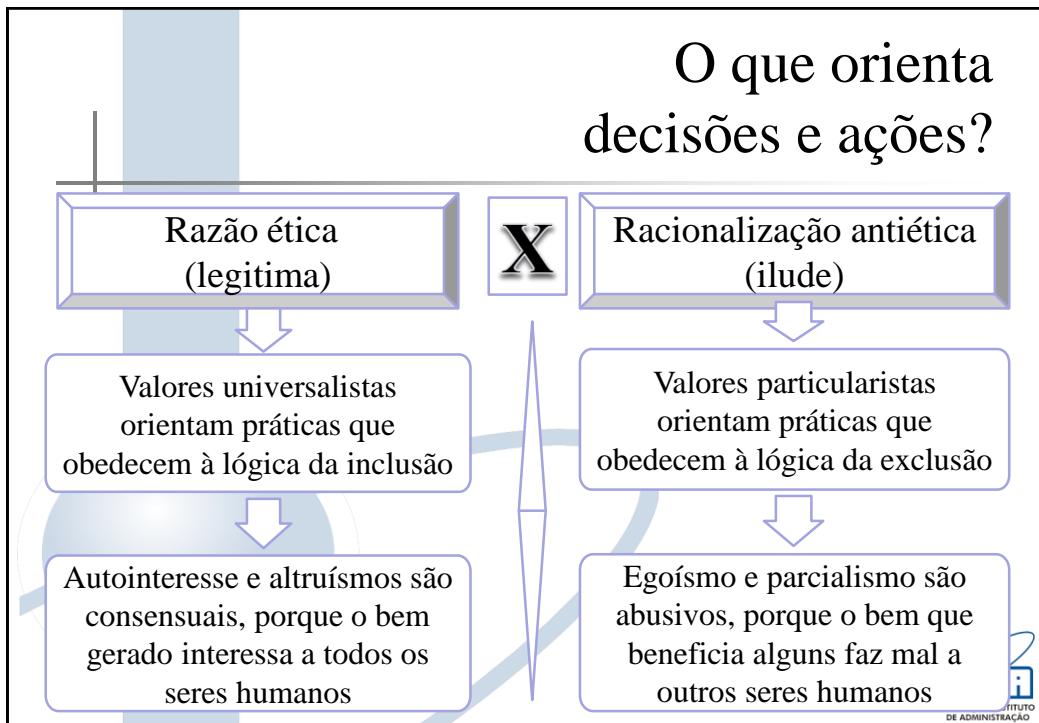
Autointeresse (A), Egoísmo (E), Altruísmo restrito (AR), Parcialismo (P)?

Nº	Caso	Prática
21	Montar um Serviço de Atendimento aos Clientes	
22	Maquiar as informações sobre a carreira profissional	
23	Subornar fiscal para validar a contabilidade	
24	Requerer equipamento de proteção individual	
25	Sonegar impostos para melhor competir	
26	Financiar cursos de pós-graduação aos executivos	
27	Aceitar ou recusar uma promoção	
28	Promover liquidações periódicas	
29	Vender produtos usados como novos	
30	Gozar férias remuneradas em período negociado	

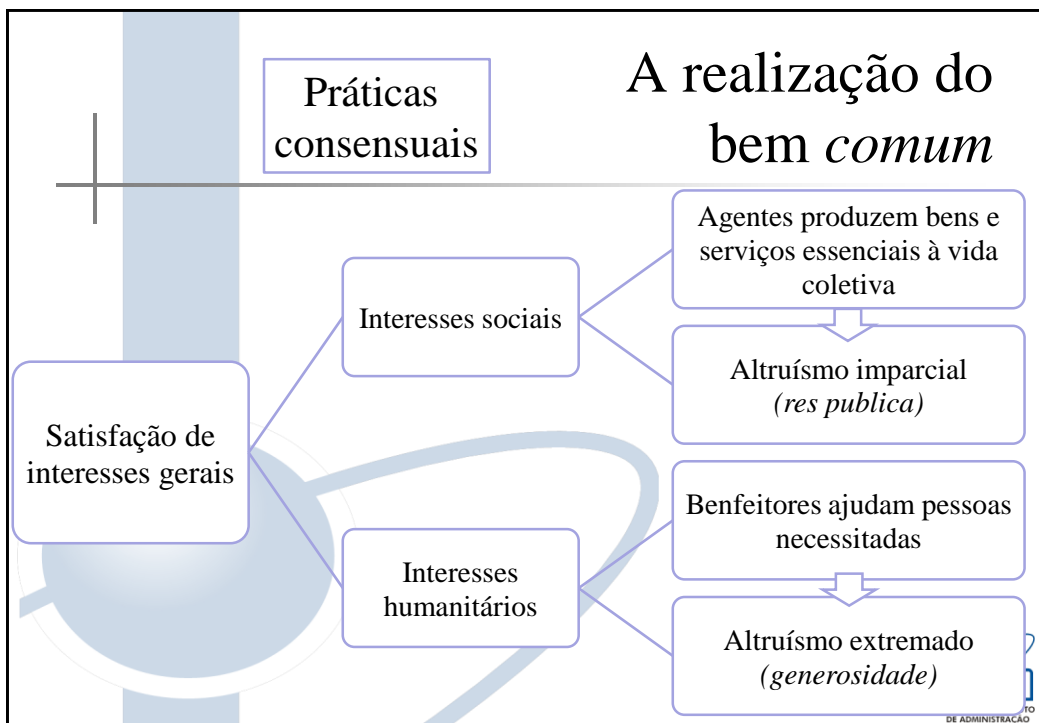
Autointeresse (A), Egoísmo (E), Altruísmo restrito (AR), Parcialismo (P)?


Nº	Caso	Prática
31	Formar cooperativas de produção ou de compras	
32	Clonar produtos	
33	Exigir condições de trabalho salubres	
34	Usar equipamentos para negócios pessoais sem autorização	
35	Espalhar fofocas maliciosas a respeito de colegas	
36	Denunciar concorrente por prática de <i>dumping</i>	
37	Pagar diárias de hotel, refeições, passagens aéreas, passeios e aluguel de carro a quem fiscaliza os serviços que prestamos	
38	Usar a pesquisa como disfarce da venda	
39	Desperdiçar recursos: água, combustível, luz, papel, <i>toner</i>	
40	Cometer espionagem econômica	





Conceito	Definição
Particularismo	O bem, que beneficia alguns, faz mal a outros seres humanos e se realiza de forma abusiva.
Universalismo	O bem obtido interessa a todos os seres humanos e se realiza de forma consensual.
Racionalização antiética	Orienta práticas abusivas que obedecem à lógica da exclusão, adota valores particularistas e ilude os agentes com suas justificações enganosas.
Razão ética	Orienta práticas consensuais que obedecem à lógica da inclusão, adota valores universalistas e confere legitimidade às ações.






O altruísmo *extremado*

Focaliza a humanidade das pessoas e corresponde a práticas desprendidas que:


- Conferem aos agentes contrapartidas simbólicas: gratificação psicológica, reconhecimento pessoal ou prestígio social.
- Supõem sacrifícios e riscos que doadores ou benfeitores assumem para ajudar seus semelhantes (boas causas) ou para aliviar o sofrimento de necessitados em situações de emergência ou de calamidade pública (ajuda humanitária).

Vocação típica do 3º Setor (voluntário)



O altruísmo *imparcial*

- Corresponde à produção de bens e serviços essenciais à vida social – vocação típica do 1º Setor (público).
- Serve de base à sociabilidade humana, à medida que realiza o bem comum e viabiliza a convivência social.
- Gera benefícios que são amplamente compartilhados – todos ganham –, à medida que conjuga os interesses gerais, grupais e pessoais.



Glossário (3)

Altruísmo restrito	Corresponde a práticas de apoio mútuo que beneficiam um grupo ou alguns grupos, gera benefício grupal e não prejudica os interesses alheios.
Bem restrito	Satisfaz interesses particulares, sejam pessoais ou grupais, de duas formas: consensual (caráter universalista) ou abusiva (caráter particularista).
Altruísmo imparcial	Corresponde à produção de bens e serviços essenciais à vida social, realiza o bem comum e viabiliza a convivência social.
Altruísmo extremado	Corresponde a práticas desprendidas que focalizam a humanidade das pessoas, realiza o bem comum ao ajudar necessitados em situações de emergência.
Bem comum	Satisfaz interesses gerais, sejam sociais ou humanitários, de forma consensual (caráter universalista).

FIA INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Altruísmo imparcial (AI) *versus* altruísmo extremado (AE)

Nº	Caso	Prática
1	Operar rede de água encanada	
2	Regular tráfego urbano e aéreo	
3	Amparar vítimas da fome ou de epidemias	
4	Gerar eletricidade com bagaço de cana, energia eólica ou solar	
5	Doar recursos para agências humanitárias ou filantrópicas	
6	Integrar as Forças de Paz da ONU	
7	Integrar brigadas de combate a incêndios	
8	Prestar serviços hospitalares	
9	Eliminar insumos nocivos ao meio ambiente	
10	Oferecer abrigo e cestas de alimentos a populações flageladas	

FIA INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Altruísmo imparcial (AI) *versus* altruísmo extremado (AE)

Nº	Caso	Prática
11	Fornecer serviços educacionais	
12	Doar invenções, patentes ou <i>softwares</i>	
13	Acolher refugiados, doentes, sinistrados ou desamparados	
14	Proibir o fumo em ambiente fechado de uso coletivo	
15	Doar órgãos	
16	Operar estações de tratamento de esgoto	
17	Atender feridos em teatro de guerra	
18	Prestar serviços de ambulância	
19	Atender pacientes por critérios de urgência médica	
20	Multar empresas por propaganda enganosa (Procon)	

Altruísmo imparcial (AI) *versus* altruísmo extremado (AE)

Nº	Caso	Prática
21	Pagar por serviços ambientais	AI
22	Participar de mutirões de serviços comunitários	AE
23	Doar remédios contra doenças tropicais a populações carentes	AE
24	Proibir a pesca em tempo de reprodução das espécies	AI
25	Diminuir o tamanho das embalagens, reduzindo insumos	AI
26	Contabilizar e reduzir as emissões de gases de efeito estufa	AI
27	Organizar rede de assistência a refugiados políticos	AE
28	Abastecer a população com alimentos e remédios básicos	AI
29	Oferecer serviços de transporte público	AI
30	Operar um sistema monetário	AI

Interesse social do *altruísmo imparcial*

Serviços essenciais

- ✚ Iluminação pública
- ✚ Meios de comunicação: TV, internet, correios, rádio, telefones
- ✚ Poder judiciário
- ✚ Segurança pública
- ✚ Detenção de criminosos
- ✚ Energia elétrica, gás natural
- ✚ Sepultamento ou cremação de mortos

Bens públicos

- ✚ Rodovias, pontes, hidrovias
- ✚ Transportes coletivos sobre trilhos ou pneus
- ✚ Portos, aeroportos, rodoviárias, hidrelétricas
- ✚ Museus de artes e ciências
- ✚ Bibliotecas públicas
- ✚ Estações de tratamento de esgoto
- ✚ Praças e parques públicos



“Primum non nocere.”
(Antes de tudo, não cause dano.)
Hipócrates

Súmula: objeto da Ética

Prática

- ☐ Como afeta os outros?
- ☐ Quem ganha com isso?

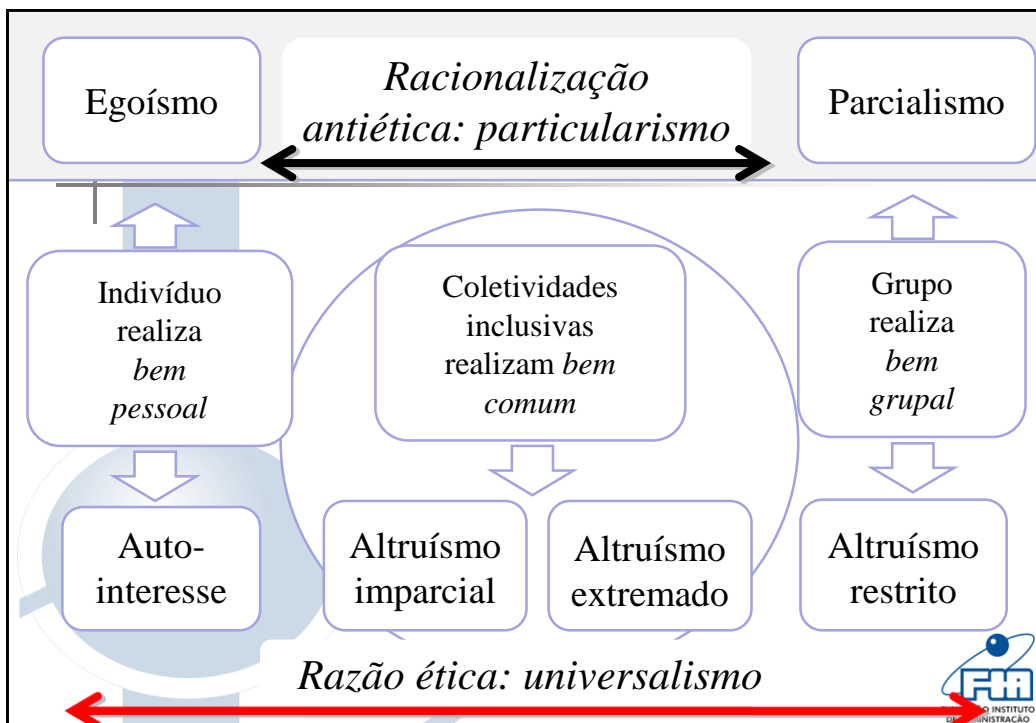
Efeito

- ☐ Causa-lhes benefício ou dano?
- ☐ Um, poucos, todos?



Exercício

Quem ganha?	Quem perde?	Conceito
Um aproveitador	Outros agentes	
Um indivíduo	Ninguém	
Poucos gananciosos	Outros agentes	
Alguns parceiros	Ninguém	
Necessitados e benfeitores	Ninguém	
Todos os agentes	Ninguém	

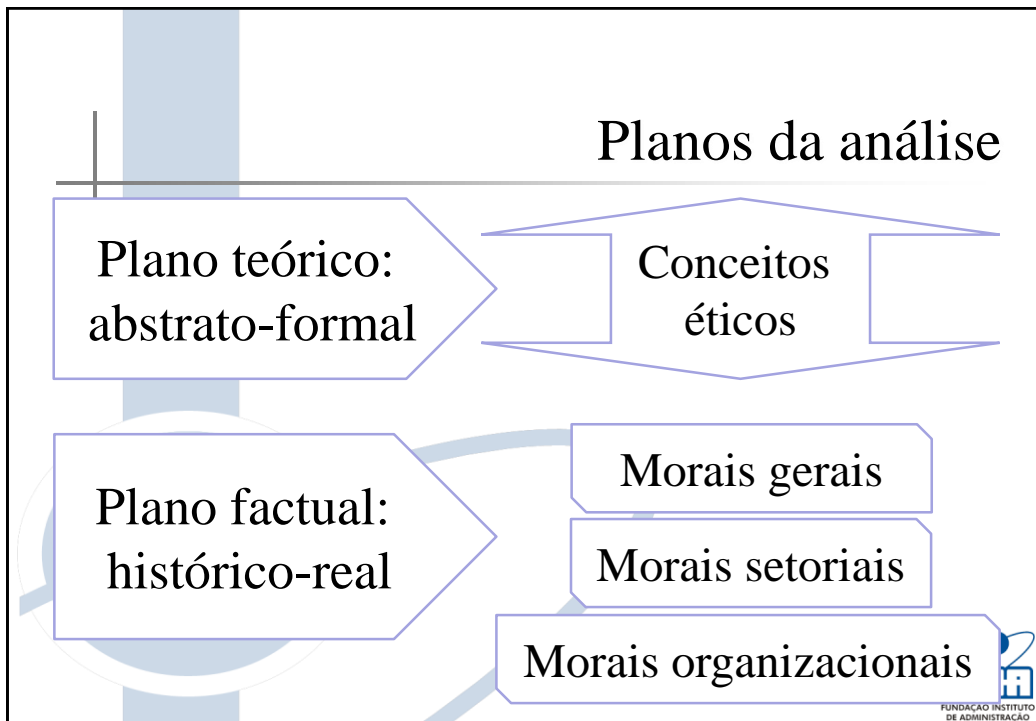


Razão ética (RE) ou racionalização antiética (RA)?

Nº	Questão moral	Análise
1	Categorizar as etnias em superiores e inferiores	RA
2	Tirar proveito da ingenuidade alheia	RA
3	Condenar o tráfico sexual de mulheres e crianças	RE
4	Achar ótimo enrolar os compradores	RA
5	Rejeitar toda e qualquer discriminação social	RE
6	Comprar os resultados de um concurso público	RA
7	Considerar justificável a sonegação de impostos	RA
8	Socorrer vítimas anônimas de uma enchente	RE
9	Proteger colega pego com “a mão na cumbuca”	RA
10	Agir sempre procurando não prejudicar os outros	RE

II

As morais gerais brasileiras



Raízes históricas da dupla moral brasileira



O sistema de colonização de exploração (*plantation system*) visava exportar produtos tropicais em grande escala com base no trabalho forçado e se disfarçou em ação missionária – evangelizar os índios e civilizar os negros – com base na desumanização dos escravos, vistos como gado (a crueldade era institucionalizada e os senhores se consideravam pessoas decentes).

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Raízes históricas da dupla moral brasileira



A voracidade tributária e as profusas regulamentações do Estado fiscalista e burocrático provocaram reações de desobediência civil: sonegação fiscal, desrespeito à lei, contrabando e rebeliões coloniais, numa clara dissociação entre as declarações públicas (todas honoráveis) e os atos praticados (gananciosos e espoliativos).



A moral da integridade

Moral oficial

Difundida nas escolas, nas igrejas, nos tribunais e na mídia mais responsável.

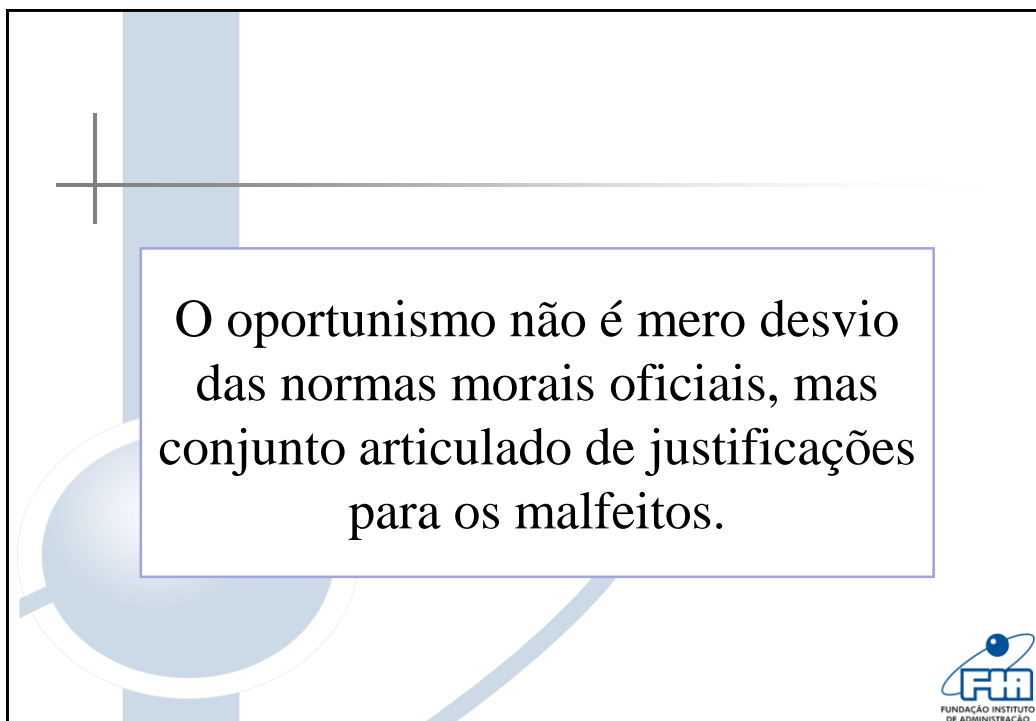
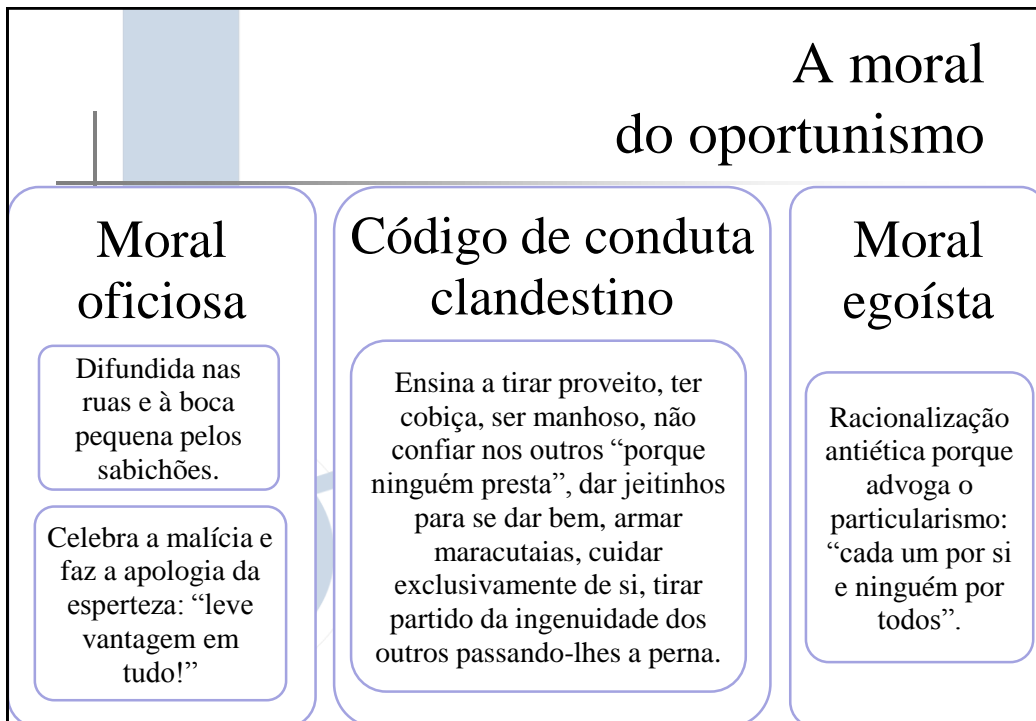
Celebra a inteireza e faz a apologia da virtude: “seja uma pessoa de bem!”.

Código de conduta público

Ensina a ter caráter, a ser digno, decente, correto; ensina a respeitar os outros e a não transigir com certos valores como a honestidade, a idoneidade, a lealdade, a confiabilidade, a veracidade e a legalidade.

Moral altruísta e autointeressada

Razão ética porque advoga o universalismo: “cumpra as obrigações sociais” e será um sujeito direito.



Eufemismos à brasileira

Não descumprimos normas, damos um jeitinho

Não temos caixa 2, são recursos não contabilizados

Não sonegamos impostos, adiamos o desembolso

Não fazemos falcatuas, somos induzidos ao erro

Não damos propinas, pagamos taxas de sucesso

Não corrompemos ninguém, damos incentivos



Moral da integridade (MI) X moral do oportunismo (MO)

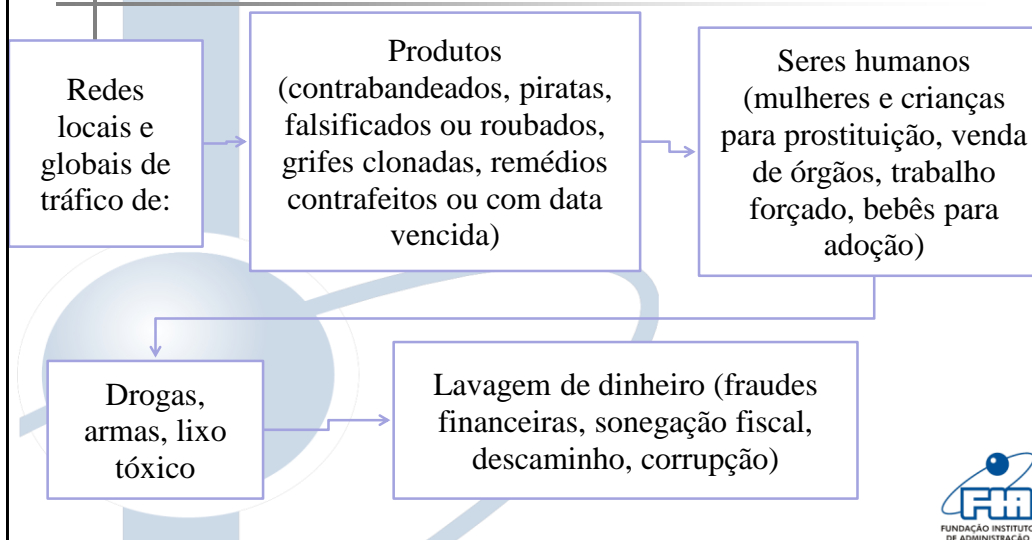
Nº	Caso	Prática
1	Esconder erros cometidos no exercício profissional	
2	Cumprir ordens, emitindo “meias notas” para clientes	
3	Recusar-se a assinar balanço maquiado	
4	Pagar consulta médica sem recibo, mediante desconto	
5	Declinar convite de fornecedor cujo contrato você gerencia	
6	Compensar o guarda rodoviário por “quebrar o galho”	
7	Realizar transações imobiliárias com “dinheiro frio”	
8	Utilizar softwares piratas	
9	Detalhar a um investidor os riscos das aplicações	
10	Recusar ser o “mala preta” da empresa (aliciador de fiscais)	

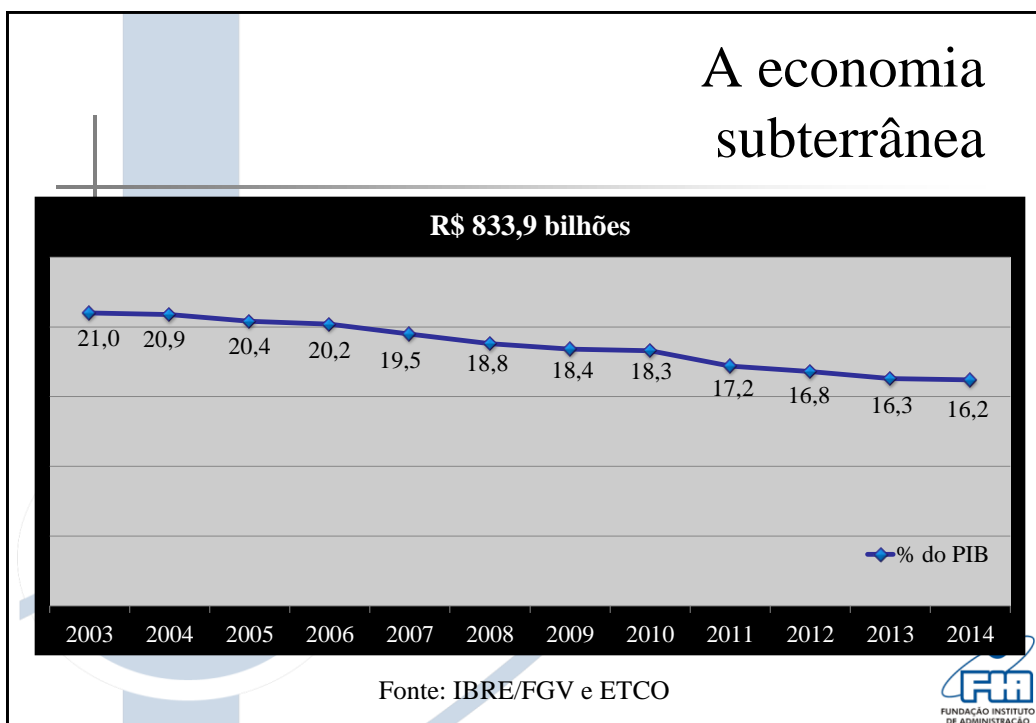
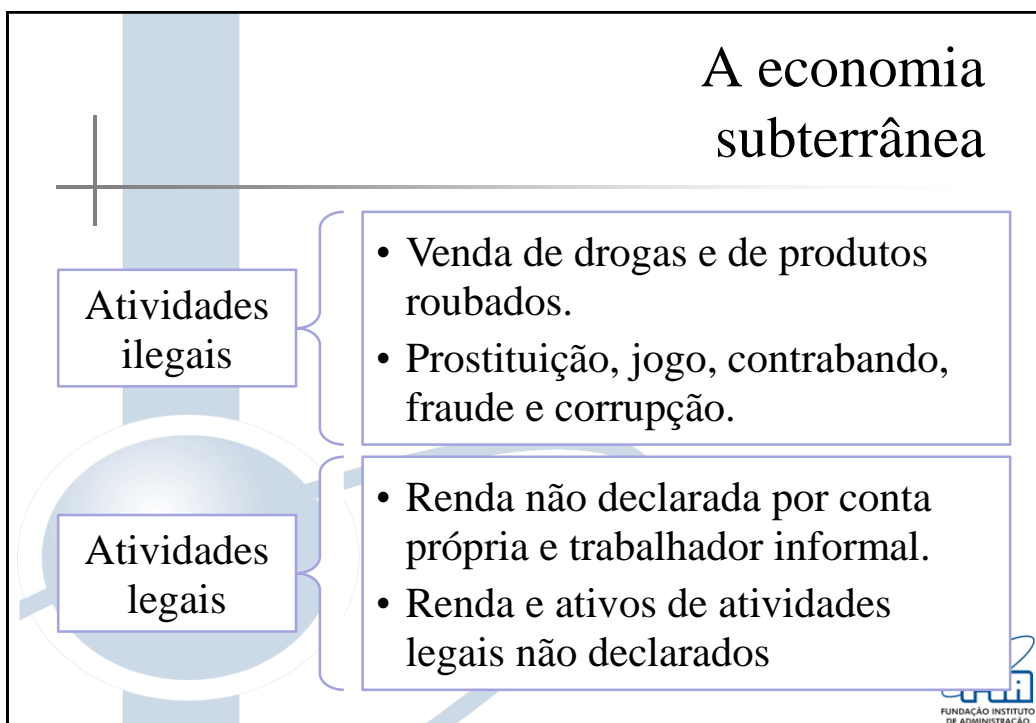


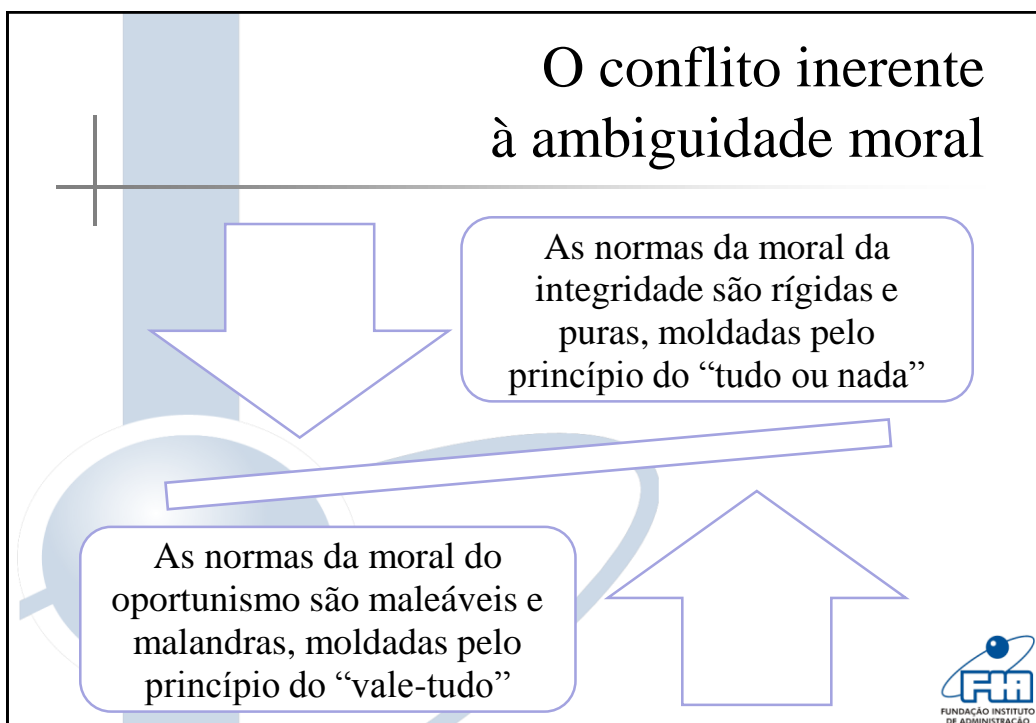
Moral da integridade (MI) X moral do oportunismo (MO)

Nº	Caso	Prática
11	Colar em prova	
12	Exigir Nota Fiscal nas compras do dia a dia	
13	Avisar o garçom que ele esqueceu de cobrar uma bebida	
14	Furar a fila do restaurante	
15	Plagiar textos da Internet	
16	Delatar vizinho traficante no Disque Denúncia	
17	Prestar falso testemunho para encobrir malfeito de colega	
18	Repassar ao concorrente informações confidenciais	
19	Bater ponto pelo colega no trabalho	
20	Participar de <i>bullying</i> : assédio contra colega	

O continente do ilícito






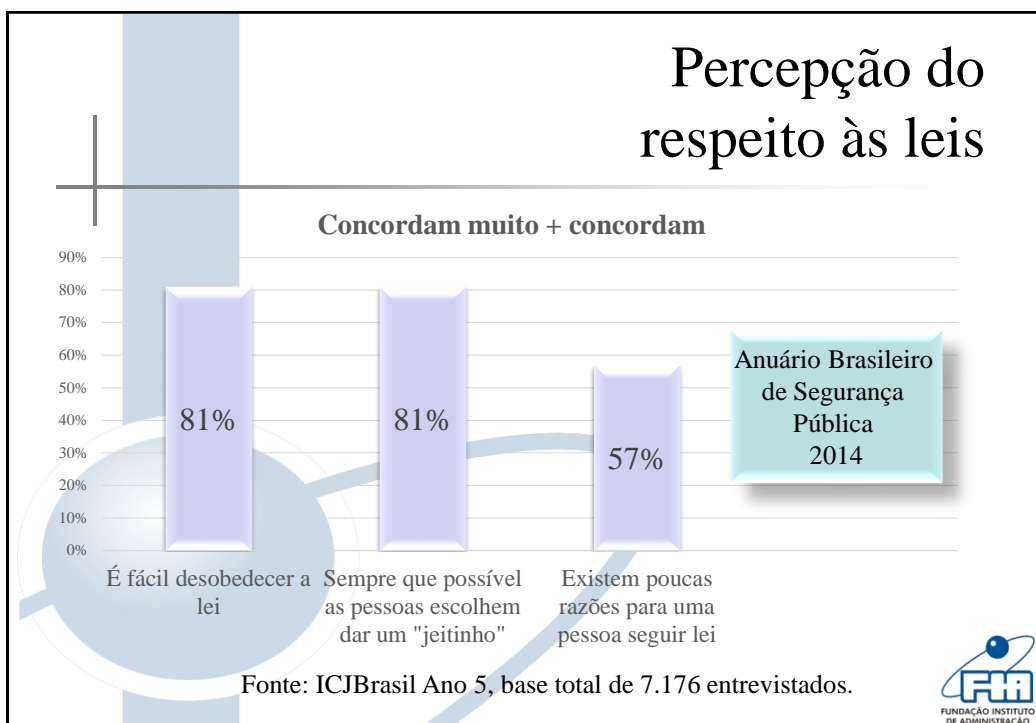


O brasileiro confia em quem?

%

	Família	Amigos	Vizinhos	Colegas de trabalho	Maioria das pessoas
Não confia	16	70	77	70	85
Confia	84	30	23	30	15

Fonte: Alberto Carlos Almeida
A Cabeça do Brasileiro 
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO



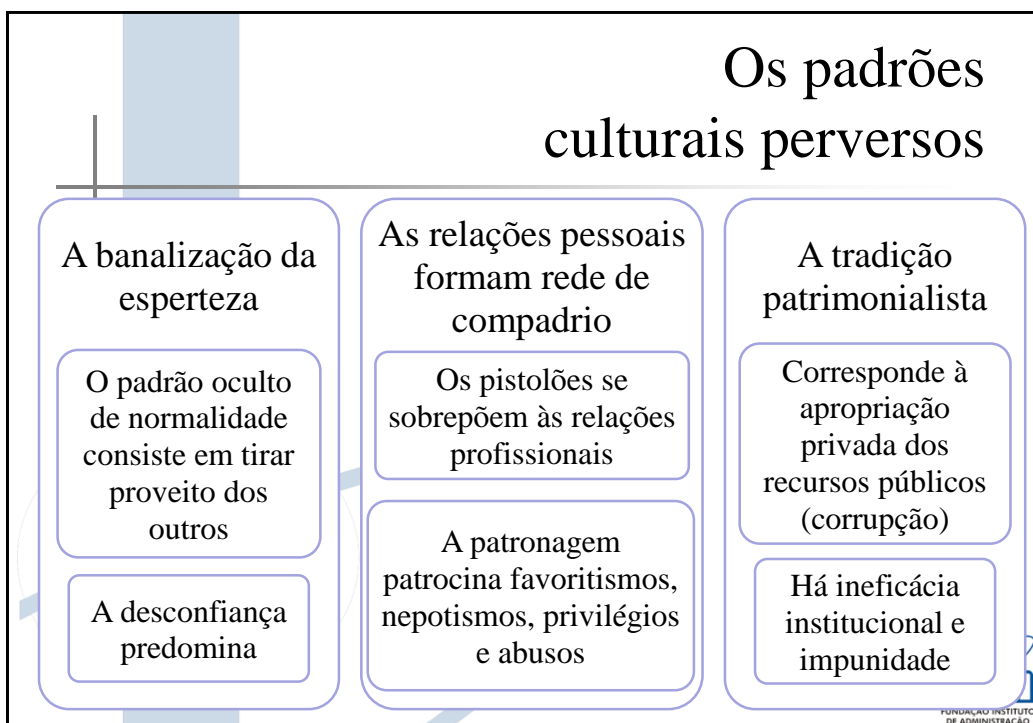
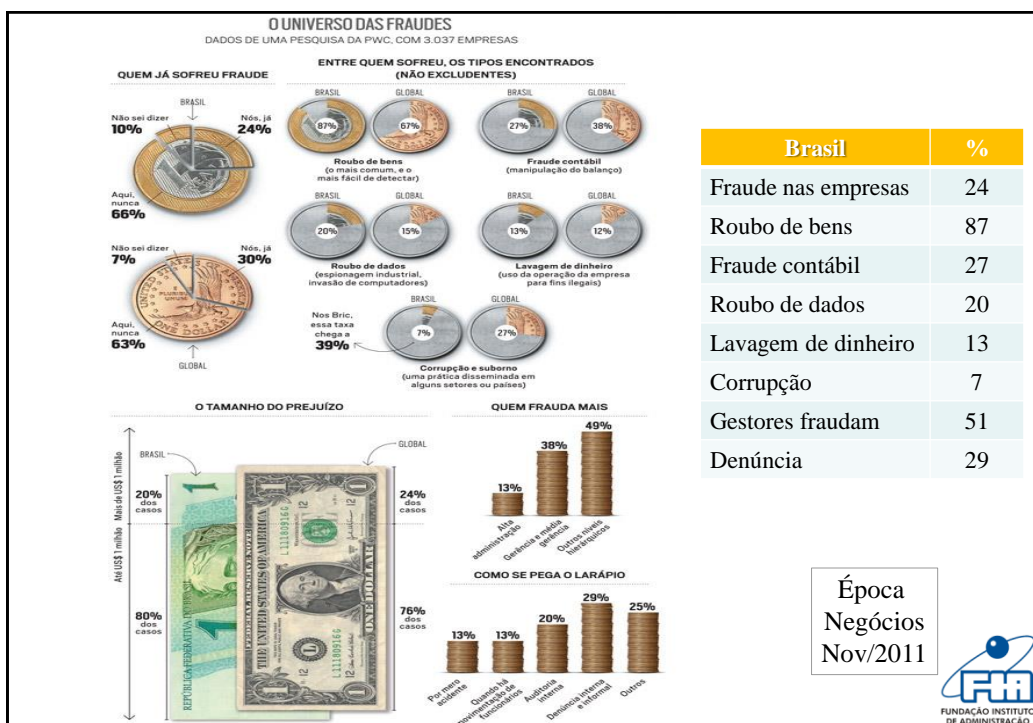
A blindagem dos malfeitos

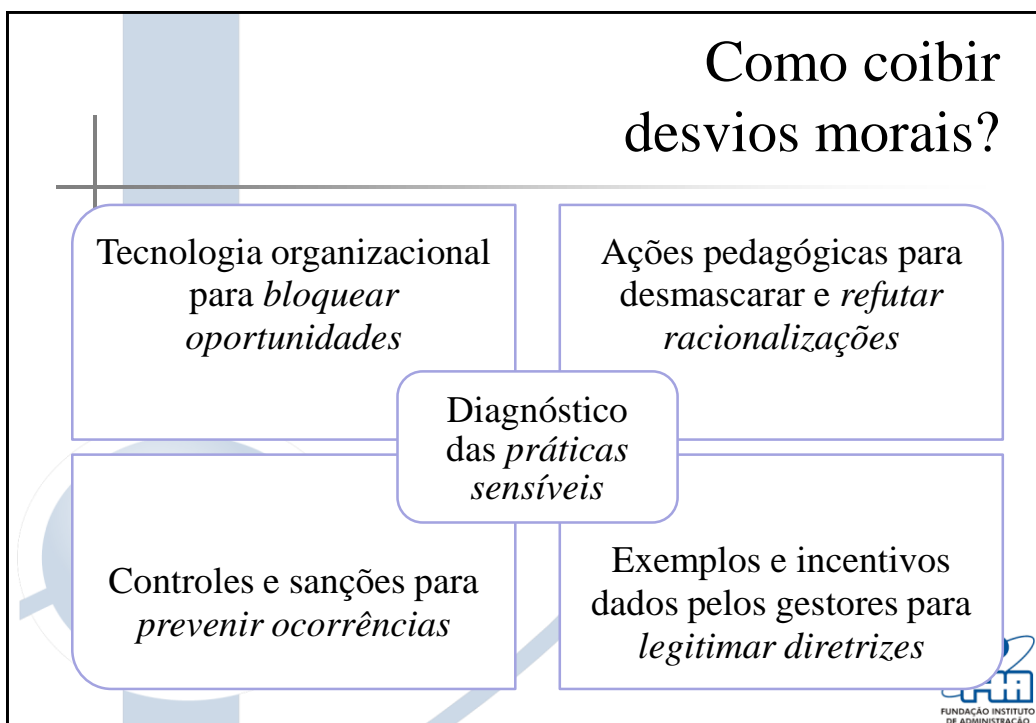
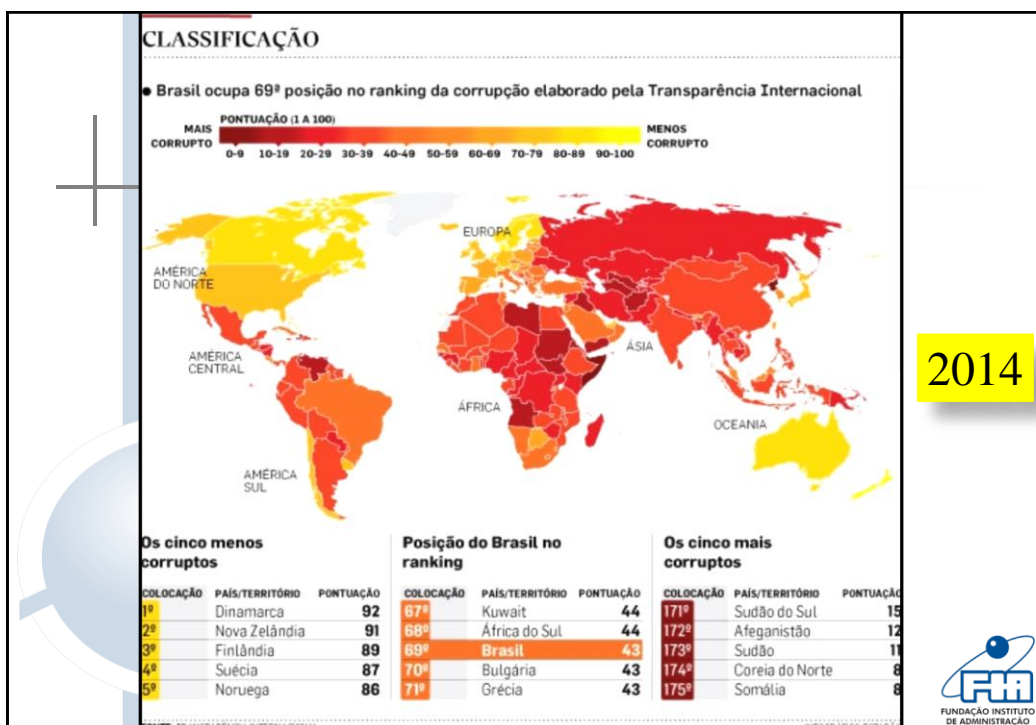
Embora as transgressões morais sejam universais, nos países latinos o oportunismo moral acarreta:

A solidariedade no pecado: o círculo íntimo estimula os deslizos ao propiciar apoio e acobertar os malfeitos – há leniência, complacência, permissividade.

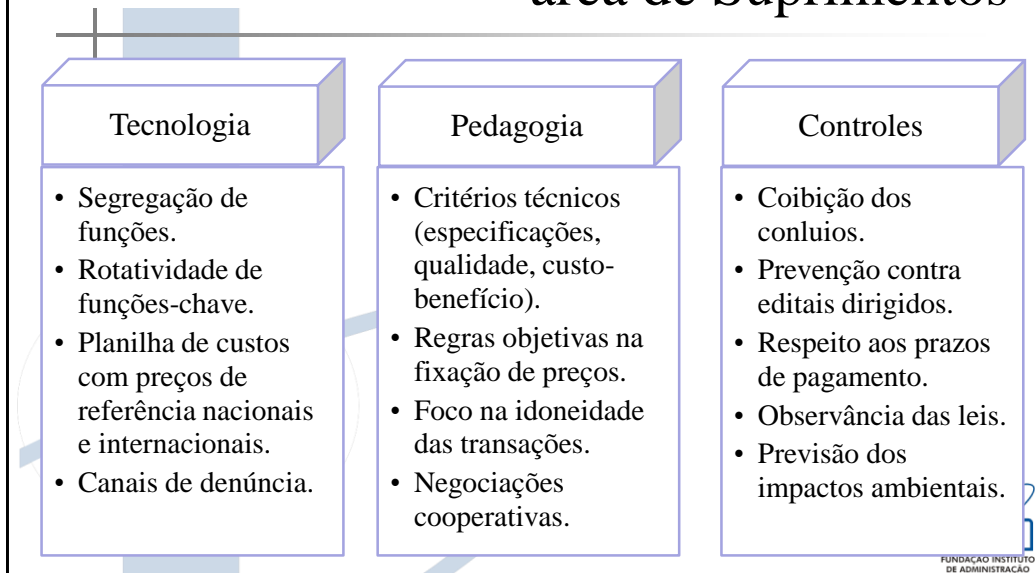
A armadilha da hipocrisia: prevalece um jogo de faz de conta com seu moralismo de fachada e seu fingimento público – roupa limpa por cima; roupa suja por baixo.

Os eclipses de decência: diante da oportunidade “imperdível” de ganhar um bom dinheiro, ainda que ilícito, apela-se para a máxima “às favas com a ética!”

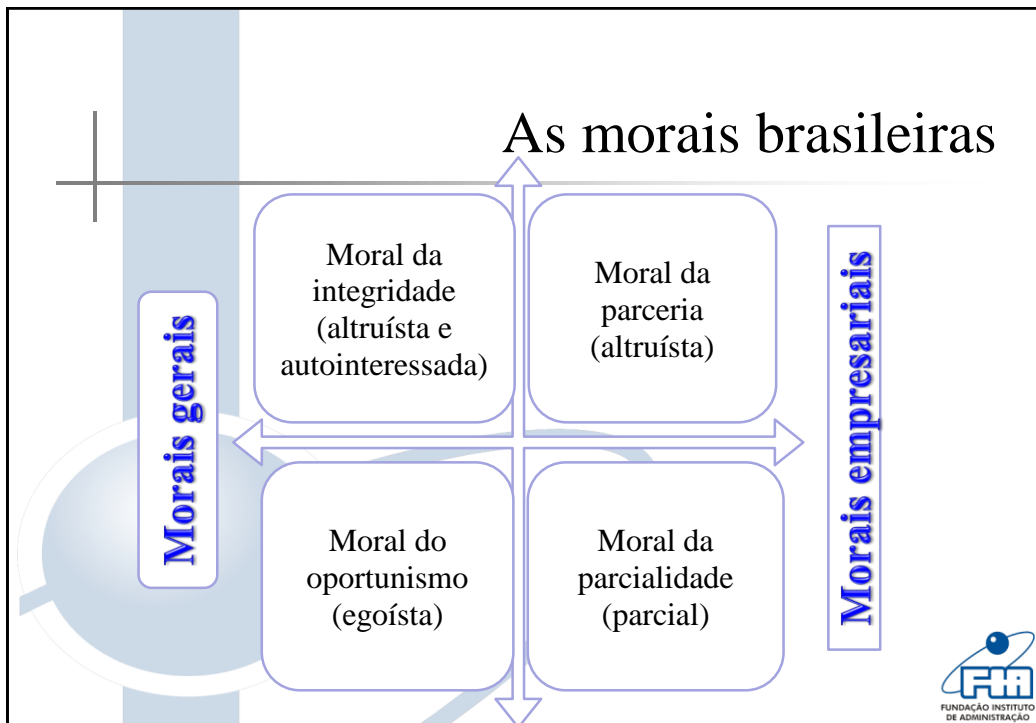




Exemplo: área de Suprimentos



III As morais empresariais brasileiras



Um contraponto moral

A lei da oferta e da procura justifica a manipulação de preços (especulação) em situações de calamidade pública?

A moral da parcialidade dirá que sim, porque as empresas precisam aproveitar todas as oportunidades para ganhar dinheiro (particularismo).

A moral da parceria dirá que não, porque empresas socialmente responsáveis não abusam de pessoas vulneráveis (universalismo).

FIA
FUNDAÇÃO INSTITUTO
DE ADMINISTRAÇÃO

A moral da parcialidade

Moral oficiosa

Seus praticantes alegam ter um saber superior, menos ingênuo e mais vivido.

Máxima: “Para os amigos, tudo; para os inimigos, nada; para os indiferentes, a lei”.

Código empresarial clandestino

Ensina a dualidade nas condutas: lealdade entre os membros do grupo em quem se pode confiar e malícia nas relações com os de fora de quem se deve desconfiar.

Celebra a troca de favores (toma lá dá cá) e menospreza as regras gerais (A lei? Ora, a lei!).

Moral parcial

Racionalização antiética porque advoga o particularismo grupal: “Nós protegemos os nossos; os outros que se cuidem!”.

Os efeitos negativos

Risco moral

Desconfia-se de que haverá negligência ou relaxamento nas cautelas a serem adotadas, já que alguém cobrirá os prejuízos eventuais

Há suspeita de que uma das partes não é de boa-fé e irá abusar

Custos de transação

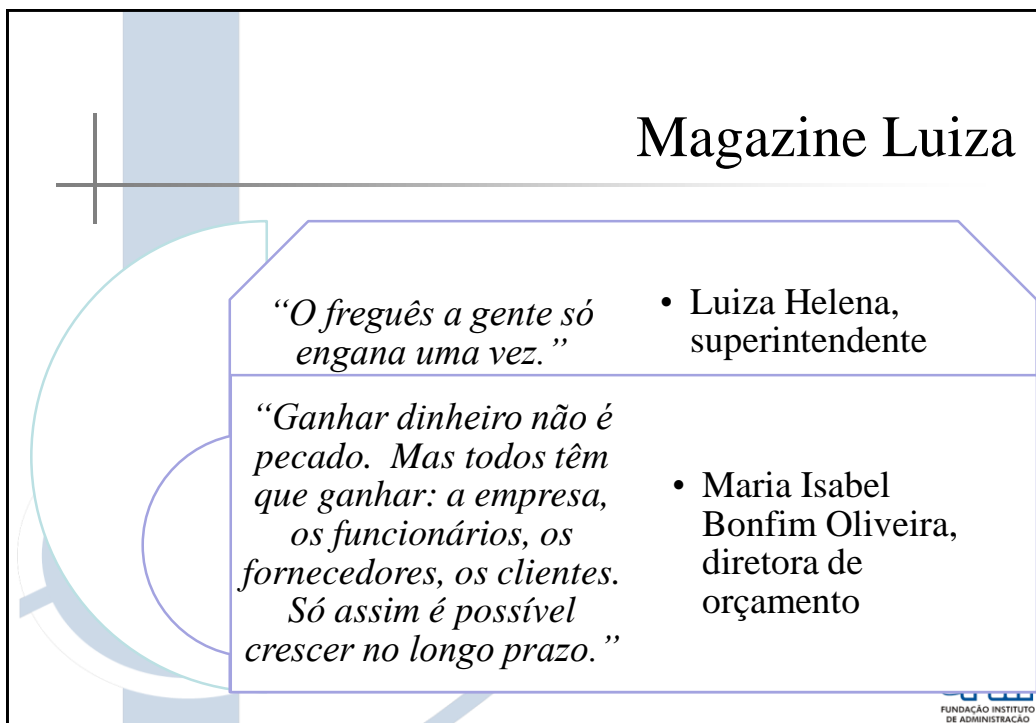
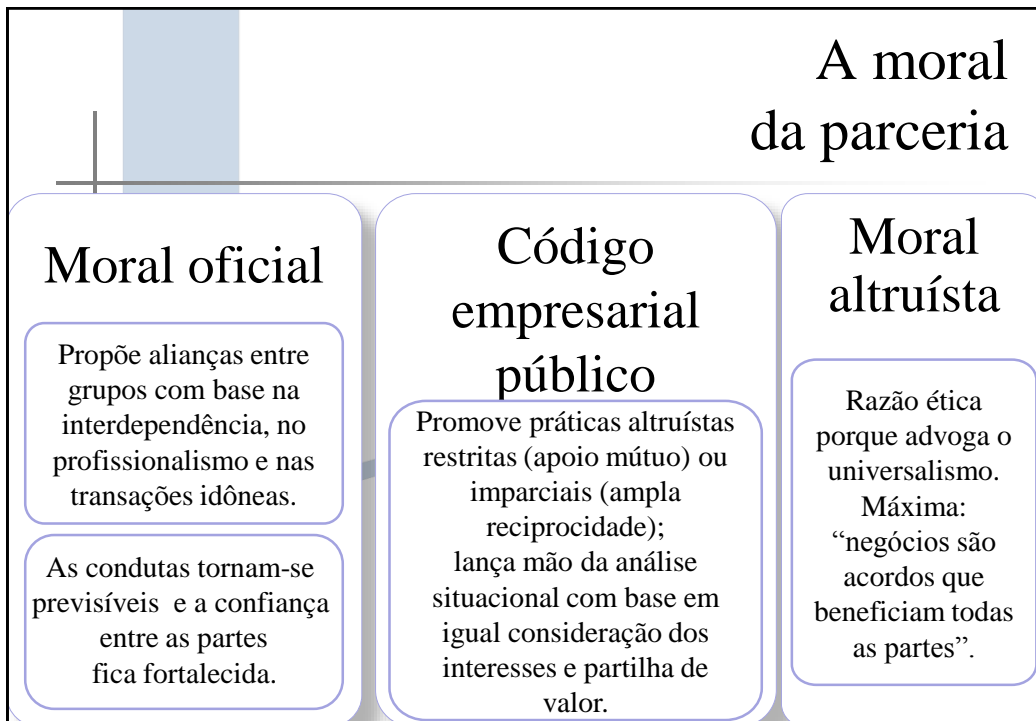
Aumentam os juros ou os prêmios das apólices de seguro

Multiplicam-se as salvaguardas contratuais

Seleção adversa

Saem prejudicados os bons pagadores

São nivelados por baixo clientes e usuários

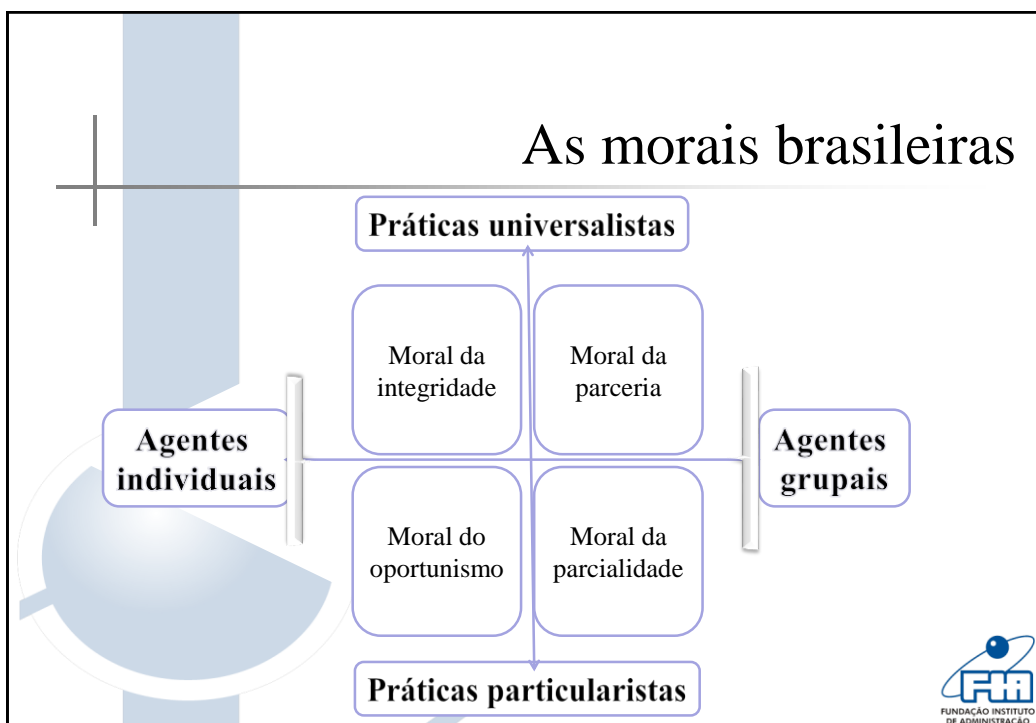


Moral da parceria (MP) X moral da parcialidade (Mp)

Nº	Caso	Prática
1	Obter selo de qualidade para produtos	
2	Operar um caixa dois	
3	Certificar processos ou serviços (ISO, selo verde)	
4	Formar fila preferencial para idosos, gestantes e deficientes	
5	Criar divisões especiais em bancos para clientes abonados	
6	Dar “gratificações” a autoridades públicas	
7	Contratar terceiros que não respeitam direitos trabalhistas	
8	Fazer dos fornecedores extensões do próprio negócio	
9	Adquirir insumos nocivos ao meio ambiente	
10	Assinar contratos de risco com clientes	

Moral da parceria (MP) X moral da parcialidade (Mp)

Nº	Caso	Prática
11	Conceder empréstimo mediante “venda casada”	
12	Comprometer-se a comprar produtos certificados	
13	Utilizar fontes renováveis de energia	
14	Participar de lobby para aliciar deputados	
15	Superfaturar obras para financiar campanhas políticas	
16	Submeter-se a extorsão praticada por fiscais	
17	Oferecer soluções ao Poder Público para combater a sonegação	
18	Adotar uma escola pública e propagandear o feito	
19	Lançar efluentes industriais <i>in natura</i> nos cursos d’água	
20	Financiar e fornecer armas a ditaduras	



Moral da Integridade (MI), do oportunismo (MO), da parceria (MP) ou da parcialidade (Mp)?

Nº	Caso	Prática
1	Sonegar impostos	
2	Denunciar concorrentes que sonegam impostos	
3	Participar de cartel para lotear o mercado	
4	Negociar informações confidenciais	
5	Falsificar assinatura de colega na lista de presença	
6	Apoiar fornecedor tradicional em situação de crise	
7	Recusar-se a participar de espionagem econômica	
8	Implementar o “comércio justo” com produtores familiares	
9	Investir em pesquisas para reduzir a “pegada ecológica”	
10	Espalhar boato maldoso contra concorrente	