Ética e mudança na perspectiva da biologia do conhecimento*

Sergio Proença Leitão**
Renata Buarque Goulart Coutinho***

SUMÁRIO: 1. Breve panorama de uma crise; 2. Responsabilidade social corporativa; 3. Ética e razão; 4. Ética e biologia do conhecimento; 5. Mudança; 6. Síntese.

SUMMARY: 1. Brief outlook of a crisis; 2. Corporate social responsibility; 3. Ethics and reasoning; 4. Ethics and knowledge biology; 5. Change; 6. Summary.

PALAVRAS-CHAVE: responsabilidade social; razão instrumental; razão substantiva; emoção; amor.

KEY WORDS: social responsibility; instrumental reasoning; substantive reasoning; emotion; love.

Vivemos uma crise em que a destruição ambiental toma proporções globais e a negação das necessidades básicas para a maioria crescente da humanidade ameaça o planeta como um todo. No centro dessa crise está a questão ética. Este artigo reflete sobre a ética em um contexto de mudança, acrescendo à discussão a perspectiva da biologia do conhecimento, enquanto reconhece sua primordial necessidade em todas as formas de organização humana ou projeto de mudança social.

Ethics and change from the biology of knowledge perspective
We are living a worldwide crisis. Besides a dramatic environmental destruction, a growing majority of human beings are deprived from having their basic needs satisfied. The ethical dimension lies within the very center of

* Artigo recebido em jun. e aceito em out. 2002.
** Professor associado do IAG/PUC-Rio. E-mail: proenca@iag.puc-rio.br.
*** Mestre e doutoranda em administração pelo IAG/PUC-Rio.

that crisis. This article discusses ethics from the knowledge biology perspective, while admitting its utmost importance in any form of human organization or social change project.

"A contradição entre a ética socialmente imanente e a ética universal se reduzirá e tenderá a desaparecer, na mesma proporção em que a sociedade se torne verdadeiramente humana, isto é, cuide do pleno desenvolvimento de todos os seus membros."
Erich Fromm

1. Breve panorama de uma crise

Cresce lentamente a consciência de que vivemos uma crise de dimensão planetária. Os dados sobre ela têm sido divulgados por instituições como a ONU, o Clube de Roma e organizações ligadas ao movimento ecológico. O filósofo Boff (2000) a separa em três vertentes: a crise do sistema social, a do trabalho e a ecológica. Weil, D'Ambrósio e Crema (1993), baseando-se na 38th Conference on Science and World Affairs, a sintetizam em duas: a destruição do meio ambiente em escala global e a negação das necessidades básicas para uma maioria crescente da humanidade, ameaçando o planeta com uma catástrofe maciça. O físico Fritjof Capra (1996), por sua vez, vê a origem da crise na forma como percebemos o mundo que nos cerca. Em linha paralela, os biólogos Humberto Maturana e Francisco Varela (1995) nos lembram que o problema do conhecimento da realidade passa pelo conhecimento do nosso conhecer, para entendermos o que ocorre no mundo. A percepção da crise é mais presente entre intelectuais e ativistas políticos e ambientais do que entre governantes e empresários.

Em qualquer explicação adotada, ninguém discorda de que a ética seja uma dimensão presente nessa crise global. Da mesma forma pesquisadores admitem terem sido limitados os esforços para explicar e prevenir o comportamento não-ético em nossas organizações sociais (Brass, Butterfield & Skraggs, 1998).

A preocupação com o destino da humanidade estimulou o movimento ecológico dos anos 1990, hoje ainda sem força para conter o avanço da destruição ambiental, devido à dominância da corrente do "ambientalismo renovado", com seus ajustes incrementais secundários nos sistemas econômicos e tecnológicos (Egry & Pinfield, 1999). O recente relatório preparado pelo Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas sobre a saúde do planeta descreve um cenário de extinção, fome e escassez de água nos próximos 30 anos em

70% da superfície do planeta (*O Globo*, 23-5-2002). Dez anos decorridos da Rio 92, diz o secretário-geral da ONU, "pouco se avançou na proteção do meio ambiente e no caminho para o desenvolvimento sustentável, porque as nações industrializadas não têm cumprido os acordos internacionais que assinaram na conferência do Rio" (*O Globo*, 31-5-2002).

Nos últimos anos surgiram diversas organizações sem fins lucrativos trabalhando com os mais diferentes temas para a promoção ambiental e social, ao mesmo tempo que as ações governamentais nessas áreas encolhiam. A força crescente conferida ao mercado, com o revigoramento da doutrina neoliberal, introduziu, por sua vez, o debate sobre o papel das organizações privadas nesse processo, iniciando-se um movimento de empresas no sentido de uma ação mais responsável nos âmbitos social e ambiental, que começam a ser vistos, por uma parcela da academia, como dimensões interligadas.

Toda a movimentação feita, todavia, está longe de caminhar no sentido de uma mudança transformadora, ou seja, de uma mudança paradigmática e ideológica e da recuperação de um pensar e agir eminentemente substantivos (Leitão & Rossi, 2000) que possam levar a uma efetiva reversão do quadro mundial. O movimento se dá ainda numa ótica reducionista, fragmentada e dominantemente instrumental, inclusive porque a verdadeira essência da crise raramente é questionada. O incrementalismo das medidas adotadas abranda conseqüências sem eliminar causas e procura, quando muito, eliminar sintomas da doença, em vez de fortalecer o organismo físico-social.

Nas organizações domina a ideologia produtivista, com a busca da produção eficaz a qualquer preço. O inquestionável desenvolvimento técnico da humanidade ocorreu em meio a uma extrema fragmentação do saber, com domínio da ciência positivista e dos métodos puramente quantitativos (Chanlat, 2000; Capra, 1996). A instrumentalidade acrítica do mercado e da vida como um todo colocou em segundo plano a substância das coisas e sua preocupação moral. Criou um tipo de sociedade onde a tecnologia passa a assumir o papel de salvadora, ao construir a crença de que, com os avanços tecnológicos, os problemas humanos serão solucionados (Pitassi & Leitão, 2002).

As relações no interior das organizações são de dominação, com espaço limitado para a cooperação e a solidariedade, sendo o sofrimento humano considerado subproduto natural do trabalho e tema muito pouco discutido no meio empresarial e na pesquisa em administração (Chanlat, 2000). Só há espaço para o que Guerreiro Ramos (1983) chamou de "a criatura que se comporta", sem senso crítico ou autonomia para deliberar a respeito de seus atos, segundo seus próprios valores: um ser humano passivo, que não "age", mas se enquadra, adaptando-se aos padrões organizacionais.

O "recurso" humano das organizações modernas permanece separado de sua subjetividade e em seu corpo/mente/emoção/espiritualidade. Há uma dualidade entre o pensar e o agir e uma supressão do sentir e do ser. Corpo e mente têm permissão para adentrar tais organizações, mas a emoção e o espí-

rito continuam sem a senha de acesso. Tal separação leva à perda de um pensamento unificado, com a conseqüente hegemonia da razão instrumental e os decorrentes problemas éticos (Leitão & Rossi, 2000).

A percepção da insustentabilidade da concepção vigente de organização social acabou por agravar as discussões sobre responsabilidade social das empresas públicas e privadas e sobre a ética na segunda metade dos anos 1990. Mas as proposições dos autores que tratam da relação entre negócios e sociedade são majoritariamente baseadas no paradigma dominante, buscando apenas mudanças adaptativas. Como argumenta Morgan (1996), "há um aspecto autogerador em relação a muitos problemas contemporâneos, que só pode ser atacado fazendo-se referência à lógica que os produz". Para mudar, teríamos de aceitar uma nova forma de ver o mundo, um novo paradigma, e como ele deve ser conhecido, pensando sistemicamente a complexidade da crise e de sua qualidade.

No mundo atual vivemos alienados da natureza (Fromm, 1970), da qual somos parte integrante, de nosso trabalho, uns em relação aos outros — o sentido de alteridade parece esquecido — e alienados de nós mesmos, confusos quanto a nossa própria identidade (Harman & Hormann, 1993). A solidariedade e a cooperação entre os humanos perderam importância para o individualismo e a competitividade geradora de separação e desagregação (Boff, 2000).

Nas organizações, particularmente nas de caráter privado, valoriza-se o guerreiro, o homem que consegue ultrapassar seus limites obcecado pela busca de excelência, emulando o "matador frio", o vencedor, combatente avesso a reflexões e interrogações. O mesmo indivíduo que se identifica com a organização e a idealiza, sacrificando sua vida pessoal em prol dos objetivos da empresa que, por sua vez, passa a assumir o papel de "sagrado transcendente legitimador de sua existência" (Enriquez, 1994). Essa organização divina, no dizer de Enriquez, ao prover continuamente patamares a alcançar, projetos a concretizar e causas a defender, permite ao indivíduo se considerar "um herói dos tempos modernos".

A fragmentação e o reducionismo orientam o pensar e o agir também no mundo das empresas, onde crenças pessoais e negócios não se misturam, como se estes fossem algo à parte da vida. A acumulação da riqueza e do poder são as prioridades, mesmo que os estragos para os trabalhadores e suas famílias, ou para a sociedade, ou para o planeta, sejam incomensuráveis (Dejours, 1992; Chanlat, 2000). Espera-se que as decisões organizacionais sejam racionais e objetivas, fruto exclusivo do intelecto, sem espaço para a emoção e o espírito, vistos como dissociáveis entre si, nem para a subjetividade e a reflexão (Leitão & Rossi, 2000). Com essa visão de mundo, os defensores da economia de mercado ainda argumentam, cegos às estatísticas sociais e ambientais, que se todas as empresas buscarem maximizar valores para os acionistas, o bem-estar social será também maximizado (Jensen, 2001).

É natural, diante desse quadro, que a questão ética ressurja com maior interesse tanto nos negócios quanto na academia. O problema ressurgente é que, tanto em um ambiente quanto no outro, ocorram discursos que instrumentalizam a própria ética, algo inaceitável seja em Kant, seja na consistência lógica do termo, que repousa em sua substantividade. A ética surge aí como fonte de benefícios financeiros para a empresa, na medida em que acresce seu valor de mercado. Vive-se o paradoxo de uma ética financeiramente compensadora e, ao mesmo tempo, curadora dos sintomas do oportunismo: uma transigência com as circunstâncias éticas (Bouckaert, 2000).

Há ainda muito espaço no meio acadêmico para a discussão sobre responsabilidade social e ética nas organizações públicas e privadas, que não podem ser tratadas como mais um modismo dos estudos organizacionais até porque problemas essenciais não foram ainda resolvidos. Este artigo, na linha de uma desejada administração política (Carvalho & Leitão, 2001), reflete sobre a questão ética em um contexto de mudança, acrescendo uma nova perspectiva — a biologia do conhecimento —, com o objetivo de ampliar a compreensão do problema, enquanto reconhece sua primordial necessidade em todas as formas de organização humana e em qualquer projeto de mudança social.

2. Responsabilidade social corporativa

O estudo da responsabilidade social corporativa começou nos anos 1950 e ganhou força na década de 1970, com os acadêmicos de *business and society*. O conceito foi a maneira formal de introduzir a preocupação ética na administração de negócios, assumindo a noção de que corporações têm a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social (Frederick, 1994). As duas premissas centrais do conceito, segundo Wartick e Cochran (1985) são:

- existe um contrato entre a organização e a sociedade, funcionando como um veículo através do qual o comportamento dos negócios é posto em conformidade com os objetivos da sociedade;
- os negócios desempenham o papel de agentes morais dentro da sociedade, refletindo e reforçando seus valores.

Tais ideais foram atacados por liberais apoiados nos argumentos de que:

- são subversivos ao sistema capitalista;
- afetam os lucros das corporações;

- falta conhecimento e competência aos administradores para tomar decisões sobre problemas sociais;
- existem outras instituições, como governos, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, para desempenhar tais funções (Freeman & Liedtka, 1991; Friedman, 1970; Jones, 1996).

O conceito de responsabilidade social corporativa (CSR1) sofreu várias transições com diferentes nomenclaturas:

- responsividade social corporativa (CSR2), com um enfoque mais gerencial e ênfase na gestão das relações entre empresa e sociedade;
- rectitude social corporativa (CSR3), ao incorporar uma ética normativa;
- performance social corporativa (CSP), mais orientado para resultados, com foco no impacto dos negócios para a sociedade (Frederick, 1994, 1998; Mitnick, 1995; Clarkson, 1995).

Na década de 1990 foi fortalecida a idéia de que as empresas devem gerenciar suas relações com diversos grupos de *stakeholders*: grupos com propriedades, direitos ou interesses em uma organização e em suas atividades. Tal concepção inclui a comunidade e o meio ambiente (Clarkson, 1995).

O conceito de responsabilidade social tomou a ética como uma de suas dimensões constitutivas, junto com a dimensão econômica, a legal e a filantrópica (Carroll, 1998, 1999). Mas essa conceituação não enfatiza a ética como seu ponto central, já que, numa perspectiva racionalista, ela introduz o pensar substantivo, voltado para o bem comum, no âmbito dos negócios, e, numa perspectiva biológica, introduz a natureza social e ética do que é humano. A tendência dominante na tomada de decisão de priorizar as lógicas econômica e técnica deixa a substantividade em segundo plano, quando a dimensão ética deveria fundamentar todas as outras, ao se entender que a exclusão da ética constituiria a exclusão da responsabilidade social, pois as outras três dimensões não constituem fundamento suficiente, primordial, para caracterizar o conceito. A dimensão legal é percebida como um delimitador da ação gerencial, e a filantropia, no sentido moderno de beneficência (Lalande, 1999) ou de benevolência (Abbagnano, 2000), tem como fim o bem dos homens e é também originária de um pensar substantivo, mas não tem o caráter primordial da ética, no sentido biológico do termo, como adiante será examinado.

Mais recentemente alguns autores da área de *business and society* começaram a pensar a questão da responsabilidade social sob outras óticas. Frederick (1998) introduziu o conceito de *cosmos, science and religion* (CSR4), propondo a mudança de paradigma no estudo das questões sociais na administração. O primeiro passo para isso seria o “descentramento” da organização, porque ao retirá-la do centro do sistema social, assumiríamos uma visão

cosmológica, interagindo e sofrendo influência de suas diversas forças. Nesse sentido, o autor estaria pedindo maior humildade das organizações no trato dos problemas sociais diante da magnitude de tais problemas (Coutinho, 2001). O segundo passo seria um avanço no sentido da transdisciplinaridade (Weil, D'Ambrósio & Crema, 1993), juntando as ciências sociais, que apóiam o conhecimento administrativo, às ciências naturais para um melhor entendimento dos processos naturais que influenciam a vida dos indivíduos e dos sistemas sociais e organizacionais. E, em terceiro lugar, propõe considerar a espiritualidade inerente ao ser humano, retratada na tendência à religiosidade, e seus padrões morais nas diferentes culturas. William Frederick está entre os que acreditam ser a espiritualidade compatível com o ambiente de negócios e a gestão, mentalidade que é ponto central na experiência vivida por quase 700 empresas em todo o mundo que integram o emergente Projeto da Economia de Comunhão (Gonçalves & Leitão, 2001).

Para finalizar esta sumária revisão do conceito de responsabilidade social, devemos lembrar outro aspecto muito discutido recentemente: a sustentabilidade. Diversos autores têm argumentado que a atual forma de conceber a atividade econômica e os negócios é insustentável dos pontos de vista ecológico e social (Shrivastava, 1995; Zadek, 1994, 1999; Harman & Hormann, 1993). Shrivastava, particularmente, denuncia a excessiva produção de riscos industriais e o consumo ecologicamente insustentável dos recursos naturais. E denuncia que, mesmo na literatura sobre responsabilidade social corporativa, a ecologia não é tratada como tema central, mas como um dos muitos problemas sociais enfrentados pelas empresas. Propõe uma gestão ecocêntrica, onde a natureza (o bem-estar humano), e não a acumulação de dinheiro e poder, estaria no centro das preocupações organizacionais, com relações entre empresa e ambiente ecologicamente sustentáveis.

O que nos mostra o exame da literatura, em síntese, é que a idéia de uma organização socialmente responsável vem-se desenvolvendo conceitualmente no meio acadêmico e começa a ser representada na ação empresarial, sem, todavia, constituir uma práxis, uma ação transformadora do paradigma dominante.

3. Ética e razão

A ética é definida como a ciência da conduta, o estudo e filosofia da conduta humana, com ênfase na determinação do que é certo e do que é errado (Abbagnano, 2000). Dito de outra forma, como a ciência que tem por objeto o juízo de apreciação, enquanto este se aplica à distinção entre o bem e o mal (Lalande, 1999). O conceito nasceu e cresceu no campo da filosofia, formando-se duas concepções de ética. A primeira a considera como ciência do fim,

direcionando a conduta dos homens e dos meios necessários para atingir tal fim: tanto o fim quanto os meios são deduzidos da natureza, essência ou substância do homem. A segunda concepção é centrada nas causas da conduta humana, atendendo ao conhecimento dos fatos, o que coloca a ética como a ciência do móvel da conduta humana (Abbagnano, 2000).

Nessas duas concepções está presente a noção de bem a ser alcançado, mas com o significado de realidade perfeita, na primeira, e de objeto de aspiração, na segunda. Isto significa dizer que, no primeiro caso, o homem racional tem sua conduta moldada pelo desejo de atingir a felicidade e, no segundo, supõe-se uma conduta movida pelo prazer.

De qualquer forma, a ética pode ser entendida como uma manifestação de liberdade, na medida em que envolve as ponderações de cada um sobre o certo e o errado (Chanlat, 2000). É o ser humano exercendo sua consciência e deliberando sobre sua conduta. E também traz implícita a necessidade do reconhecimento do outro, aspecto fundamental na perspectiva biológica desse conceito. Como ser humano significa ser social, o homem não pode desenvolver sua humanidade independentemente dos outros. Toda forma de conhecimento humano ocorre na troca e na experiência com o outro (Miltner, 1949; Levine & Resnick, 1993; Maturana & Varela, 1995).

O conceito de ética se desenvolveu, portanto, tanto no campo cognitivo (razão), quanto no campo afetivo (prazer, emoção), mas discutiremos nesta seção apenas sua dimensão cognitiva — embora reconheçamos sua inseparabilidade do afetivo — apenas para acompanhar algumas contribuições presentes ao campo da administração.

Nesse sentido, cabe inicialmente distinguir razão instrumental de razão substantiva, distinção esta indispensável ao pensar/sentir ético. Guerreiro Ramos (1981), apoiado em Max Weber, identifica a racionalidade instrumental ou funcional (*Zweckrationalität*) como um pensar determinado por uma expectativa de resultados ou "fins calculados", enquanto a racionalidade substantiva, ou de valor (*Wertrationalität*), independe das expectativas de sucesso. Para ele, razão substantiva é a força ativa da psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre conhecimento falso e verdadeiro, podendo, assim, ordenar sua vida pessoal e social. Constitui uma forma de pensar crítica, a partir de critérios substantivos (o bem-estar humano), buscando sua emancipação, e não apenas conforme a conveniência dos sistemas produtivos, que valorizam o produtivismo, a acumulação de bens, as ideologias e crenças estabelecidas, aceitas pelo pensar instrumental.

A razão em suas duas formas permite ao ser humano escolher e ponderar sobre seus atos, seja pelo cálculo dos resultados a obter — instrumentalismo —, seja pela consideração dos valores essenciais ao bem-estar comum — substantivismo. O mundo moderno tem como uma de suas características marcantes a hipervalorização do que é instrumental, sobretudo em suas versões econômica e técnica, em detrimento do que é substantivo e moral, che-

gando ao extremo de banalizar as vidas humana, animal e vegetal, com claras implicações sobre a miséria, a violência e a destruição ambiental.

Max Weber também propôs a distinção entre ética da convicção e ética da responsabilidade. A primeira, pautada por valores e baseada em princípios e ideais; a segunda, baseada na utilização de meios para atingir determinados fins. A ética da convicção faz emergir os imperativos da consciência, voltada para um idealismo purista, enquanto a ética da responsabilidade orienta o indivíduo para uma análise de riscos, um realismo pragmático (Srour, 2000). Nesse sentido, o homem responsável considera o contexto ao tomar decisões aceitáveis para a maioria, observando responsabilidades diversas: psíquica, social, organizacional, política, técnica, cívica ou ecológica. E para isso precisa estabelecer uma hierarquia de responsabilidades (Enriquez, 1997; Srour, 2000).

Guerreiro Ramos (1983) salienta que a ética da responsabilidade toma como base a razão instrumental ou funcional, enquanto a ética da convicção se funda na razão substantiva. Nas organizações, como na vida, elas têm papéis complementares e os indivíduos pesam tanto os valores quanto os fins em suas decisões, mesmo quando esse processo não é consciente. A hipervalorização do instrumental, no entanto, oprime o substantivo, levando a decisões acríticas e aéticas, com conseqüências danosas para a coletividade.

Enriquez (1997) lembra ainda um terceiro tipo de ética proposto por Habermas — a ética do discurso —, ao considerar a questão da intersubjetividade. Nessa visão o homem deve ter a possibilidade de trocar argumentos racionais, referentes a seus interesses, dentro de um espaço público de livre discussão. Dessa discussão entre seres autônomos surgirão novas normas e interesses universais.

Com base nesses três tipos de ética, Enriquez (1997) propõe um quarto tipo: a ética da finitude. As três primeiras formas evocam a coragem (ética da convicção), o futuro das estruturas e dos homens (ética da responsabilidade) e a autonomia e o reconhecimento da alteridade (ética da discussão). No entanto, nenhuma delas incorpora a aceitação da impotência, dos limites, a consideração das conseqüências nefastas sobre o futuro da humanidade, a convivência de cada um com a morte que carrega em si e que pode projetar sobre os outros. Diz Enriquez (1997): "É então que o sujeito se situa tanto como portador de vida e de morte, como egoísta e altruísta, como ser de razão e de paixão (...). Tal sujeito é capaz de sublimação, isto é, de procurar a si mesmo nos outros e aos outros em si mesmo, numa busca permanente da verdade".

No contexto organizacional, Guerreiro Ramos (1981) distingue comportamento de ação. Afirma que na sociedade moderna o indivíduo "tornou-se uma criatura que se comporta" em oposição a um ser que age. Nessa perspectiva o comportamento tem por base a racionalidade funcional e a estimativa utilitária das conseqüências, centrada na conveniência: um tipo de conduta desprovida de conteúdo ético, determinada por imperativos exteriores ao indivíduo. A ação, em contrapartida, é própria de quem delibera sobre as coisas,

na medida em que retém a consciência de suas finalidades intrínsecas. É no reconhecimento dessas finalidades que repousa o caráter ético da ação.

Esse pensador humanista e crítico das práticas da gestão argumenta que as sociedades industriais contemporâneas sofrem de uma síndrome comportamentalista que ofusca o senso pessoal nos critérios de julgamento da conduta humana em benefício das regras e normas de operação dos sistemas sociais. Nessas sociedades a vida é ordenada por processos auto-reguladores do mercado, fazendo com que o cálculo das conseqüências convenientes substitua o senso comum do ser humano. Para ele, a sociedade desejável só pode ser gerada a partir de deliberações de seus membros em busca de padrões éticos, substantivos. Uma das características dessa síndrome comportamentalista é o formalismo, com a substituição dos padrões éticos substantivos pelas regras sociais. Na tentativa de superar sua alienação da realidade, o indivíduo egocêntrico volta-se para tipos de comportamentos formalizados, substituindo a individualidade consistente por papéis convenientes.

Na visão de Guerreiro Ramos a síndrome do comportamento é "o credo de instituições e organizações da sociedade centrada no mercado" e o pensar ético só se torna possível pela superação dessa síndrome, com a emergência de um indivíduo ativo e autônomo.

Na ação administrativa impera a ética da responsabilidade, sustentada por uma racionalidade tipicamente instrumental. Como esta forma de pensar é apenas uma das dimensões da razão humana, o equilíbrio entre o indivíduo e a organização se torna irrealizável. Mudar a ordem vigente significa abrir espaço ao substantivo, com predomínio da ética da convicção. Para Guerreiro Ramos só com essa mudança se pode conceber um tipo de organização onde o indivíduo é capaz de deliberar sobre seus atos, considerando os valores fundamentais da vida. É a via da razão.

4. Ética e biologia do conhecimento

O pensar e o agir éticos têm sido justificados, tradicionalmente, pela linha da razão, o caminho mais trilhado tanto por filósofos quanto por teóricos no âmbito da gestão. Podem ser fundamentados também na biologia humana. Na realidade, o que nos diz a biologia do conhecimento, de Humberto Maturana e Francisco Varela, é que a ética não tem fundamento racional, mas emocional, pois seria no campo do afetivo que ela se situa (Maturana, 2001). Maturana, ao observar que a ética, como os direitos humanos, é comumente justificada pela maneira racional, contra-argumenta que "o racional é um operar num âmbito de coerências operacionais e discursivas, baseado num conjunto de premissas fundamentais, aceitas *a priori*, que o determinam". Assim, aceitamos algo, quando aceitamos, consciente ou inconscientemente, as premissas que o fundamentam. Dessa for-

ma, há conflito com outra pessoa apenas se houver diferença nessas premissas fundamentais, na medida em que constituam ameaças existenciais, quando um nega o outro nos fundamentos de seu pensar, abalando a coerência racional de sua existência. Isso significa que premissas fundamentais diferentes podem gerar formas diferentes de raciocinar igualmente coerentes, podendo-se ter éticas diferentes baseadas em razões diferentes (Maturana, 2001).

A ética se preocupa com as conseqüências de nossas ações em relação aos outros, sendo um fenômeno relacionado à aceitação do outro, o que a biologia do conhecimento define como amor (Maturana & Rezepka, 2000; Maturana & Varela, 1995; Maturana, 2001). Dessa forma, a ética se situa no campo afetivo, e não no cognitivo, como geralmente afirmado. Como a aceitação do outro define o caráter social do homem e sua própria humanidade, ela é também um fenômeno social e humano.

Uma conseqüência do acima afirmado é a necessidade de se ter "sistemas legais que definam as relações entre sistemas humanos diferentes, fundados na configuração de um pensar social abrangente" (Maturana, 2001) porque a aceitação do outro também se dá além das fronteiras culturais. Os teóricos da biologia do conhecimento entendem que a aceitação apriorística das premissas de um domínio racional pertencem ao domínio da emoção. Como todos os sistemas racionais se baseiam em premissas fundamentais aceitas *a priori*, as divergências em um diálogo supostamente racional se caracterizam pelas classes de emoções emergentes nesse diálogo.

A dificuldade em aceitar esse argumento, lembra Maturana, está em uma cultura que dá ao racional uma validade transcendente e, às emoções, um caráter arbitrário. Todavia, as relações humanas acontecem sempre a partir de uma base emocional que define o âmbito da convivência. Lembre-se, a propósito, que o fundamento emocional da razão é uma das conclusões a que chegaram as neurociências — a neurofisiologia em particular, expressa em diversos trabalhos que explicam o funcionamento do cérebro humano, como os de Damásio, Cacioppo, LeDoux, Gardner, Block, Tice, Sillman e outros.

A visão de Maturana e Varela sobre essa questão está fundada na teoria da autopoiese, ou teoria dos sistemas vivos, desenvolvida por eles e expressa em diversas obras, em particular no livro *A árvore do conhecimento*, publicado no Brasil em 1995.

Nessa linha de análise, "a ética emerge da consciência da estrutura biológica e social dos seres humanos, que brota da reflexão humana e a coloca no centro, como fenômeno social constitutivo" (Maturana & Varela, 1995). O fundamento biológico do fenômeno social está em que, sem a aceitação do outro ao nosso lado (amor) não há socialização e sem socialização não há humanidade, pois o humano só se realiza no social. Só nos tornamos humanos na convivência com o outro. Assim, tudo que limita a aceitação do outro, através da competição, da posse da verdade, ou da certeza ideológica, destrói ou res-

tringe a ocorrência do fenômeno social e, por conseguinte, o humano, porque destrói o processo biológico que o gera (Maturana & Varela, 1995).

A visão biológica encontra aqui um ponto comum com a psicanálise. Lapierre (1994), quando distingue a gestão por administração da gestão por *leadership*, argumenta que tanto a interioridade quanto a exterioridade das pessoas são substratos da atitude afetiva intra-individual. Mas, enquanto na exterioridade impera o desejo de dominação, implicando distância e poder, na ótica da interioridade a ação gerencial se funda na aceitação do outro. Tal posição afetiva é que levaria as lideranças, orientadas por *leadership*, a agir eticamente. Para a psicanálise também a ética se origina na dimensão afetiva da interioridade humana.

Tanto numa perspectiva quanto noutra, a idéia de um mercado livre com sadia competição se apresenta como um eufemismo, porque representa um ambiente de interações sociais onde um indivíduo nega o outro. O discurso que valoriza a competição como um bem social ignora a emoção que constitui a prática do competir: as ações que negam o outro. Para o biólogo, observe-se, as emoções não são sentimentos no sentido comum, mas disposições corporais dinâmicas que definem domínios de ação. Mudar de emoção significa mudar o domínio de ação. Assim a competição é vista como um fenômeno cultural, pois, para a teoria dos sistemas vivos, a história evolutiva dos seres vivos não envolve competição, mas sim adaptação: "a competição não tem participação na evolução humana" (Maturana & Varela, 1995).

Maturana (2001) observa ainda que a linguagem está na origem da condição humana e o fundamento emocional do social é o amor, entendido como "a emoção que constitui o domínio de condutas em que se dá a operacionalidade da aceitação do outro como legítimo outro na convivência". Reconhecer que o humano se realiza no entrecruzamento da linguagem e do emocional possibilita reintegrar essas duas dimensões e ter uma compreensão mais completa dos processos presentes ao nosso cotidiano (Maturana, 1998).

A linguagem é o elemento primordial nas interações existentes nessa aceitação mútua, pois todo ato humano ocorre na linguagem e todo ato na linguagem produz o mundo, que se cria com outros, no ato da convivência que dá origem ao humano. Assim, concluem os biólogos chilenos Maturana e Varela (1995), todo ato humano tem sentido ético. Esse vínculo do humano com o humano é, em última análise, o fundamento de toda a ética ante a legitimidade da presença do outro.

Nessa linha de raciocínio, para explicar os fundamentos emocionais da ética, e retomando um aspecto anteriormente abordado aqui, Maturana observa ainda que é devido ao caráter social das preocupações éticas, dependendo do amor e não da razão, que uma comunidade política pode fazer apreciações éticas não válidas para outra. Assim, cada ideologia política define um tipo de humanidade. "Não é fácil entender a aceitação do outro, sem reflexão, para

além das próprias fronteiras culturais" (Maturana, 2001). A preocupação ética não ultrapassa as fronteiras de uma nação, é particular a cada uma, motivo pelo qual foi construída uma declaração de direitos humanos de caráter universal.

A questão das diferenciações culturais e de uma ética global foi tratada no I Congresso Mundial sobre Negócios, Economia e Ética, em Tóquio, em 1996. Com base nele, Widmer e Hodel (1996) argumentam que as leis e regulações existentes não estão prontas para lidar com o atual contexto internacional e, provavelmente, nunca estarão. Os diferentes conceitos de ética nos negócios têm mostrado que talvez não exista uma única maneira certa de ser ético neste campo, fazendo-se necessário aprendermos uns com os outros, nesses tempos de mundialização de mercados. Todavia, a preocupação com a existência de uma ética de negócios internacional existe, segundo os dois autores.

Maturana, na sua perspectiva biológica, argumenta com relação a esse tipo de problema que, como a fenomenologia do amor está no fundamento biológico do humano, ela estará sempre presente nos grupos humanos. Torna-se necessário, então, entender o fenômeno da convivência e da ação política a partir da natureza do social e do ético, no âmbito de sua fundação emocional. Depreende-se desse argumento que a convivência de pessoas pertencentes a domínios sociais e não-sociais distintos requer o estabelecimento de regulamentação definidora do espaço de convivência como um domínio emocional declarativo, especificando os desejos de convivência e o espaço das ações que os realizam. Depreende-se também que, sem aceitação mútua, não pode haver coincidência nos desejos e, sem esta, não há harmonia na convivência, nem na ação, nem na razão, não havendo, em conseqüência, liberdade social. Este argumento poderia explicar divergências sociais que nunca se resolvem.

A literatura sobre ética corporativa, por outro lado, costuma discutir a distinção entre códigos de inspiração e códigos do tipo prescritivo, sendo essa classificação um ponto focal sobre o que é mais apropriado para um código de ética. Segundo Farrel, Cobbin e Farrel (2002), esta é também uma questão não resolvida. Para alguns pesquisadores um documento que prescreve comportamentos não é um código de ética, porque impede a delegação de competência para a tomada de decisão ética. Outros o consideram a melhor prática nesse assunto. No cotidiano, concluem esses três pesquisadores, os gerentes de corporações continuam a editar códigos que os protejam. Mas a escolha de códigos parece não ser a essência da questão. Há um aspecto que a antecede.

Na perspectiva da biologia do conhecimento o entendimento do problema ético nas organizações requer, antes de mais nada, uma diferenciação entre relações de trabalho e relações sociais, porque, segundo Maturana (2001) as de trabalho se fundam no compromisso de cumprir uma tarefa, a única coisa que realmente importa. Nestas relações o fato de se ser pessoa e ter outras

dimensões relacionais, como filhos, esposa ou marido, não tem nenhuma pertinência para o compromisso assumido com a empresa. Importa a tarefa, mesmo que isso negue as outras dimensões da pessoa. Na linguagem racional anteriormente examinada, isso corresponderia à instrumentalização completa do trabalho humano.

Para Maturana isso é uma confusão de domínios, pois operamos como se todas as relações humanas fossem do mesmo tipo e não são: "as relações humanas que não se baseiam na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência não são relações sociais" (Maturana, 2001). Admitida esta distinção, as relações de trabalho, as relações hierárquicas, fundamentadas em uma implícita negação mútua, na exigência de obediência e de concessão de poder, não são relações sociais, porque supervalorizam ou desvalorizam o outro. Isto faz com que uma organização militar não seja uma organização social, embora ocorram entre seus membros relações sociais. O biólogo expressa essa aparente contradição ao afirmar que "os seres humanos não são, o tempo todo, seres sociais, só o são na dinâmica das relações de aceitação mútua" (Maturana, 2001). Fora dessa condição não somos sociais, acentua, embora, na biologia humana, o social seja tão fundamental que aparece o tempo todo e em toda parte.

Nessa linha de raciocínio, como as relações de trabalho não são relações sociais, são necessárias leis que as regulem. O que é aqui definido como relação social, não requer um sistema legal que o regule, porque são fundamentadas na aceitação e respeito mútuos e porque os sistemas sociais operam numa congruência de conduta espontânea.

Na sua perspectiva, os sistemas legais surgiram historicamente com o crescimento populacional, deixando de ser sistemas sociais, e abriram novos espaços de interações fundadas em emoções diferentes do amor. Para Maturana, como para Varela e sua biologia do conhecimento, os fenômenos sociais estão conectados à biologia e à aceitação do outro, enquanto a delimitação ou a restrição do outro tem a ver com a cultura (antropologia). Diz Maturana (2001): "é na justificativa racional dos modos de convivência que inventamos discursos ou desenvolvemos argumentos que justificam a negação do outro".

Códigos, portanto, sejam eles prescritivos ou de inspiração, são uma tentativa de remediar o afastamento histórico de nossa natureza social (fundada na aceitação mútua), substituída por formas culturais restritivas, desenvolvidas nas relações de produção. As formas de organização social criadas sufocaram nossa natureza ética, enquanto repudiavam a emoção e instrumentalizavam intensamente a razão. Um exemplo histórico de organização social com intensa fundamentação ética é encontrado na comunidade dos essênios (Ginsburg, 1999; Szekely, 2000). No presente, o Projeto da Economia de Comunhão pretende resgatar tal forma de organização humana (Gonçalves & Leitão, 2001).

5. Mudança

Para a biologia do conhecimento de Maturana e Varela, portanto, a ética tem seu fundamento no campo da emoção e da convivência com o outro, que configura o humano como um ser social que se comunica pela palavra. Seria, então, decorrente de nossa própria natureza. Mas se somos seres sociais destinados biologicamente à convivência, por que nos tornamos competitivos e guerreiros, no trabalho e na vida como um todo? E como podemos mudar tal situação?

Para aqueles biólogos, assim como para a psicanálise de Erich Fromm (1970), uma explicação possível está no tipo de sociedade que construímos, mais especificamente na forma de cultura desenvolvida, particularmente no Ocidente, e no afastamento de nossa condição natural de vida. A própria forma como a mudança ocorre na natureza e como o homem a visualiza e pratica na sociedade e nas organizações é um exemplo desse afastamento.

Na teoria dos sistemas vivos a vida é uma história de mudanças estruturais, em que se conserva a congruência entre o ser vivo e o meio. Organismos e meio mudam juntos, cada um flui no encontro com o outro, conservando sua organização e adaptação: caso contrário, o organismo morreria. Mudança e conservação convivem em equilíbrio. Isto, explicam os dois biólogos (Maturana & Varela, 1995), ocorre espontaneamente como resultado do determinismo estrutural na dinâmica sistêmica do encontro organismo-meio. E essa dinâmica é válida para os seres humanos, qualquer que seja nossa dinâmica de convivência. Mesmo sendo os maiores criadores de cultura entre os seres vivos, continuamos, como organismos biológicos, a evoluir em congruência com o meio natural.

Essa congruência, todavia, não apresenta evidências, quando se trata de mudança no âmbito do sociocultural. No caso específico das organizações empresariais, embora as sociedades humanas e a natureza constituam um só ambiente, nosso hábito de fragmentar o conhecimento da realidade as separou. Nessa visão fragmentada, as mudanças ocorrem pela ação humana, sua causa e efeito, com intenção precípua de dominar a natureza e a vida social (Leitão & Rossi, 2000). Não aprendemos a conviver com o ambiente natural, aprendemos a dominá-lo.

Apesar da interação existente entre esses dois mundos, as organizações sociais, na correta visão de Gareth Morgan (1996), assumem uma postura egocêntrica e dominadora, projetando no ambiente sua auto-imagem. O ambiente passa a ser uma projeção delas, refletindo uma centralização egóica e patriarcal, posição culturalmente cultivada pela ideologia liberal, que desenvolveu uma postura agressiva no relacionamento humano.

Todavia, como já observado, para a biologia do conhecimento o que define o humano não é a agressão, mas a coexistência na aceitação do outro, pessoas ou natureza como um todo. A luta e a competição não são o modo fundamental de relacionamento humano: a colaboração, sim. A postura de dominação nas orga-

nizações, que subjuga o outro, e de apropriação acumulativa, que exclui e nega o outro, teve origem na cultura patriarcal (Maturana, 2001), que impregnou todos os sistemas sociais originados do patriarcalismo.

Em acordo com essa visão, mudança para a sociedade humana, com sentido transformador (Leitão & Rossi, 2000) e capacidade para superar a crise global, não significa um processo de contínua adaptação técnica das novas formas de produção e distribuição da riqueza; significa aprender o significado da vida, em harmonia com o mundo natural. Isto implica, por sua vez, aceitarnos e respeitar-nos como indivíduos, abandonando o discurso patriarcal da luta e da dominação, pelo viver matrístico do conhecimento da natureza.

A mudança é adotada nas organizações como forma de adaptação ao que ocorre no âmbito social, para que estas se mantenham competitivas e inovadoras, segundo suposição da administração estratégica e da teoria da contingência. Tal suposição, no entanto, ignora a capacidade do homem para construir seu próprio ambiente e transformá-lo — como afirmam Berger e Luckman, Gergen, Schultz, Weick, Maturana e Varela, Van der Blonk e co-autores e Veld e coautores, citados por Huysman (2001) —, podendo buscar nova forma de existência mais harmônica com a natureza humana.

Nessa perspectiva, a superação da crise só se tornará possível se a adaptação, que alonga a ordem vigente e seus pressupostos básicos, ceder espaço à transformação das formas de organização social adotadas. No plano da razão, isso significará a busca do equilíbrio entre as visões instrumental e substantiva, com esta fundamentando aquela e, no plano do biológico, com o desenvolvimento de formas de relacionamento que priorizem nossa natureza social, na aceitação e no respeito ao outro como base de toda a convivência. No Projeto da Economia de Comunhão, algumas empresas vêm conseguindo significativa aproximação desse ideal de convívio humano, assumindo, inclusive, práticas éticas que permitem a empresas pequenas apresentar resultados econômicos e financeiros satisfatórios, sem precisar recorrer à sonegação de imposto ou à propina, práticas tidas, por muitas empresas, como necessárias para sobreviver à concorrência (Gonçalves & Leitão, 2001; Almeida, 2002).

Uma mudança transformadora, portanto, significa mudar nossa própria forma de ver o mundo e como ele deve ser conhecido — mudança paradigmática — e também a ideologia produtivista dominante, de maneira a liberar o sentido ético primordial de nossa natureza. É no entendimento da natureza, e não na pretensão em dominá-la, que nasce o sentido da responsabilidade individual e social.

O homem criou culturas que negam sua condição primordial, afastando-se da natureza e de si mesmo, e o fez com base em crenças que se tornaram arraigadas, sustentadas por ideologias tautológicas, definidas pelos interesses das elites do poder, o que torna uma mudança de caráter transformador muito difícil, mas não impossível.

6. Síntese

A lição que a perspectiva da biologia do conhecimento de Maturana e Varela nos traz, tomando as palavras de Rolf Bencke, no prefácio de *A árvore do conhecimento*, daqueles dois biólogos chilenos, é que "excetuando-se a ênfase na reflexão e não na moral, esta concepção de nossa natureza não diz nada de novo em ética que há dois mil anos não tenha sido pregado por um simples carpinteiro da Galiléia".

O problema de toda a crise vivida nesse planeta está, em última análise, em nossa insistência em não lhe darmos plena atenção.

Referências bibliográficas

Abbagnano, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo, Martins Fontes, 2000.

Almeida, Marcelo A. Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica? Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2002. (Dissertação de Mestrado.)

Boff, Leonardo. *Ethos mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Brasília, Letraviva, 2000.

Bouckaert, Luk. Reducing opportunism through moral commitment: the ethical paradox of management. In: 2nd Isbee World Congress on Business Economics and Ethics. *Proceedings*... São Paulo, 2000.

Brass, D. J.; Butterfield, K. D. & Skraggs, B. C. Relationship and unethical behavior: a social network perspective. *Academy of Management Review*, *23*(1), 1998.

Capra, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo, Cultrix, 1996.

Carroll, Archie B. The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, n. 100/101, p. 1-7, Winter 1998.

———. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, *8*(3):268-95, Sept. 1999.

Carvalho, José Luiz F. S. & Leitão, S. Proença. Violência e mudança nas organizações: uma crítica à metáfora *business-as-war*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *35*(2):39-61, mar./abr. 2001.

Chanlat, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo, Atlas, 2000.

Clarkson, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, *20*(1):92-117, Jan. 1995.

Coutinho, Renata B. G. Responsabilidade social corporativa no Brasil: o caso da Dpaschoal Automotiva. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2001. (Dissertação de Mestrado.)

Dejours, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: Chanlat, J-F. (org.). *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, 1992. v. 2.

Egry, C. P. & Pinfield, L. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia & Nord, Walter R. (coords.). *Handbook de estudos organizacionais.* São Paulo, Atlas, 1999. v. 1.

Enriquez, Eugène. A interioridade está acabando? In: *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Petrópolis, Vozes, 1994.

———. Os desafios éticos nas organizações modernas. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, FGV, *37*(2):6-17, abr./jun. 1997.

Farrel, B. J.; Cobbin, D. M. & Farrel, H. M. Codes of ethics. Their evolution, development and other controversies. *Journal of Management Development*, *21*(2), 2002.

Frederick, William C. From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, *33*(2):150-64, Aug. 1994.

———. Moving to CSR4: what to pack for the trip. *Business and Society*, *37*(1):40-59, Mar. 1998.

Freeman, Edward & Liedtka, Jeanne. Corporate social responsibility: a critical approach. *Business Horizons, 34*(4):92-7, July/Aug. 1991.

Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine,* Sept. 13, 1970.

Fromm, Erich. *Análise do homem*. 7 ed. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1970.

Ginsburg, Christian D. Os essênios. São Paulo, Pensamento, 1999.

Gonçalves, Heloisa, H. A. B. & Leitão, S. Proença. Empresas da economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *35*(6):33-59, nov./dez. 2001.

Harman, Willis & Hormann, John. O colapso do velho paradigma. In: *O novo paradigma nos negócios.* São Paulo, Cultrix, 1993.

Huysman, Marleen. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: Easterby-Smith, Mark; Burgoyne, John & Araujo, Luis (coords.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.* São Paulo, Atlas, 2001.

Jensen, Michael. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, *12*(1), Jan. 2001.

Jones, Marc T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society*, *35*(1):7-41, Mar. 1996.

Lalande, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo, Martins Fontes, 1999.

Lapierre, Laurent. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: Chanlat, J-F. (coord.). *O indivíduo na organização.* São Paulo, Atlas, 1994. v. 2.

Leitão, Sergio Proença & Rossi, Luiz Felipe. Natureza da mudança nas organizações: uma introdução crítica. *Arché Interdisciplinar, 9*(28):13-37, 2000.

Levine, J. M. & Resnick, L. B. Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, n. 44, 1993.

Maturana, Humberto. Linguagem e realidade: a origem do humano. In: Maturana, H. (org.). *Da biologia à psicologia*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1998.

———. Emoções e linguagem na educação e na política. Belo Horizonte, UFMG, 2001.

——— & Rezepka, Sima Nisis de. A origem do humano. In: *Formação humana e capacitação.* Petrópolis, Vozes, 2000.

——— & Varela, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo, Psy II, 1995.

Miltner, Charles C. *The elements of ethics.* 2 ed. New York, Macmillan, 1949.

Mitnick, Barry M. Systematics and CSR: the theory and processes of normative referencing. *Business and Society*, *34*(2):5-33, Apr. 1995.

Morgan, Gareth. *Imagens da organização.* São Paulo, Atlas, 1996.

Pitassi, Cláudio & Leitão, S. Proença. Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, *42*(2), abr. /jun. 2002.

Ramos, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.* Rio de Janeiro, FGV, 1981.

———. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração.* 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

Shrivastava, Paul. Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, *20*(1):118-37, 1995.

Srour, Robert H. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais.* Rio de Janeiro, Campus, 2000.

Szekely, Edmond B. O evangelho essênio da paz. São Paulo, Pensamento, 2000.

Villardi, Beatriz Q. & Leitão, Sergio P. Organização de aprendizagem e mudança organizacional. *Revista de Administração Pública, 34*(3): maio/jun. 2000.

Wartick, S. L. & Cochran, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, *10*(4):758-69, 1985.

Weil, P., D'Ambrósio, V. & Crema, R. *Rumo à nova transdisciplinaridade. Sistemas abertos de conhecimento*. São Paulo, Summus, 1993.

Widmer, Monika & Hodel, Thomas B. Cultural differences and global ethics. In: *The First World Congress of Business, Economics and Ethics Report*. 1996.

Zadek, Simon. Trading ethics: auditing the market. *Journal of Economic Issues*, *28*(2):631-45, June 1994.

———. Stalking sustainability. *Greener Management International.* p. 21, Summer 1999.