dade da afluência a subclasse dos descontentes. A partir daqui o liberal Galbraith, que nos EUA não tem o mesmo significado que atribuímos ao termo em nosso país, se manifesta nitidamente. Se o diagnóstico pode ser partilhado por americanos não liberais ou conservadores, o mesmo não ocorrerá com as soluções propostas, por Galbraith. Um liberal dos EUA está muito próximo de um social democrata europeu. E é nas propostas de solução que Galbraith deixa claro que seu livro é um amargo e entristecido momento de reflexão sobre um país com o qual não está definitivamente contente e satisfeito, e também uma crítica ao conservadorismo republicano da era Reagan-Bush, e um texto de militante do Partido Democrata.

Evidentemente, suas sugestões não surpreendem pela novidade. São tradicionais e conhecidas terapias liberais ou social democratas. Clama-se pela revisão do papel do Estado, em sentido oposto ao "estado mínimo" dos anos Reagan-Bush. O Estado é chamado de volta para equacionar os problemas da sociedade do contentamento e para eliminação da subclasse. O revigoramento do Estado passa pela reforma fiscal, como forma de eliminação do déficit público, e também pelo aumento de atividade e produtividade do Estado. O equilíbrio das contas públicas não se obteria apenas com corte nas despesas, que inevitavelmente aumentarão para que o Estado possa voltar a cumprir diversos objetivos. O que se propõe é aumento de impostos, que recairão necessariamente sobre os satisfeitos, e dentre estes preferivelmente sobre os satisfeitíssimos que auferem rendas mais elevadas. Com a reforma fiscal e um Estado reaparelhado propõe-se a recuperação da capacidade de investir, especialmente na deteriorada infra-estrutura do país. Estima-se que apenas de reparo em rodovias federais seriam necessários 320 bilhões de dólares. Além disso, seria através do renascimento do *Welfare State* (estado de bem-estar social) que se cuidaria da *underclass*, e especialmente atacando focos urbanos de pobreza, investindo maciçamente em retreinamento de mão-de-obra. Claramente o grande risco à Cultura do Contentamento se origina entre os que são deixados de fora, ou seja, a subclasse. As conseqüências, sob a forma de potenciais explosivos já são evidentes. O que Galbraith aponta é a possibilidade concreta de um país de Primeiro Mundo voltar a abrigar o dualismo de ricos e miseráveis cuja eliminação é o cartão de entrada de uma sociedade neste mesmo Primeiro Mundo. Evidentemente o contentamento não é um fenômeno exclusivamente estadunidense. Ele floresceu na Grã-Bretanha Tory de Margareth Tatcher e não terminou ainda sob a liderança de John Major. A Comunidade Européia com suas manifestações nazistas e xenofóbicas e seu particular asco pelos pobres de todos os continentes, a começar pelos do próprio Leste Europeu, pode já ser clara manifestação de uma cultura do contentamento. Nós no Terceiro Mundo a conhecemos como fenômeno alienado da minoria rica.

O livro de J. K. Galbraith é oportuno. O diagnóstico embora amargo e sombrio é um apelo à realidade. Suas soluções não são necessariamente novas, nem asseguram inevitável eficácia. Outros exemplos, inclusive nos próprios Estados Unidos, demonstraram a fragilidade dos remédios liberais de lá, social democratas de outros lugares. É um ensaio interessante, escrito por um autor que milita consistentemente por suas idéias há mais de meio século e que analisa as dificuldades ou a crise dos EUA, sob um novo aspecto.

ÉTICA NAS EMPRESAS: BOAS INTENÇÕES À PARTE



de **LAURA L. NASH**
São Paulo: Makron Books, 1993.

por **Maria Cecília Coutinho de Arruda**, Professora do Departamento de Mercadologia e Coordenadora do CENE da EAESP/FGV.

Conhecemos pessoalmente Laura Nash em novembro de 1992, quando veio ao Brasil lançar esta edição em português de *Business Ethics: good intentions aside*. Participamos de um seminário internacional sobre Ética Empresarial, e nessa ocasião conseguimos que aceitasse visitar a EAESP/FGV, ainda que por poucas horas.

Reunidos com ela uns poucos professores e alunos de Graduação e de Pós-Graduação, tivemos oportunidade de conhecer melhor sua personalidade, e entender o que para ela constituía o núcleo do seu pensamento, em grande parte registrado no livro. Bem-humorada e séria ao mesmo tempo, fazia-nos sorrir ao mesmo tempo em que conversávamos sobre suas maiores preocupações atuais: a ética na transição "capitalismo x socialismo", no Leste Europeu. Escreveu umas palavras como dedicatória em dois exemplares do seu livro para a Biblioteca Karl A. Boedecker (inglês e português), selando sua visita.

Era agradável e animador ver uma pessoa ainda jovem, cheia de vitalidade, já ter contribuído tanto para a ética empresarial. Contou-nos como se tornou uma das pioneiras desse tópico "por acaso". Recém-formada em Humanidades, resolveu fazer sua Pós-Graduação na

Harvard Business School. Para pagar o curso, aceitou um trabalho de férias na *Harvard Business Review*, onde lhe sugeriram que escrevesse um artigo que fosse útil para acadêmicos e empresários. Com sua bagagem filosófica, pensou em associar a Ética à Administração. "Ethics without sermon" foi publicado na *HBR* e teve uma aceitação fantástica. Estava lançado um tema até então muito pouco explorado. Depois do *Business Ethics* escrito em 1957 pelo jesuíta P. R. Baumhart, S.J., o trabalho de Nash parece ter sido o primeiro de repercussão na área.

Assustada com o impacto positivo de seu artigo, Laura percebeu existir um campo novo, demandando discussão, dentro da Administração de Empresas: a ética. Passou a orientar sua formação, pesquisa e atuação profissional para este "nicho", e cedo se tornou uma das especialistas mais famosas dos Estados Unidos. Sua maturidade na matéria, hoje, é fruto de intenso trabalho de pesquisa e consultoria, tendo pessoalmente entrevistado milhares de empresários, como menciona no *Ética nas empresas: boas intenções à parte*.

Das informações colhidas em suas investigações, a autora conclui que a falta de ética implicou em vultosas multas, escândalos, fraude, interrupção do ritmo de trabalho e outros problemas prejudiciais à empresa. Dada a sua formação humanística, e a convicção de que a ética nos negócios é imperativa, elaborou a teoria da "Ética Convencionada", que permeia quase todos os capítulos do livro ora em análise.

Na primeira parte do livro, a Ética Convencionada foi definida como uma combinação coerente de motivação do lucro e valores altruístas que ajudam a confiança e a cooperação entre as pessoas. Esta abordagem se apóia em três grandes pilares: o objetivo primário como criação de valor em suas muitas formas; o lucro e outros retornos sociais não constituindo objetivos dominantes, mas resultando de outras metas: o enfoque de problemas empresariais mais em termos de relacionamentos do que de produtos tangíveis.

Ao se perguntar "por que a ética nos negócios agora?", Nash enfatiza que quase todos os valores compreendidos pela conduta ética nos negócios – honestidade, justiça, respeito pelos outros, serviço, palavra, prudência e confiabilidade – vêm sofrendo uma desintegração no mercado. O administrador de hoje, então, tem a responsabilidade não apenas de estar, mas de perceber que está acima de qualquer crítica, e ter a expectativa de que os mesmos padrões sejam seguidos pelos demais colegas, que seguirão a política da empresa. Os valores pessoais e a força de caráter de um administrador tornaram-se questões urgentes para a organização, ainda que as melhores pessoas tenham problemas. Inúmeros casos americanos são citados para ilustrar a validade dessa mudança.

A conduta ética não pressupõe um afastamento dos padrões morais básicos, e muito menos dos objetivos maiores de uma sociedade capitalista, nas condições sociais e competitivas do mundo empresarial moderno.

A autora reforça a noção de que é possível para um administrador levar suas preocupações morais para além do campo das boas intenções, até uma aplicação real na busca do sucesso econômico. Ter responsabilidade ética nos negócios supõe, muitas vezes: confiar no instinto, definir os "nãos" (não ter conflito de interesses, não mentir, não envenenar o cliente, não poluir o meio ambiente, etc.): articular explicitamente uma filosofia de negócios, estabelecendo um conjunto de padrões éticos, e não só proibições, relacionados com o objetivo da empresa, a serem seguidos por todos os funcionários.

Na segunda parte do livro, Laura Nash considera o imperativo da mudança. Após um estudo da evolução filosófica do modelo do interesse próprio, a autora introduz a vertente da ética. O objetivo é maximizar o retorno, atuando dentro das leis e costumes locais, com meios tangíveis de eficiência. A premissa básica do modelo é que o interesse próprio é aquele que fornece o maior retorno para o maior número de pessoas. O modelo apresenta desvantagens grandes, por ser eticamente disfuncional e competitivamente contraproducente.

Uma nova estrutura analítica para a solução de problemas aparece como contrapartida, encorajando o tomador de decisões a buscar a integração, a motivação e atenção aos outros, a saúde da organização e o sucesso econômico.

Na terceira parte do livro, Nash mostra a ética convencionada em funcionamento. Identifica bloqueios econômicos ao comportamento ético nos negócios, descreve as falhas éticas e resolve os problemas. Critica uma orientação do administrador para o resultado do balanço, analisando as várias implicações e efeitos maléficos desta orientação, sobre as pessoas e sobre a empresa.

Embora afirme que o lucro é inegavelmente importante, a autora entende que uma fixação nele é instrumento analítico pobre, uma medida imprecisa dos muitos aspectos de um administrador, principalmente daqueles que implicam a ética.

A grande quantidade de exemplos, colocando no contexto os princípios e conceitos, dá ao leitor a idéia de um modelo de operacionalização possível, e não teórica, como alguns poderiam pensar.

A sólida formação humanística de Laura Nash possibilita uma análise situacional profunda, ampla e atual. Os aspectos filosóficos, históricos, antropológicos, sociológicos, psicológicos e econômicos com que várias questões foram elaboradas mostram a riqueza de conhecimento e conteúdo da autora.

Em suma, o trabalho de Laura L. Nash é uma obra abrangente, com nítido sentido didático, proveitoso tanto para os que se iniciam no estudo da Ética Empresarial, os estudantes de Administração, como para os que dela cuidam, os empresários, gerentes e profissionais de empresa em geral. ❑