

EXERCÍCIOS

ÉTICA EMPRESARIAL 4.ED.



2012 | Robert Henry Srouer

## SUMÁRIO

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| ANEXO I .....                              | 3                                    |
| <i>Qual é seu perfil ideológico?</i> ..... | 3                                    |
| ANEXO II .....                             | 26                                   |
| <i>Aplicações práticas</i> .....           | 26                                   |
| ANEXO III .....                            | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <i>Perfil das posturas morais</i> .....    | 34                                   |
| ANEXO IV .....                             | 44                                   |
| <i>O balanço moral da empresa</i> .....    | 44                                   |
| ANEXO V .....                              | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <i>O que fazer?</i> .....                  | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| ANEXO VI .....                             | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <i>O jogo das ambiguidades</i> .....       | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |

# ANEXO I

## *Qual é seu perfil ideológico?*

### Instruções

No exercício a seguir, existem dez temas:

1. O Estado e a economia.
2. O papel do Estado.
3. A concepção de sociedade.
4. As chaves da transformação social.
5. O lugar dos indivíduos.
6. O exercício da política.
7. Os princípios.
8. Os meios de ação.
9. Os valores e as crenças.
10. O projeto social.

- ▶▶ Cada tema encontra-se dividido em oito conjuntos de proposições. Assim, não é aconselhável escolher o primeiro conjunto que lhe parecer satisfatório, pois há diferenças significativas entre eles. Por isso mesmo, *leia com vagar todos os conjuntos antes de responder.*
- ▶▶ Assinale na coluna à direita a letra do conjunto de proposições que mais corresponde à sua maneira de pensar e agir.
- ▶▶ Não existem respostas certas ou respostas erradas. *Cada tema só pode ter uma resposta.*
- ▶▶ Como existem dez temas, ao final você acumulará precisamente 10 pontos. A tabulação indicará com clareza qual a sua ideologia principal e qual ou quais as suas tendências secundárias.

## *1. O Estado e a economia*

|  |   |
|--|---|
| <p>Aceito restritivamente a interferência do Estado. Este deve cingir-se a salvaguardar a liberdade de empreender, garantir a concorrência econômica, controlar as tarifas de interesse público, coibir quaisquer abusos contra os consumidores e assegurar os direitos civis e políticos, ainda que possa dar assistência aos desempregados.</p>                                    | A |
| <p>Acho danosa a intervenção do Estado na economia. Ele deve limitar-se a cuidar da segurança pública, arbitrar os litígios por meio da Justiça, defender o País contra as ameaças externas, garantir a livre-iniciativa e não competir com ela ou tentar regulamentar a economia e as relações trabalhistas.</p>  | B |
| <p>Não faz sentido que o Estado se imiscua na economia. Somente compete a ele fazer respeitar as leis por meio da Justiça e da Polícia, zelar pela soberania nacional, garantir contratos e propriedade privada, além de assegurar a moralidade pública pelo combate à corrupção e pela defesa dos bons costumes.</p>  | C |
| <p>Considero indispensável que haja algum tipo de interferência do Estado para controlar as distorções do mercado (coibir cartéis e oligopólios), prover os bens públicos (sem necessariamente produzi-los) e, sobretudo, garantir as necessidades básicas da população mais desamparada, mediante o fornecimento de serviços públicos eficientes e de políticas compensatórias.</p> | D |
| <p>Penso que a economia deve se subordinar à política e obedecer ao planejamento central do Estado. Para poder investir os excedentes econômicos em serviços públicos, atender às necessidades da população do berço ao túmulo e acabar com as desigualdades sociais, é preciso que todos os meios de produção sejam de propriedade coletiva, ou seja, estatais.</p>                 | E |

|  |   |
|--|---|
| <p>Acredito que a economia precisa ser organizada por um Estado forte. Somente assim será possível eliminar os abusos dos especuladores, o parasitismo dos corruptos e o divisionismo dos que traem a pátria. E a forma de fazê-lo será via controle político dos lucros, preços, juros, salários, tarifas públicas, aluguéis, contratos, bem como dos processos de produção. Nada deve escapar à suprema vigilância do Estado que deterá os setores estratégicos da economia.</p> | F |
| <p>Defendo uma forte intervenção do Estado na economia e a nacionalização dos setores econômicos estratégicos – infraestrutura industrial, serviços de utilidade pública e setor financeiro. Embora não seja preciso acabar com a economia de mercado, cabe organizá-la por meio de um planejamento diretivo para colocá-la a serviço da maioria da população, sobretudo em proveito dos deserdados.</p>   | G |
| <p>Estou convencido de que os trabalhadores se auto-organizam melhor em cooperativas e organizações comunitárias sem necessidade alguma do Estado. Como aparelho de dominação de classe, o Estado só serve para garantir a exploração da força de trabalho. Eis por que é preciso imediatamente aboli-lo. A federação das comunidades independentes e livres dará vigor à reciprocidade e à ajuda mútua entre os homens.</p>   | H |

## 2. O papel do Estado

|  |   |
|--|---|
| <p>Quanto menos Estado melhor: o mercado deve ter absoluta liberdade para que seus mecanismos naturais operem sem ingerências artificiais. As pessoas não precisam da “sabedoria” de funcionários públicos para ensinar-lhes a gastar o seu próprio dinheiro. Os impostos, os programas sociais, os gastos governamentais e o tamanho da máquina estatal devem ser reduzidos. Concebo o Estado como um Estado moral.</p>   | A |
| <p>A regulação da economia cabe ao mercado, não ao Estado ou a qualquer tipo de Plano. Concebo o Estado como um órgão facilitador da livre-iniciativa. Isso significa que só lhe cabe assegurar o “mínimo legal”, arcabouço indispensável para que a ação dos empreendedores frutifique e para que as empresas realizem seus objetivos de gerar riqueza. O quadro institucional deve ser estável, com poucos regulamentos e o máximo de segurança jurídica.</p>  | B |
| <p>O Estado não deve ser empresário. Quando muito, deve induzir o desenvolvimento econômico, por meio de políticas indicativas e da desburocratização dos procedimentos. Acredito na livre iniciativa, na competição econômica e na legitimidade do lucro como as verdadeiras alavancas do progresso nas economias de mercado. Concebo o Estado como um Estado de cidadãos.</p>  | C |
| <p>Um planejamento estatal eficaz garante a prosperidade e a vitalidade nacionais, pondo todos a trabalhar pelo bem do País. As associações de patrões e de empregados devem ser fundidas em corporações vinculadas ao Estado para acabar com as greves e as disputas. Tudo no Estado, nada fora do Estado, nada contra o Estado: eis o espírito de Estado corporativo que não dá margem às divisões sociais e que harmoniza todos os interesses no corpo unitário da Nação.</p>                                 | D |
| <p>O Estado deve subordinar totalmente a economia, porque é o instrumento que vai permitir a fundação de uma nova sociedade, liberta da opressão das antigas classes dominantes. Deve definir os preços administrativamente e alocar bens e serviços para toda a população: é a forma de tornar soberana a razão técnica. Concebo o aparelho de Estado como um Partido-Estado cuja função consiste em eliminar a irracionalidade do mercado capitalista e a distribuição desigual dos meios de subsistência.</p> | E |

|  |   |
|--|---|
| <p>A missão precípua do Estado é assegurar o bem-estar social da população através de políticas sociais eficazes. Compete-lhe induzir a economia por meio de um planejamento indicativo que combine eficiência e equidade social, além de regular e fiscalizar o mercado sem inibir as iniciativas dos particulares nem sufocar o sistema de preços. Concebo o Estado como expressão da vontade democrática da sociedade civil.</p>          | F |
| <p>A sociedade sem Estado deve organizar-se em termos autogestionários numa federação de comunidades livres, fundadas no trabalho e na igualdade de todos. A democracia direta que prescinde de intermediários e de hierarquias, bem como a propriedade comunitária que elimina as classes e as desigualdades sociais são formas indispensáveis de realização da fraternidade social: podem e devem ser realizadas sem maiores delongas.</p> | G |
| <p>O Estado deve responsabilizar-se pelas atividades fundamentais do País e planejar as demais. Os serviços públicos têm que ser gratuitos e atingir universalmente toda a população. As classes subalternas, preferencialmente organizadas em Conselhos Populares, devem ter controle direto sobre os órgãos estatais. Com a democracia participativa, a maioria do povo fará valer seus interesses objetivos.</p>                          | H |

### 3. A concepção de sociedade

|   |   |
|---|---|
| <p>Imagino uma sociedade sem classes sociais e sem Estado, fraterna e solidária, que seja criada de imediato através da associação livre dos trabalhadores que irão partilhar o fruto de seu labor de forma igualitária. Um mundo em que não haja policiais nem regras, que esteja livre de patrões e de deveres, e que seja edificado com os tijolos da reciprocidade e do consenso.</p>   | A |
| <p>Imagino uma sociedade pluralista em que a promoção da felicidade resulte do empenho de cada um em perseguir a excelência, em que as oportunidades sejam abertas a todos e em que as decisões públicas expressem a vontade da maioria no estrito quadro do respeito aos direitos das minorias.</p>  | B |
| <p>Imagino uma sociedade em que não haja mais exploração da força do trabalho nem dominação de uma classe social sobre as outras. A vanguarda dos trabalhadores desenvolverá ao máximo as forças produtivas e preparará o salto para a sociedade da abundância que será o “reino da liberdade”. Nela, todos os homens estarão libertos da necessidade, ou da obrigação de ganhar a vida, e irão dedicar seu tempo livre às artes e às ciências.</p> | C |
| <p>Imagino uma sociedade em que todos os homens sem distinção tenham seu lugar ao sol, sejam realmente iguais e livres. Isso só será possível se a exploração econômica e a opressão política forem eliminadas, através da implantação de formas coletivas de propriedade e pela ocupação da máquina do Estado pelas forças populares.</p>  | D |
| <p>Imagino uma sociedade harmônica, com cada qual ocupando o seu lugar, e cujas instituições garantem a segurança dos bens e das pessoas. As sociedades, a exemplo dos organismos vivos, só sobrevivem se forem bem adaptadas às condições externas e internas. Ou melhor, se suas partes componentes se ajustarem funcionalmente para o bem do todo. A ordem social estabelecida precisa ser preservada porque o tempo a consagrou.</p>            | E |



|  |   |
|--|---|
| <p>Imagino uma sociedade aberta que faça do bem-estar social ou da qualidade de vida sua tônica. E a forma de fazê-lo passa pela universalização do desfrute dos direitos sociais – alimentação, saúde, trabalho, educação, habitação popular, transporte coletivo, previdência social, cultura, lazer. Desta maneira, todos os cidadãos disporão das condições indispensáveis para desenvolver seu potencial e poderão seguir as próprias inclinações.</p>            | F |
| <p>Imagino uma sociedade integrada que respeite a hierarquia natural entre os homens e trabalhe unida em torno de seus chefes. A organização corporativa, agrupando patrões e trabalhadores por ramos de produção, põe fim às lutas de classes, protege os trabalhadores por uma legislação social e controla todas as atividades produtivas. Só assim a nação se torna moderna e poderosa, exalta as virtudes nacionais e supera particularismos e regionalismos.</p> | G |
| <p>Imagino uma sociedade pautada pelo princípio da autoridade, pela reverência às instituições permanentes e pela defesa da lei e da ordem. Nela prevalecem a origem social e o valor pessoal, e não o vil metal e a maioria numérica; nela são restauradas as tradições e a virtude da honra; nela a decadência do mundo contemporâneo é revertida e a sociedade é regenerada.</p>  | H |

#### ***4. As chaves da transformação social***

|   |   |
|---|---|
| <p>A sociedade humana sofre transformações revolucionárias em função das lutas que as classes sociais travam entre si. A desigualdade social nem sempre existiu e repousa na propriedade privada dos meios de produção. Esta deve ser extinta pela organização das massas e pela força. O comando caberá a um partido de vanguarda, que irá realizar a missão histórica da classe trabalhadora.</p> | A |
| <p>Os homens só se realizam através do esforço pessoal e da educação, quando procuram o aprimoramento de suas competências. Cada um deve contar com suas próprias forças e assumir o seu próprio destino, sem depender dos outros ou da ajuda da coletividade. O progresso social decorre da autorrealização dos indivíduos e das oportunidades igualmente asseguradas a todos.</p>                 | B |
| <p>A abolição da propriedade privada dos meios de produção, assim como das várias formas de dominação, são pré-requisitos para que haja efetiva liberdade e para que se obtenha solidariedade na igualdade. A organização de pequenas comunidades livres é o caminho da revolução social e de uma sociedade livre da opressão e da injustiça.</p>   | C |
| <p>A democratização do capitalismo constitui um extraordinário desafio. Isso se faz pela mobilização responsável da sociedade civil, pela participação dos empregados na gestão e nos resultados das empresas, pela redefinição do Estado como parceiro da sociedade, pela eliminação da pobreza e da ignorância através de políticas públicas compensatórias.</p>                                  | D |
| <p>As hierarquias sociais correspondem aos vários órgãos que desempenham funções necessárias ao bom funcionamento do organismo social. Nas sociedades, como nas organizações, é essencial manter a continuidade, a estabilidade e o equilíbrio interno. Quaisquer mudanças devem preservar as boas coisas do passado, aprimorando-as com os ajustes necessários.</p>                                | E |

|   |   |
|---|---|
| <p>As transformações que permitem conjugar o princípio da liberdade com o da igualdade podem ser feitas de forma pacífica e democrática, a começar pelo fim do capitalismo. Por exemplo, mediante a conquista do poder em eleições livres e a ocupação dos aparelhos do Estado por organizações populares que, gradativamente, transformarão todas as relações sociais.</p>                                       | F |
| <p>A desigualdade é inerente à natureza dos homens e das nações. Eis por que apenas os melhores e os mais aptos se destacam e dão ordens aos inferiores. A luta que as elites, as raças e os povos travam entre si abre caminho para a seleção natural dos mais fortes e para a formação de uma nova categoria de senhores, capaz de realizar os sonhos mais grandiosos da nacionalidade.</p>                     | G |
| <p>Cumpre temer a futilidade das inovações e submeter toda política à moral e à religião. Não há disciplina nem cooperação social na ausência de autoridade e de hierarquia. As sociedades do passado funcionavam sem desordem, porque todos seguiam normas claras como a observância dos princípios morais, o respeito às instituições e às tradições, a reverência aos mais velhos, os mandamentos de Deus.</p> | H |

## 5. O lugar dos indivíduos

|  |   |
|--|---|
| <p>Os indivíduos devem se dissolver nas ordens de combatentes que formam o corpo único das milícias. Esta toma o poder de assalto e forja o todo indissolúvel do Estado e da Nação. Serão eliminados os facciosismos e as divisões que dilaceram a Pátria. Todas as atividades se subordinarão ao controle do Estado sob a chefia de homens superiores.</p>  | A |
| <p>Os indivíduos nascem iguais e, ao se irmanar numa comunidade de trabalhadores livres, podem afastar toda forma de autoridade e eliminar todo tipo de hierarquia. Os princípios da espontaneidade e da mutualidade irão fluir em todas as circunstâncias, pois cada um partilhará tudo com todos, numa comunhão fraterna e voluntária.</p>   | B |
| <p>Os indivíduos são cidadãos singulares e as diferenças que se estabelecem entre eles derivam de um estado de coisas normal e benéfico. A vitalidade de toda sociedade depende de alguns motores que são a aspiração ao sucesso pessoal, o anseio pelo conforto material e a vontade de distinguir-se na multidão. As recompensas sociais beneficiam aqueles que usam melhor seus talentos, porque quem merece alcança.</p> | C |
| <p>Os indivíduos, como partes do organismo social, têm funções a cumprir. Estas correspondem à qualificação de cada qual. Uma sociedade vive em harmonia quando todo indivíduo encontra seu próprio lugar e desempenha a contento suas obrigações. A desigualdade social é natural e leva os melhores a assumir um papel dirigente.</p>  | D |
| <p>Os indivíduos, sejam eles membros da vanguarda revolucionária, sejam eles integrantes de organizações de massa, devem deixar de lado seu egoísmo e suas idiossincrasias para realizar os “amanhãs cantantes”. Depois de um período de formação das novas relações de produção em que a coletividade prevalecerá em tudo, o reino da liberdade e da plena realização de cada qual será alcançado.</p>                      | E |

|   |   |
|---|---|
| <p>Os indivíduos devem cultivar a coesão do corpo social, como soldados da fé, em torno dos valores espirituais e religiosos e não dar margem à depravação dos costumes e ao egoísmo ganancioso. O governo dos homens e a administração das coisas devem ser confiados a uma elite natural de heróis providenciais, imunes à corrupção e possuidores de virtudes cívicas, de disciplina pessoal e de disposição para o mando.</p> | F |
| <p>Os indivíduos, como cidadãos conscientes, merecem ter respeitada sua autonomia e devem ter acesso a oportunidades efetivamente iguais. Em contrapartida, cabe-lhes assumir suas responsabilidades e participar de organizações da sociedade civil, cuja missão consiste não só em fiscalizar as atividades públicas, mas também em remover gradativamente os obstáculos à igualdade social.</p>                                | G |
| <p>Os indivíduos devem assumir-se como construtores de uma sociedade igualitária em que cada um se sentirá responsável pelos outros. Sem democracia econômica em que todos usufruam condições dignas de vida, a liberdade real não existe e a igualdade não passa de um sonho. É indispensável que cada homem desfrute de autodeterminação em todos os aspectos de sua vida e se transforme em sujeito da história.</p>           | H |

## 6. O exercício da política

|  |   |
|--|---|
| <p>Para que haja igualdade não basta dar iguais oportunidades a todos, é preciso estabelecer condições iguais nos pontos de partida de cada um. Isso significa qualidade de vida para todos sem distinções ou restrições. Somente assim as oportunidades poderão ser aproveitadas. A democracia não pode ser apenas representativa ou formal, tem que ser participativa e real. Não há meia cidadania: ou é plena ou é farsa.</p>  | A |
| <p>Enquanto a democracia for apenas limitada ao usufruto de direitos civis e políticos, ela não será completa, porque os cidadãos não podem passar fome, deixar de ter teto, ser ignorantes, sofrer de doenças endêmicas. Com uma sociedade civil que atue de forma responsável, tais reformas podem ser viabilizadas. A cidadania pode e deve alcançar a plenitude, fazendo com que todos desfrutem de direitos sociais.</p>  | B |
| <p>Já se falou demais em direitos, esquecendo-se que as pessoas têm deveres antes de tudo. Não devemos nos iludir com igualdades abstratas. Governar é garantir a segurança das pessoas de bem e punir energicamente os criminosos. Governar é uma função especializada a ser exercido por homens que se distinguem pelo espírito cívico e pelo temor a Deus.</p>  | C |
| <p>A suprema virtude consiste em obedecer. A ideia de cidadania é invenção dos fracos que procuram alterar as leis naturais e querem controlar os fortes. As elites são destinadas a mandar porque elas são superiores em inteligência, determinação, habilidades e coragem física. E porque se unem em torno de uma liderança carismática, capaz de realizar os ideais grandiosos da Nação.</p>   | D |
| <p>Cidadania significa desfrute de direitos civis e políticos com iguais oportunidades para todos. Na democracia representativa, as garantias contra a ação arbitrária dos governantes prevalecem; os direitos dos cidadãos são respeitados; os abusos eventuais são denunciados por uma opinião pública informada e esclarecida; os três poderes independentes funcionam com base num sistema de freios e contrapesos; os partidos políticos se alternam no governo e a ação de grupos de pressão confere legitimidade ao exercício do poder.</p> | E |

|  |   |
|--|---|
| <p>Os homens são essencialmente bons e dedicados, a despeito do que pensam aqueles que exploram a boa fé do povo e o fruto de seu labor. Eles precisam desfrutar de liberdade para exercitar suas virtudes. A política corrompe. Por isso é que somente um acordo mútuo entre os homens, unidos em comunidades autônomas e igualitárias, poderá livrá-los da opressão do Estado e da injustiça social, libertá-los do jugo da propriedade privada e das superstições religiosas.</p> | F |
| <p>O igualitarismo político não passa de uma utopia perigosa: quem não tem educação formal e consciência política acaba sendo vítima de demagogos inescrupulosos. É mais prudente o voto qualificado, que distingue com justeza os eleitores. A ideia de “um homem, um voto” banaliza a cidadania e desrespeita as diferenças qualitativas entre os homens. Cidadania não pode ser um vale-tudo: tem que ser merecida.</p>   | G |
| <p>A verdadeira cidadania não pode existir enquanto a sociedade for dividida em classes sociais. Ela só existirá quando for praticado o princípio distributivo “de cada um de acordo com sua capacidade, a cada qual de acordo com suas necessidades”. As liberdades formais, tais como os direitos civis e políticos, servem tão somente aos poderosos de plantão. Liberdade real é igualdade social, é satisfação das necessidades humanas e sociais, o resto é embuste.</p>       | H |

## 7. Os princípios

|  |   |
|--|---|
| <p>Acredito na promoção da justiça social. Esta pode viabilizar-se se houver distribuição equitativa da renda, via benefícios sociais e rendimentos dignos, e se houver acesso universal a serviços públicos gratuitos e de qualidade. Os interesses gerais devem conjugar-se com os interesses empresariais e os interesses individuais. Somente em situações extremas, os interesses gerais merecem prevalecer sobre quaisquer outros.</p>   | A |
| <p>O socialismo é uma etapa inelutável da história. Surge como fruto das contradições internas do sistema capitalista: a produção dos bens e serviços é coletiva, mas a apropriação dos resultados é privada; os trabalhadores sofrem um processo crescente de empobrecimento relativo; o capitalismo sofre crises sucessivas e a força de trabalho está sendo cada vez mais explorada. Isso leva necessariamente à revolução social que abolirá a propriedade privada dos meios de produção e instituirá uma sociedade igualitária.</p> | B |
| <p>A sociedade atual tem duas virtudes maiores que são a economia de mercado e o governo das leis, embora o sufrágio universal e a soberania popular apresentem excessos. As instituições se aprimoram naturalmente e a continuidade histórica é indispensável para que se alcance a felicidade humana. Existe uma harmonia imanente entre os interesses individuais e os interesses gerais.</p>   | C |
| <p>Acredito que seja necessário superar o capitalismo e construir uma democracia econômica, com várias formas de propriedade, sobretudo a propriedade cooperativa, a pública e a comunitária. A chave de todas as orientações e de todas as intervenções governamentais deve ser a equidade social. Esta será alcançada se forem eliminadas as desigualdades que impedem a maioria da população de desfrutar condições dignas de vida.</p>   | D |
| <p>A população anseia pelo respeito à lei e à ordem. A sociedade não pode continuar se decompondo e conviver com tantas perversões. É preciso voltar a honrar o senso do dever, a veneração de Deus, a celebração da Pátria, a reverência à Família e às Forças Armadas, o respeito à Propriedade e, sobretudo, reatar os vínculos ancestrais entre o poder e a fé.</p>  | E |



|  |   |
|--|---|
| <p>É possível conciliar a liberdade individual e a ordem social, por meio do pluralismo das ideias e da administração dos conflitos, pelo respeito aos direitos civis e políticos, e pela criação de iguais oportunidades para todos. A tolerância é a chave da convivência social, excluídos os ativistas da violência: até a pregação da derrubada da democracia é aceitável, desde que não se passe às vias de fato.</p>  | F |
| <p>Creio na possibilidade de uma transformação radical e súbita da sociedade presente em uma sociedade alternativa que conviva harmoniosamente com a natureza e que seja solidária e igualitária. Isso significa o fim de todas as discriminações sociais que ainda atingem as minorias políticas – mulheres, negros, índios, idosos, crianças, portadores de deficiências físicas, homossexuais, órfãos, desempregados, migrantes, inválidos, flagelados, indigentes.</p> | G |
| <p>Os chefes carismáticos que encarnam a alma coletiva devem mobilizar a ação do povo, difundir e exaltar os mitos que traduzem a grandiosidade de suas missões: a supremacia racial, a superioridade nacional, a ressurreição dos antigos impérios, a eliminação dos indivíduos inferiores (biológica, cultural ou moralmente). Só uma sociedade higiênica tem a coragem de suas convicções.</p>  | H |

## 8. Os meios de ação

|   |   |
|---|---|
| <p>As instituições tradicionais da sociedade atual devem ser preservadas, embora possam ser admitidas algumas adaptações que melhorem a sua eficiência. Não é aconselhável fazer mudanças por modismo, porque seriam saltos no escuro. Nem excessos nem radicalismos são desejáveis. Eventuais ajustes devem ser processados com cautela e após serem apreciados por pessoas cuja autoridade o tempo consagrou.</p>   | A |
| <p>Somente uma revolução social, ao mobilizar o fervor espontâneo das massas e ao organizá-las em conselhos populares autônomos nas comunas e nos locais de trabalho, pode suprimir todas as formas de opressão. Não é preciso usar a violência do Estado para criar uma sociedade igualitária e solidária: basta usar o poder organizado dos trabalhadores associados livremente.</p>  | B |
| <p>As reformas sociais devem ser realizadas pela via democrática, com alternância de partidos políticos no poder e com negociação das diferenças. Por serem graduais e evolucionárias, elas supõem capacidade gerencial, persistência das políticas, estabilidade institucional e respeito à pluralidade dos interesses.</p>  | C |
| <p>A maioria eleitoral garantirá transformações profundas para implantar a equidade social. A revolução será feita de forma gradual e pacífica, ainda que ocorram retrocessos e alternâncias no poder. Uma nova correlação de forças será obtida à medida que forem agregados novos apoios e que haja a ocupação da máquina do Estado por parte das organizações populares.</p>   | D |
| <p>É preciso restaurar a autoridade que ninguém mais respeita hoje em dia, defender a austeridade no uso do dinheiro público, resgatar o princípio moral do dever e exigir que todas as pessoas sejam disciplinadas e comportadas. Somente o pulso firme de um líder providencial poderá recolocar o País no caminho da prosperidade nacional, acabar com os malefícios da desordem e da corrupção, e subordinar a política à moral e aos preceitos religiosos.</p> | E |

|   |   |
|---|---|
| <p>Eleições periódicas permitem que governos legítimos, mesmo quando se revezam no poder num quadro de estabilidade institucional, promovam o desenvolvimento para melhorar as condições de vida do povo. O sucesso da democracia representativa repousa no rigoroso respeito aos direitos individuais, na força de seus princípios e na intransigente defesa da legalidade.</p>  | F |
| <p>A revolução social deverá concentrar todo o poder nas mãos da vanguarda trabalhadora, organizada em partido político, consciente de sua missão libertadora e disposta a usar a indispensável violência. Porque não há como fazer transformações sociais profundas sem quebrar resistências. O partido promove o desenvolvimento das forças produtivas e controla as Forças Armadas através de comissários políticos para evitar a reação burguesa.</p> | G |
| <p>Só a violência pode purificar a sociedade e tem a capacidade de mudar o que está aí – uma sociedade permissiva, caótica e pervertida, dominada por plutocratas e contaminada por ideias maléficas. Para extirpar os tumores sociais, é preciso estabelecer um Estado total que tudo subordine aos desígnios superiores da Nação.</p>   | H |

## 9. Os valores e as crenças

|   |   |
|---|---|
| <p>Mística dos direitos individuais. Relevância da individualidade. Tolerância das diferenças. Competição econômica. Legitimidade do lucro. Livre-iniciativa como motor do progresso. Defesa da legalidade. Sistema de freios e contrapesos entre os três Poderes. Importância dos grupos de pressão na vida política. Respeito às minorias. Combate ao estatismo. Crença na razão. Ideal de competência profissional.</p>  | A |
| <p>Mística da vontade de potência. Enaltecimento da ordem e da hierarquia. Poesia do perigo. Violência que purifica. Culto do corpo. Promoção do ativismo voluntarista. Veneração da disciplina férrea e da obediência irrestrita. Prerrogativa da intuição e das emoções fortes. Intolerância contra os dissidentes. Exaltação da grandeza nacional que transcende as divisões internas e os interesses privados. Fé na missão a cumprir.</p>                          | B |
| <p>Mística do bem-estar social. Defesa da responsabilidade social na tomada de decisões públicas e empresariais. Economia social de mercado. Administração dos conflitos de interesses. Pluralismo das formas de propriedade, mas estímulo às cooperativas. Incentivo ao Terceiro Setor e às suas formas voluntárias de ação coletiva. Eleições livres e periódicas. Rejeição do radicalismo e do emprego da violência.</p>   | C |
| <p>Mística da restauração moral. Culto às distinções e às prerrogativas das pessoas de elite (os melhores, os homens de bem). Lealdade aos superiores. Grandeza do dever. Disciplina pessoal. Virtudes do ascetismo e do trabalho. Puritanismo moral. Enaltecimento do herói e do homem providencial. Preservação da comunidade familiar. Restabelecimento da autoridade religiosa. Exaltação do patriotismo. Sentimento de honra. Submissão aos desígnios divinos.</p> | D |

|   |   |
|---|---|
| <p>Mística da fraternidade universal, que repousa na espontaneidade e na mutualidade (cooperação voluntária, reciprocidade e ajuda mútua). Liberdade como solidariedade na igualdade e plena autonomia individual e coletiva. Liberdade como desenvolvimento pleno e desfrute de todas as faculdades individuais, direito de rebelar-se contra qualquer autoridade humana ou divina. Democracia direta ou semidireta. Rejeição do Estado e dos poderes burocráticos. Oposição ao militarismo e às superstições religiosas. Frugalidade e retorno à natureza. Recusa do consumismo e do “produtivismo” industrial. Combate ao desperdício dos recursos naturais e à destruição do meio ambiente.</p> | E |
| <p>Mística da continuidade histórica. Equilíbrio e estabilidade na vida social. Práticas de moderação e de prudência. Importância da capacidade de adaptação. Obediência à autoridade. Respeito à legalidade. Admiração pelo passado. Habilidade política. Bom senso nas decisões. Filantropia para minorar os sofrimentos dos necessitados. Horror ao radicalismo. Crença na harmonia fundamental entre os interesses particulares e os interesses gerais.</p>   | F |
| <p>Mística da sociedade da abundância. Dedicção incondicional à causa. Disciplina férrea. Sacrifício da vida pessoal para alcançar uma sociedade justa. Justificação do uso da violência para a transformação social. Obediência às decisões partidárias. Crença no desenvolvimento progressivo das forças produtivas. Certeza de que as relações de produção são os fundamentos da sociedade. História se move pela luta de classes. Princípio da contradição como chave explicativa da realidade social.</p>  | G |
| <p>Mística da equidade social. Cooperação mútua. Igualdade real entre as pessoas. Combate à exploração da força de trabalho. Solidariedade social. Otimismo quanto ao futuro e quanto à perfectibilidade dos homens. Força da razão. Pedagogia política indispensável. Pluralismo partidário. Negociação das divergências. Participação de todos nas decisões políticas. Descentralização do poder.</p>   | H |

## 10. O projeto social

|  |   |
|--|---|
| <p>Construção de uma sociedade igualitária, no longo prazo, em que serão suprimidas as distinções de classe e será abolida a exploração da força de trabalho, via propriedade coletiva dos meios de produção. A luta imediata é por uma sociedade solidária com democracia econômica e cogestão nas empresas, pela implantação da propriedade pública dos serviços e dos equipamentos sociais, e pela democratização do aparelho de Estado que deve operar como centro de gravidade da economia.</p>   | A |
| <p>Ditadura totalitária para unir a nação e realizar sua grandeza acima das divergências mesquinhas que paralisam a força do povo. É preciso eliminar todas as ervas daninhas: o liberalismo, o individualismo, a democracia representativa, o pernicioso e livre jogo dos interesses, a sociedade capitalista com sua procura de satisfações materiais, o sindicalismo independente, os "direitos" das minorias, as instituições parlamentares, os partidos políticos, os comunistas, os maçons, os judeus, os plutocratas, os parasitas, os derrotistas e os imigrantes.</p> | B |
| <p>Restauração da sociedade estamental do passado em que cada um ocupava seu lugar natural. Restabelecimento do destaque que cabe à hierarquia e aos homens de qualidade. Civilização que respeita a nobreza d'alma e a predestinação dos povos. As forças do mal serão extirpadas pela ação purificadora e evangelizadora de uma cruzada integrista. Guerra santa contra a licenciosidade, a corrupção, a degeneração moral da sociedade moderna. Redução drástica dos programas sociais que estimulam a preguiça.</p>  | C |
| <p>Sociedade da livre-iniciativa e economia de livre mercado. Nenhuma intervenção do Estado na vida econômica deve ser tolerada. Plena vigência das liberdades econômicas individuais – liberdades de empreendimento, de contrato, de trabalho e de concorrência –, redução dos impostos e dos orçamentos governamentais, corte nos gastos públicos e no tamanho das burocracias, enxugamento dos serviços assistenciais e paternalistas de cunho social.</p>  | D |

|  |   |
|--|---|
| <p>Sociedade aberta e pluralista. Reafirmação dos direitos naturais dos homens (liberdade, vida, procura da felicidade, propriedade). A lei deve restringir a ação dos governantes. A representação através do voto funciona de modo regular para garantir a participação cidadã. Necessidade de assegurar oportunidades iguais a todos para que a principal motivação dos indivíduos – a realização de seus interesses particulares – possa ter livre curso.</p>  | E |
| <p>Depois da revolução social, o Estado expropria e subjuga as antigas classes proprietárias, torna-se protetor, educador e guia do povo, para poder assegurar aos trabalhadores boas condições de vida e liberdades reais (ao invés de meras liberdades formais). É a etapa preliminar para a construção de uma sociedade sem classes sociais e sem Estado. Em seu seio serão abolidas as distinções entre cidade e campo, entre trabalho manual e trabalho intelectual, e o trabalho humano será voluntário, livre e criativo, porque todas as faculdades do homem irão desabrochar.</p> | F |
| <p>Sociedade de bem-estar social, com plena vigência dos direitos sociais – educação, saúde, emprego, moradia popular, transporte coletivo, acesso à cultura e ao lazer. Políticas públicas universais asseguram aos desamparados as condições básicas para uma vida decente. A democracia é um fim em si mesmo e não um instrumento tático para a tomada do poder. A democratização da sociedade passa pela introdução e pelo estímulo a formas plurais de propriedade em que haja participação dos trabalhadores na gestão ou na propriedade.</p>  | G |
| <p>Sociedade federada formada por comunidades independentes de trabalhadores livres, regulada pelo acordo mútuo entre seus membros e baseada na igualdade, na autogestão e no trabalho de todos. Prevalência da cooperação voluntária, do consentimento espontâneo e da ajuda mútua. Exercício da democracia direta ou semidireta. Propriedade cooperativa ou comunitária dos meios de produção, com abolição do dinheiro e realização de transações por escambo.</p>  | H |

## Tabulação

- ▶▶ Na tabela a seguir, faça um círculo ao redor da letra que assinalou em cada um dos temas. Os *temas* estão distribuídos, pela ordem, em *colunas*.
- ▶▶ Quando acabar a tabulação, *some* os pontos que obteve em cada *linha*.

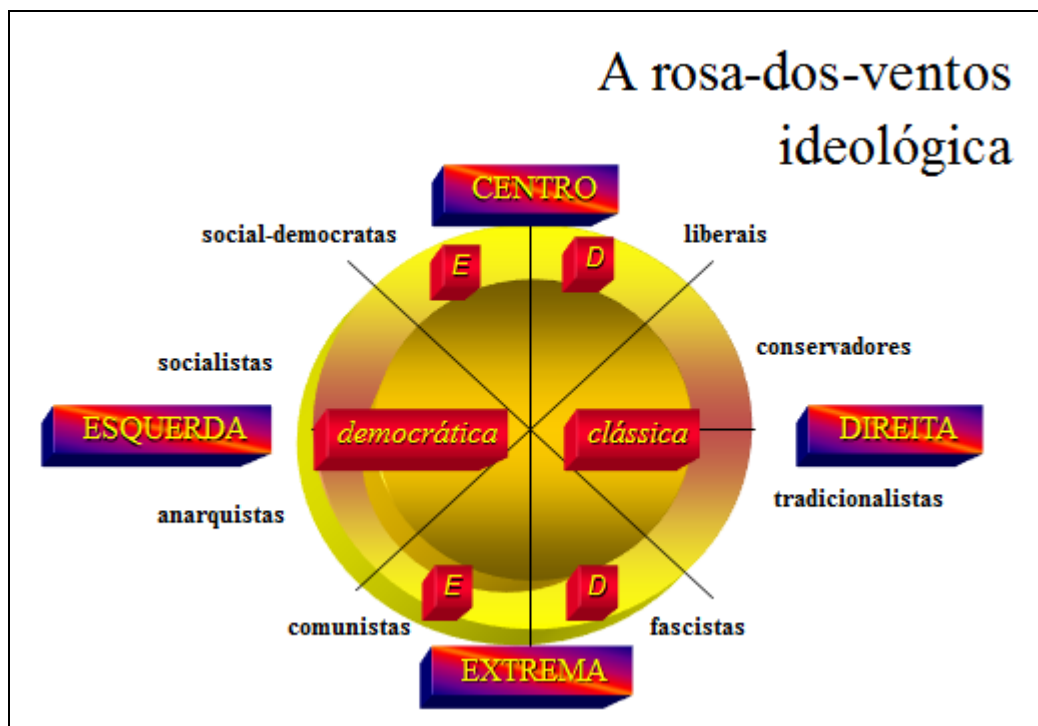
### *Perfil ideológico*

| <b>Temas/<br/>Ideologia</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>Soma</b> |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------------|
| Liberal                     | A        | C        | B        | B        | C        | E        | F        | F        | A        | E         |             |
| Conservadora                | B        | B        | E        | E        | D        | G        | C        | A        | F        | D         |             |
| Tradicionalista             | C        | A        | H        | H        | F        | C        | E        | E        | D        | C         |             |
| Fascista                    | F        | D        | G        | G        | A        | D        | H        | H        | B        | B         |             |
| Social-<br>democrata        | D        | F        | F        | D        | G        | B        | A        | C        | C        | G         |             |
| Socialista                  | G        | H        | D        | F        | H        | A        | D        | D        | H        | A         |             |
| Anarquista                  | H        | G        | A        | C        | B        | F        | G        | B        | E        | H         |             |
| Comunista                   | E        | E        | C        | A        | E        | H        | B        | G        | G        | F         |             |
| <b>Soma geral</b>           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |             |

#### OBSERVAÇÕES:

- ❖ Se obtiver 6 pontos ou mais numa *linha*, saberá com certeza qual a sua ideologia principal. Logo, poderá deduzir qual a sua ideologia secundária, olhando para a segunda pontuação obtida.
- ❖ Haverá congruência ideológica se as duas ideologias eleitas – a principal e a secundária – forem contíguas (vide a “rosa-dos-ventos ideológica” na página seguinte). Se não, existe uma incoerência indesejável que precisa ser esclarecida conforme a regra de empate a seguir.





- ❖ Se obtiver um empate (5 x 5 ou 4 x 4) ou, ainda, se só obtiver uma sequência de 3 ou menos pontos em cada linha:
  - Releia cuidadosamente as respostas dadas;
  - Verifique se há uma resposta pouco congruente com as demais;
  - Procure identificar o que mais lhe parece estar de acordo com seu pensamento;
  - Altere então suas marcações e reverte o quadro de indefinição.

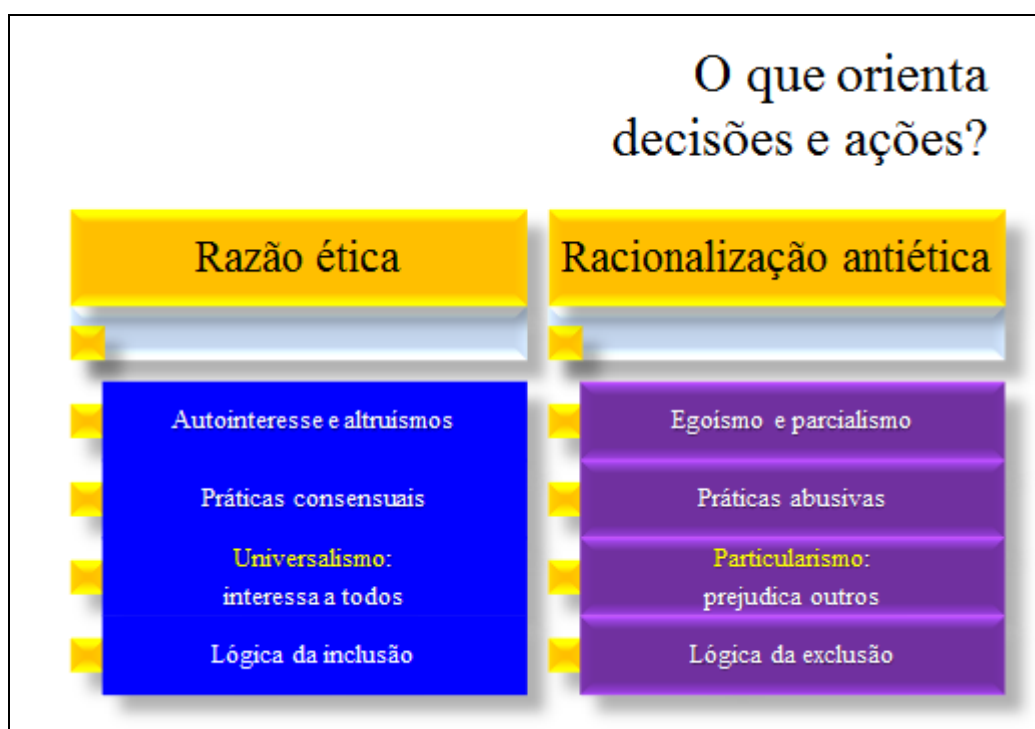
## ANEXO II

### *Aplicações práticas*

### Instruções

O exercício a seguir procura aplicar os conceitos aprendidos. Descreve situações que demandam uma caracterização científica.

1. Em um primeiro momento, procure qualificar cada uma das asserções, obedecendo ao seguinte crivo:
  - ❖ Escreva **RE** se a prática obedecer à **razão ética** ou à racionalidade universalista que interessa a todos e é, por isso mesmo, consensual.
  - ❖ Escreva **RA** se a prática obedecer à **racionalização antiética** ou à racionalidade particularista que prejudica outros agentes e é, por isso mesmo, abusiva.
2. Em um segundo momento, reveja cada uma das asserções e procure identificar com precisão qual conceito dá conta do evento: prática autointeressada (A), egoísta (E), parcial (P), altruísta restrita (AR), imparcial (AI) ou extremada (AE).



|    | <b>Asserção</b>  | <b>Resposta</b> |
|----|--|-----------------|
| 1. | Fazer acordo entre concorrentes na elaboração de propostas para licitação é praxe no Brasil, de modo que é preciso cooperar com os demais licitantes para não ficar à margem do processo.  |                 |
| 2. | Sendo eu um executivo, o que faço fora do trabalho não interessa a ninguém, é exclusivamente um assunto de foro íntimo, pois não carrego o crachá da empresa nos lugares que frequento.  |                 |
| 3. | Em face do emaranhado excessivo de leis e de regulamentações no Brasil, é preciso encontrar os meios para que certos funcionários públicos deixem de criar dificuldades.   |                 |
| 4. | Para que não haja dúvida sobre a lisura das decisões de compra ou de contratação, o fato de receber presentes ou vantagens de fornecedores ou clientes converte-se em assunto delicado. Só podem ser aceitos brindes ocasionais, que não tenham valor comercial ou cujo valor seja insignificante. |                 |
| 5. | Para agradecer o empenho de um funcionário público no andamento de um processo, é de bom-tom convidá-lo a um restaurante fino e ao final lhe oferecer um mimo.   |                 |
| 6. | Numa festa familiar, um parente propõe ver o DVD de um filme muito comentado que está nos cinemas. Você se recusa terminantemente a assisti-lo, embora todos se entusiasmem, e explica por que — a cópia é pirata.   |                 |
| 7. | Como coordenador de RH, você é responsável por um concurso interno destinado a preencher uma nova posição criada na empresa. Um alto gestor lhe pede sigilosamente para que um funcionário da confiança dele seja selecionado. Seria bobagem não atender a um pedido desse.                        |                 |

|     | <b>Asserção</b>  | <b>Resposta</b> |
|-----|--|-----------------|
| 8.  | Desde que haja análise prévia e autorização formal dada pela diretoria, é possível manter interesses em empresas fornecedoras, seja diretamente, seja através de familiares. Mesmo assim, o colaborador deve abster-se de influenciar qualquer negócio que envolva essas empresas, declarando-se impedido de administrar o contrato. |                 |
| 9.  | Para aprovar a implantação de um projeto de desenvolvimento em um município que tem um programa de incentivos fiscais para a instalação de indústrias, os vereadores exigem “contribuições”. É o preço a ser pago para criar empregos, gerar imposto e impulsionar a economia local.   |                 |
| 10. | Na empresa, cada colaborador responde por si mesmo. Assim, os gestores não são responsáveis pelos atos de seus subordinados, sobretudo se souberem dos riscos envolvidos.  |                 |
| 11. | Uma empresa patrocina um filme brasileiro valendo-se dos incentivos fiscais federais. Exige do produtor, porém, que 25% do investimento lhe seja repassado em dinheiro. Os interesses são mútuos: o produtor consegue recursos para sua produção, e a empresa recupera parte dos impostos que iria pagar.                            |                 |
| 12. | Para atingir as metas, que são desafiadoras, é preciso empenhar-se a fundo, mas também cabe contornar as normas que atrapalham a obtenção do próprio bônus.  |                 |
| 13. | A concorrência leal não existe no Brasil porque aqui prevalece o valeduto. Basta lembrar a generalizada sonegação de impostos e a crescente presença do mercado informal, de maneira que é preciso dançar conforme a música.   |                 |
| 14. | As questões ambientais constituem riscos organizacionais. Elas precisam ser gerenciadas com muito discernimento, pois podem comprometer a sustentabilidade do negócio e a própria habitabilidade do planeta.   |                 |

|     | <b>Asserção</b>  | <b>Resposta</b> |
|-----|--|-----------------|
| 15. | Essa conversa de “politicamente correto” é um modismo norte-americano que não condiz com os padrões culturais brasileiros. Aqui não há problema algum em fazer brincadeiras com os trejeitos dos <i>gays</i> , a pança dos gordos ou a burrice dos portugueses: todo mundo acha graça.   |                 |
| 16. | Uma vez que a vida não está fácil, é importante ter uma atividade paralela para complementar o orçamento. Assim, não vejo mal algum em fornecer a colegas os produtos de que precisem durante o expediente. Isso evita que eles os procurem nas lojas.   |                 |
| 17. | Em prol dos clientes, tudo se justifica. Por exemplo, se, em vez de fazer um acordo entre dois ou mais concorrentes para fixar preços ou dividir o mercado, for estabelecido um consenso em torno de descontos conjuntos.  |                 |
| 18. | O diretor de Recursos Humanos de uma empreiteira envolvida em licitações dirigidas, obras superfaturadas e financiamento de campanhas políticas com caixa dois, assiste a uma conferência sobre Ética empresarial e propõe à diretoria a contratação do palestrante. O presidente veta a ideia dizendo-lhe: “Deixa de ser bobo; não vamos mexer nesse vespeiro”.   |                 |
| 19. | Para coibir o roubo em supermercados, as empresas costumam instalar sistemas de vigilância.  |                 |
| 20. | A indústria farmacêutica Novartis comprometeu-se a eliminar a hanseníase em todo o mundo. Desde o ano 2000, forneceu os medicamentos para tratamento da doença em parceria com a Organização Mundial de Saúde (OMS). Até 2009, foram doados 40 milhões de unidades do medicamento, curando mais de 4,5 milhões de pacientes no mundo todo, o que representou um investimento de US\$60 milhões. Em 2008, 3,8 milhões de unidades foram distribuídas aos países endêmicos, entre eles o Brasil. |                 |

## Gabarito

| Asserção | Resposta      | Explicação  |
|----------|---------------|---|
| 1.       | RA/P          | Quem ganha com o conluio são seus participantes, com prejuízo dos concorrentes e da empresa contratante que compra produtos, insumos ou serviços com preço acima do mercado. Em tese, ela terá de repassá-los aos clientes e terá menores condições de competir no mercado, donde um pernicioso efeito em cascata.  |
| 2.       | RA/E          | As pessoas sabem onde trabalha o executivo, esteja ele portando ou não o crachá. De maneira que o comportamento fora do trabalho interessa, sim. Afinal, dependendo das atitudes assumidas em público, pode afetar a imagem da empresa.   |
| 3.       | RA/P ou RE/AI | A resposta depende dos <i>meios</i> que forem utilizados. Se forem meios ilícitos (propina, por exemplo), a prática é parcial porque põe em jogo um corrupto e um corruptor. Se forem meios lícitos (denúncia, flagrante, pressão cidadã para que se adotem procedimentos que neutralizem tais abusos, como o “governo eletrônico”), a prática é altruísta imparcial porque o combate à corrupção contribui para o bem comum.   |
| 4.       | RE/AR         | Visa afastar qualquer favorecimento pela distinção entre presentes, capazes de influenciar decisões, e brindes, que são objetos sem valor comercial ou de valor ínfimo, recebidos ocasionalmente. A fronteira entre ambos deve ser traçada com precisão, e cabe à empresa definir o que fazer com os presentes cuja devolução seja constrangedora – doação para organização beneficente, sorteio entre todos os funcionários ou outro procedimento a que se dê publicidade. |

| Asserção | Resposta      | Explicação   |
|----------|---------------|--|
| 5.       | RA/P          | O custo de um almoço ou de um jantar em restaurante fino já ultrapassa o limite aceitável do “brinde” que um funcionário público pode receber. Trata-se de “presente”, principalmente considerando o “mimo” final, que pode ser interpretado como forma de aliciamento.  |
| 6.       | RE/AI         | Condizente com a defesa do bem comum: a pirataria viola direitos autorais e prejudica a empresa gravadora e, por extensão, a indústria fonográfica como um todo, uma vez que seus bens simbólicos estão sendo furtados.  |
| 7.       | RA/P ou RE/AR | Caso o coordenador de RH venha a manipular os resultados do concurso para favorecer o apadrinhado do alto gestor, a prática é parcial. Mas, caso preserve as regras do jogo e, por isso mesmo, esteja arriscando demissão ou perseguição, a prática será altruísta restrita, pois o assunto interessa especificamente aos integrantes daquela empresa. |
| 8.       | RE/AR         | As salvaguardas foram adotadas: o colaborador alerta a diretoria para o fato e se declara impedido de gerir o contrato. Caso a diretoria não descredencie o fornecedor, a transparência das condutas afasta qualquer suspeita de favorecimento.  |
| 9.       | RA/P          | Os vereadores estão extorquindo a empresa com o “pedágio” que exigem, de modo que conceder-lhes qualquer contribuição financeira significa compactuar com a corrupção.   |
| 10.      | RA/P          | Autoridade e responsabilidade são indissociáveis: os gestores respondem por aquilo que ocorre em sua área de atuação, inclusive pelas ações de seus subordinados, sobretudo quando cientes dos riscos envolvidos. Pior ainda quando se omitem diante dos fatos, tornando-se cúmplices das infrações e dos erros cometidos.                             |

| <b>Asserção</b> | <b>Resposta</b> | <b>Explicação</b>  |
|-----------------|-----------------|--|
| <b>11.</b>      | RA/P            | Há apropriação indevida de recursos federais, uma vez que houve renúncia fiscal para incentivar a cultura.   |
| <b>12.</b>      | RA/E            | Normas são feitas para serem obedecidas e não para serem manipuladas em proveito pessoal. Caso alguma delas esteja obsoleta ou inadequada, cabe ao colaborador relatar formalmente o fato e propor sua revisão.  |
| <b>13.</b>      | RA/P            | Aceitar “dançar conforme a música” significa defender interesses particularistas ao aderir à concorrência desleal que favorece alguns em detrimento de outros: sonegar impostos, não registrar empregados, corromper fiscais, comercializar produtos contrabandeados, operar com caixa dois etc., que tanto dano provoca ao bem-estar geral. |
| <b>14.</b>      | RE/AI           | Visa ao bem comum. Os riscos organizacionais não se limitam às pressões possíveis da sociedade civil, mas à própria perenidade da empresa, caso faltem matéria-prima ou energia, por exemplo.  |
| <b>15.</b>      | RA/P            | Discrimina quem é “diferente”, segrega categorias sociais, fomenta a intolerância e gera fortes animosidades, pois os alvos das brincadeiras não acham graça alguma das zombarias (a não ser que sejam masoquistas...).  |
| <b>16.</b>      | RA/P            | Ocorre durante o expediente e prejudica a empresa: desperdiça tempo de trabalho, dispersa energias, distrai os colegas que vão cuidar de assuntos pessoais e prejudica o fluxo normal das atividades.  |



| <b>Asserção</b> | <b>Resposta</b> | <b>Explicação</b>   |
|-----------------|-----------------|---|
| <b>17.</b>      | RA/P            | Formação de cartel, malgrado o eufemismo dos “descontos conjuntos”. A coordenação de decisões entre empresas concorrentes elimina a rivalidade e enseja, por exemplo, um acordo futuro em torno da obtenção de lucros maiores em detrimento dos clientes.   |
| <b>18.</b>      | RA/P            | Embora as intenções do diretor de RH pudessem visar à mudança dos padrões culturais vigentes na empresa e seu propósito fosse altruísta restrito, a iniciativa foi ingênua. Acreditou que o presidente admitiria que fossem discutidas abertamente temas de ética, o que contrariava frontalmente as práticas ilícitas da empreiteira. Acabou sumariamente barrada, reforçando o parcialismo. |
| <b>19.</b>      | RE/AR           | Os supermercados estão reagindo em legítima defesa contra abusos cometidos por clientes, a fim de preservar o patrimônio dos acionistas.  |
| <b>20.</b>      | RE/AE           | A Novartis doou os remédios num gesto filantrópico.   |

## ANEXO III

### *Perfil das posturas morais*

### Instruções

Logo a seguir estão listadas 10 situações em que dois conjuntos de proposições deverão ser classificados. Confira a cada conjunto uma nota que expresse aquilo que você costuma fazer (escreva na coluna à direita).

O procedimento é o seguinte: você é obrigado a distribuir **três pontos inteiros** (não há fração) entre os dois conjuntos, em função da importância que cada um representa para você. Assim, as possibilidades de distribuição são apenas quatro:

|                          |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|
| 1.º conjunto:<br>letra A | 3 | 0 | 2 | 1 |
| 2.º conjunto:<br>letra B | 0 | 3 | 1 | 2 |

No final, há um quadro de tabulação. As duas colunas preenchidas darão um **total de 30 pontos**, ou seja, 10 situações multiplicadas por três pontos. Lembretes úteis:

- ❖ Não existem respostas certas ou erradas.
- ❖ Você precisa ser absolutamente sincero, sem o que o exercício não terá valor algum para você.
- ❖ **Não se trata de pesquisa de opinião:** não diga o que você pensa, gostaria de ser ou de fazer se o mundo fosse diferente, mas **o que você faz efetivamente** (as razões não importam).

## Situação 1

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Evito ao máximo subornar fiscal, bem como sonegar impostos. Mas, se um fiscal forçar a barra, eu pago, e, se minha empresa estiver em dificuldade, sonego e pronto. Nos negócios, bom senso e pragmatismo são fundamentais.</p>  | A |  |
| <p>Estou convencido de que um comportamento reconhecido como idôneo pelos clientes traz bons negócios em prazo médio e longo. De modo que a sonegação de impostos ou o suborno de fiscais são práticas difundidas que só merecem rejeição porque prejudicam a coletividade, bem como a imagem da empresa.</p> | B |  |

## Situação 2

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Lamento que muita gente lance mão de expedientes no velho estilo do Brasil tradicional. Em economias abertas, quem não fornece qualidade, atendimento personalizado, preços competitivos, garantias pós-venda está fadado a desaparecer. Minha empresa veio para ficar e não para fazer negócios com uma visão imediatista.</p>  | A |  |
| <p>Penso que não cabe misturar negócios e questões morais. Afinal, quem põe capital de risco quer ganhar dinheiro; não está aí para fazer caridade ou para bancar o missionário. Vamos deixar de hipocrisia: quem faz negócios não pode ser santo. Diante das muitas complicações que existem no Brasil, é preciso ter jogo de cintura para que as coisas funcionem. Quem tem juízo sabe como se virar.</p> | B |  |

### Situação 3

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Acho que maximizar os lucros dos acionistas não pode ser o único dínamo das empresas: estas precisam agir com claro sentido de responsabilidade social. Por exemplo, devem repartir ganhos com clientes e funcionários, além de respeitar o meio ambiente.</p>   | A |  |
| <p>Creio que a frase anterior só tem sentido se os demais agentes também forem contidos em seu apetite, tais como as autoridades com seus tributos, os sindicatos com seus pleitos, os ecologistas com suas exigências, os fornecedores com seus preços, os bancos com seus juros e suas taxas de serviços. O resto é conversa.</p> | B |  |

### Situação 4

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Penso que a única maneira de sobreviver para as empresas é preparar-se para o que der e vier. A concorrência está cada vez mais acirrada e desleal. Seria ingênuo arriscar o negócio bancando o bom moço. Cabe um acordo entre as empresas para que não haja concorrência predatória e para que não se ponha em perigo o emprego de muita gente.</p> | A |  |
| <p>Não importa o tipo de concorrência, se estrangeira ou nacional. Quem é competente sabe reduzir custos e repensar o próprio negócio, sabe inovar sempre e lançar produtos novos, com qualidade e bom <i>design</i>. Apelar para o vale-tudo é uma atitude desesperada de curto alcance.</p>   | B |  |

### Situação 5

|   |   |  |
|---|---|--|
| Se eu souber que a empresa em que trabalho vai adquirir uma empresa concorrente cujas ações estão a um preço muito baixo, compro um lote de ações, já que seu valor certamente subirá.                                    | A |  |
| Não compro ação alguma, a não ser que a minha empresa autorize abertamente tal procedimento porque, caso contrário, eu estaria me valendo de informações confidenciais que podem trazer prejuízo à operação como um todo. | B |  |

### Situação 6

|  |   |  |
|--|---|--|
| Se eu, como presidente de uma empresa, souber que um concorrente acabou de desenvolver uma nova tecnologia que vai lhe garantir boa fatia do mercado, faço com que um dos especialistas desse concorrente me repasse o <i>know-how</i> . Como todo mundo procura se defender, eu também me adapto às circunstâncias, embora o faça a contragosto. Quem está na chuva é para se molhar. | A |  |
| Procuo me manter sempre atualizado e não me deixo surpreender pelos concorrentes. Lanço produtos com inovações, me valendo apenas da inteligência competitiva, e não da espionagem econômica. A meu ver, quem se socorre de manobras escusas não merece o respeito de ninguém e demonstra miopia empresarial.  | B |  |

## Situação 7

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Acredito que as empresas devem adotar políticas criteriosas na área da publicidade, em termos de qualidade dos produtos ou dos serviços prestados, no atendimento aos clientes e nos preços competitivos. Enganar os clientes ou omitir deficiências pode realmente dar resultados imediatos, mas está errado. No mínimo, cria problemas com o Código de Defesa do Consumidor e o Procon, pode vazar para a mídia e chegar até à Justiça. Não faço negócio com espertezas.</p>  | A |  |
| <p>Seria ingenuidade minha lançar um produto e não ressaltar todas as suas qualidades, ao mesmo tempo em que eu omito naturalmente as possíveis deficiências ou insuficiências. Isso não quer dizer que eu deixe de ter produtos competitivos. O mercado está aberto para qualquer um poder comparar os produtos e os preços, os serviços prestados e o tipo de atendimento. Os clientes não são crianças que devem ser pajeadas. Cabe a eles apreciarem a publicidade que se faz e aquilo que compram. Minha responsabilidade é para com os acionistas em primeiro lugar.</p> | B |  |

## Situação 8

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Obedeço à praxe do mercado e considero que é uma atitude de boa educação oferecer brindes, presentes e gratificações a compradores e gerentes das empresas clientes. Danço conforme a música, como todo mundo faz. Aliás, quem deixa de fazê-lo perde negócios e reduz suas próprias oportunidades.</p>                      | A |  |
| <p>Acho que é preciso estabelecer uma política explícita e restritiva quanto a aceitar ou oferecer convites, favores, brindes e presentes. Trata-se de um dos itens que um código de conduta moral deve ter. Funcionário sem clara orientação, agindo apenas segundo a própria cabeça, acaba ficando num mato sem cachorro.</p> | B |  |

## Situação 9

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Sendo presidente de uma empresa, nada vejo de errado em possuir ações de uma companhia concorrente. É um modo inteligente de estabelecer uma boa parceria. E mais: não vejo por que não sentarmos juntos para procurar regular o mercado (acabando com a guerra entre os concorrentes) e para descobrir o melhor método de contornar tantos impostos — afinal, a carga tributária no Brasil é altíssima e bem mal distribuída.</p>                                    | A |  |
| <p>Acho inadequado possuir ações de um concorrente se eu for presidente de uma empresa. Certamente haverá conflito de interesses e eu ficaria impedido de tomar certas decisões. E mais: é um absurdo combinar os preços dos produtos com as empresas concorrentes porque isso prejudica os clientes. Mas cabe apoiar-se mutuamente no que diz respeito aos interesses do setor para pressionar o Executivo e o Legislativo e conseguir diminuir a carga tributária.</p> | B |  |

## Situação 10

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Não basta elaborar um código de conduta, é preciso conscientizar os funcionários a respeito das normas morais nele contidas e verificar o que fazem sem esmorecer. Isso significa que o código de conduta é para valer e diz respeito às práticas de gestão.</p>   | A |  |
| <p>Códigos de conduta acabam servindo para jogar poeira nos olhos do pessoal de fora. Quem conhece a realidade dos negócios sabe disso. Afinal, o que se escreve não é para ser cumprido, caso contrário não se faria mais negócio algum. Felizmente, nós aprendemos a dissociar desde sempre o discurso dos atos. Então, vamos deixar isso para lá e parar com esses modismos tolos.</p> | B |  |

►► **TABULE OS RESULTADOS NA PÁGINA SEGUINTE.**

## Tabulação

**Cuidado, as letras não seguem a ordem!**

Identifique as notas que você deu a cada conjunto nas 10 situações vistas e lance a nota respectiva diante de cada letra. No final, some as notas por coluna.

| Situação      | COLUNA I | COLUNA II |
|---------------|----------|-----------|
| 1.            | B =      | A =       |
| 2.            | A =      | B =       |
| 3.            | A =      | B =       |
| 4.            | B =      | A =       |
| 5.            | B =      | A =       |
| 6.            | B =      | A =       |
| 7.            | A =      | B =       |
| 8.            | B =      | A =       |
| 9.            | B =      | A =       |
| 10.           | A =      | B =       |
| <b>TOTAIS</b> |          |           |

▶▶ A soma das duas colunas deve dar **30 pontos**.



## Gabarito

---

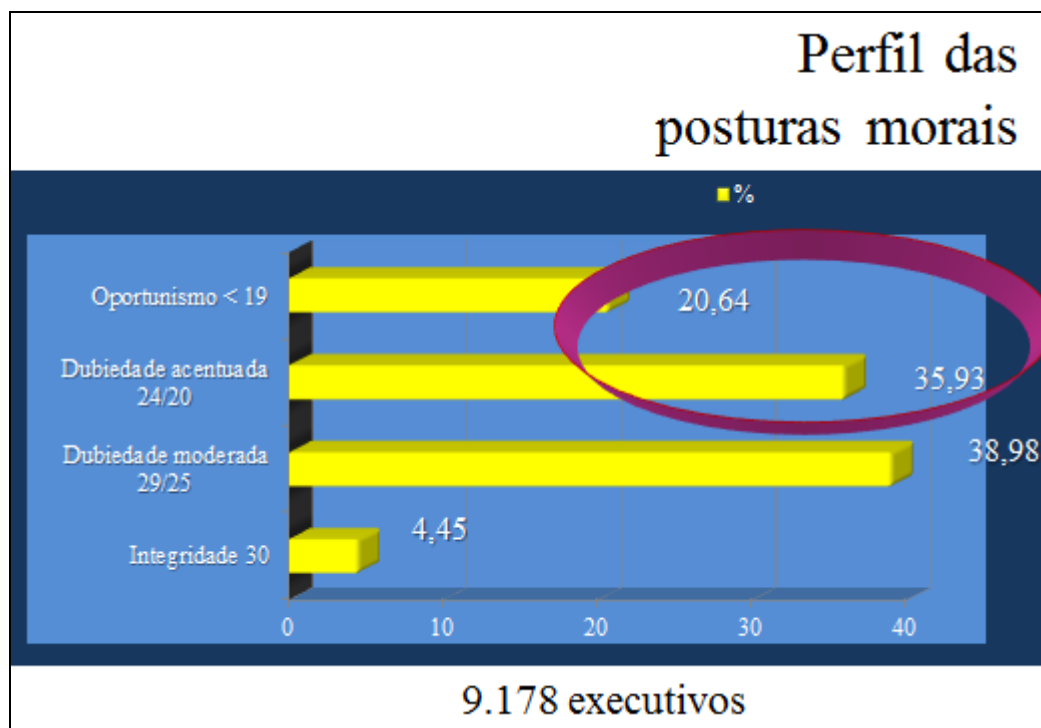
O “perfil das posturas morais” foi montado com base nas duas morais gerais brasileiras: as respostas inscritas na coluna I correspondem à moral da integridade; as inscritas na coluna II correspondem à moral do oportunismo.

- I. *A moral da integridade* celebra a inteireza e faz a apologia da virtude (“seja uma pessoa de bem!”); constitui um código oficial, público e *altruísta*, cujo caráter universalista e consensual visa ao bem comum.
- II. *A moral do oportunismo* celebra a malícia e faz a apologia da esperteza (“leve vantagem em tudo!”); constitui um código oficioso, clandestino e *egoísta*, cujo caráter particularista e abusivo visa a um bem restrito individual que causa dano aos outros.

Em tese, a postura modal do respondente corresponde, naturalmente, à postura que obteve a maior pontuação.

- ❖ Para poder declarar-se “íntegro”, é preciso ter obtido *30 pontos na coluna I* porque a moral da integridade não autoriza deslize algum, uma vez que opera de forma maniqueísta (sim/não; preto/branco).
- ❖ Quem somou de *25 a 29 pontos na coluna I* faz ocasionalmente alguma concessão ao oportunismo e, portanto, vive em uma situação de “dubiedade moderada” numa espécie de purgatório.
- ❖ Quem somou de *20 a 24 pontos na coluna I* apresenta uma “dubiedade acentuada”, tendo adentrado a terra de ninguém do oportunismo.
- ❖ Quem somou de *19 pontos para baixo na coluna I* adere francamente ao oportunismo.

Para situar-se, vale a pena cotejar os resultados obtidos com os de um amplo leque de executivos brasileiros a quem foi aplicado esse mesmo exercício.



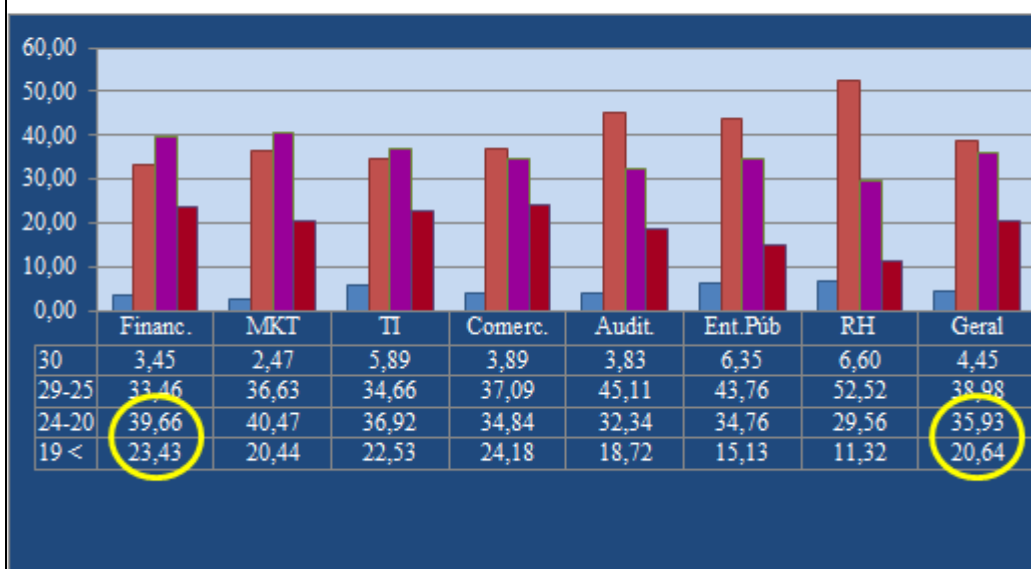
Duas observações se impõem, pois os dados precisam ser apreciados com extrema cautela:

1. A primeira é que as médias assinaladas são aritméticas e carecem de tratamento estatístico, de maneira que os seus resultados devem ser lidos pelo que valem: de forma impressionista.
2. A segunda é que ferramentas da espécie costumam sofrer um viés de deseabilidade ou um desvio retórico. De fato, por mais que se peça sinceridade aos respondentes, disposições profundas levam-nos a repercutir o discurso oficial da integridade.

Apesar dessas ressalvas, não deixa de ser significativo o fato de que a maioria dos respondentes (de 24 pontos para baixo) enfatize a importância da moral do oportunismo. Mais: fica patente a ambiguidade da maior parte da amostra, posto que os adeptos assumidos da integridade (30 pontos), assim como os adeptos assumidos do oportunismo (de 19 pontos para baixo), correspondem a apenas um quarto dos respondentes.

Por fim, é interessante observar as diferenças que as várias áreas de atuação dos executivos indicam como se pode aquilatar a seguir.

## Perfil moral por áreas



Assim, a área financeira lidera a propensão ao oportunismo, logo seguida pelas áreas de marketing, tecnologia da informação, área comercial e, curiosamente, auditoria, que se divide em duas metades! Em contrapartida, a área de recursos humanos é mais propensa à integridade. Vale também notar que os respondentes das entidades públicas são executivos de carreira, grande parte concursada, e seu desempenho contradiz o preconceito corrente quanto à sua conduta.

O exercício foi montado com base nas duas morais gerais brasileiras: as respostas inscritas na Coluna I correspondem à moral da integridade; as inscritas na Coluna II correspondem à moral do oportunismo.

Em tese, a postura do respondente corresponde à maior pontuação.

1. Para poder declarar-se “íntegro”, é preciso ter obtido *30 pontos na Coluna I*, porque a moral da integridade não autoriza deslize algum, uma vez que opera de forma maniqueísta.
2. Quem somou de *25 a 29 pontos na Coluna I* faz ocasionalmente alguma concessão ao oportunismo e, portanto, vive em uma situação de “dubiedade moderada” numa espécie de purgatório.
3. Quem somou de *20 a 24 pontos na Coluna I* apresenta uma “dubiedade acentuada”, tendo adentrado na terra de ninguém do oportunismo.
4. Quem somou de *19 pontos para baixo na Coluna I* adere francamente ao oportunismo.

## ANEXO IV

### *O balanço moral da empresa*

Com o propósito de conhecer a própria empresa em que se trabalha, operando uma espécie de “diagnóstico expedito”, cabe indagar-se: quais práticas ocorreram nos últimos três meses e chegaram a seu conhecimento?

As práticas parciais ou egoístas obedecem à racionalização antiética de caráter particularista (moral da parcialidade ou moral do oportunismo), enquanto que as práticas altruístas (restritas, imparciais ou extremadas) obedecem à razão ética de caráter universalista (moral da integridade ou moral da parceria).

| <b>Ações orientadas pela</b> | <b>Frequência*</b> | <b>Peso específico (de 1 a 5)</b> | <b>Totais</b> |
|------------------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------|
| <b>RAZÃO ÉTICA</b>           |                    |                                   |               |
|                              |                    |                                   |               |
|                              |                    |                                   |               |
|                              |                    |                                   |               |
|                              |                    |                                   |               |
|                              |                    |                                   |               |
|                              |                    |                                   |               |
| <i>Total positivo</i>        |                    |                                   |               |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>RACIONALIZAÇÃO ANTIÉTICA</b>  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| <i>Total negativo</i>  |  |  |  |
| <b>Resultado: multiplique a frequência pelo peso específico: (+) + (-) =</b> |  |  |  |

**\* No caso de práticas contínuas, atribua um valor total: 10, 15, 20 pontos ou mais.**

**EXEMPLOS de práticas:** Houve assédio moral? Os veículos da frota são movidos a diesel ou a gasolina? Os produtos são biodegradáveis? Tolera-se a maquiagem de balanços? Houve desperdício de água, comida, energia? Houve ações filantrópicas? Operaram programas de redução de resíduos ou de emissão de gases de efeito estufa? Houve sonegação de impostos? Houve vazamento de informações confidenciais? Etc.

Feito o balanço, pergunte-se: o que fazemos para aprimorar ou controlar tais ações?

## ANEXO V

### *O que fazer?*

### Instruções

Este exercício visa aplicar alguns dos conceitos aprendidos: descreve 10 situações e propõe quatro possíveis respostas para cada uma.

- ❖ Em um *primeiro momento*, leia as respostas e defina para si mesmo qual lhe parece a mais adequada.
- ❖ Em um *segundo momento*, procure qualificar cada uma das respostas, obedecendo ao seguinte crivo: qual é a racionalidade que a ação expressa?

Utilize o seguinte critério:

1. Razão ética porque realiza *deveres universalistas*, portanto altruístas ou autointeressados, e se orienta pela teoria ética da convicção (**TEC**).
  2. Razão ética porque realiza *fins universalistas*, portanto altruístas ou autointeressados, e se orienta pela teoria ética da responsabilidade (**TER**).
  3. Racionalização antiética (**RA**) porque realiza *fins particularistas*, portanto egoístas ou parciais.
- No final, há um gabarito comentado, de maneira que o leitor terá à disposição uma referência analítica para uso pessoal.

| Nº | SITUAÇÃO   | Resposta               |
|----|--|------------------------|
| 1. | <p>Você é o almoxarife de uma indústria. O pessoal está fazendo horas extraordinárias, porque houve um acúmulo de pedidos e o responsável pela programação falhou. Segundo um encarregado que o procura, uma peça da máquina alimentadora quebrou e 30 homens estão parados. Ele lhe pede uma peça de reposição e alega que qualquer atraso pode ocasionar uma pesada multa contratual. Você verifica o estoque e encontra a peça solicitada. Alívio geral. Ocorre, porém, que o supervisor dele não se encontra para rubricar a requisição, conforme reza o Manual de Normas e Procedimentos.</p> | <p>O QUE VOCÊ FAZ?</p> |
| 1A | <p>Você diz que nada pode fazer, já que a Diretoria sempre frisou que normas são feitas para obedecer. Como ele não achou superior algum que pudesse rubricar a requisição, a peça só poderá ser entregue quando alguém chegar e puder preencher os requisitos. Sem disciplina e respeito à hierarquia, não há organização que se sustente.</p>  |                        |
| 1B | <p>Você entrega a peça em confiança ao encarregado e lhe pede para manter o devido sigilo. Manda-o também imitar a rubrica do supervisor na requisição.</p>  |                        |
| 1C | <p>Você lhe explica que irá assumir o ônus da entrega da peça a despeito da norma – após haver rapidamente checado a situação <i>in loco</i> e verificado que a multa contratual existe. Prepara um relatório que relata a situação e que será encaminhado na primeira hora da manhã à Área de Controles Internos.</p>   |                        |
| 1D | <p>Você lhe explica que, embora o conheça há dez anos e que ele seja de absoluta confiança, a norma é clara e não autoriza a entrega de material sem a devida formalização. Pede-lhe para ligar para a casa do supervisor, ou de outro superior, para que alguém resolva a pendência. Afinal, você está aqui para obedecer às ordens.</p>  |                        |

| Nº | SITUAÇÃO   | Resposta               |
|----|--|------------------------|
| 2. | <p>Você é o responsável pela ampliação das instalações da empresa e a inauguração já tem data marcada. Um fiscal da Prefeitura aparece no canteiro e lhe diz que irá interditar a obra, porque a altura dos degraus das escadas internas tem dois a três milímetros a menos que o exigido. Você telefona para a construtora contratada e verifica que a alegação do fiscal é discutível, pois a norma existente não autoriza uma interpretação tão rígida. O jeito do fiscal é de quem quer uma propina.</p> | <p>O QUE VOCÊ FAZ?</p> |
| 2A | <p>Você consulta a chefe da área jurídica de sua empresa e pede orientação. Ela afirma, diante de dois colegas advogados, que existe defesa adequada caso haja um embargo. Ninguém contesta. Você então dispensa o fiscal sem mais.</p>  |                        |
| 2B | <p>Você avalia os riscos de uma possível demora na inauguração e considera melhor contratar uma “consultoria” do fiscal, que a construtora certamente irá bancar, pois seu contato deixou isso claro na conversa.</p>  |                        |
| 2C | <p>Você dispensa o fiscal, pedindo-lhe um tempo. Aí, com o aval de sua Diretoria, você procura o chefe dele na repartição. Diz que veio esclarecer os fatos. Só consegue um muxoxo por resposta. Aí decide contatar novamente o fiscal, que pede uma “ajuda”. Você então finge que aceita pagar o suborno e combina um flagrante com a Ouvidoria da Prefeitura e com a Polícia.</p>  |                        |
| 2D | <p>Você chama o engenheiro da construtora responsável pela obra e pede-lhe para dar um jeito no fiscal, não importa como, porque você não quer saber de dor de cabeça.</p>   |                        |



| Nº | SITUAÇÃO   | Resposta        |
|----|--|-----------------|
| 3. | Você está sendo cogitado para uma promoção e dirige uma equipe que costuma ter boas ideias. Foi convidado para um encontro de trabalho com superiores seus.  | O QUE VOCÊ FAZ? |
| 3A | Você apresenta algumas ideias inovadoras sem indicar a origem.   |                 |
| 3B | Você aproveita a oportunidade para lançar as melhores ideias e dá a quem as formulou o respectivo crédito.   |                 |
| 3C | Você relata que, em seus limites orçamentários, planeja colocar em prática uma ou outra inovação que sua equipe desenvolveu e lança uma ideia que ultrapassa sua seara, dizendo que seu pessoal está ansioso para pôr mãos à obra. |                 |
| 3D | Você se abstém de dar ideias, ainda que a empresa incentive as iniciativas e as inovações, porque acha que alguém irá se apropriar delas.  |                 |
|    |  |                 |

| Nº | SITUAÇÃO   | Resposta        |
|----|--|-----------------|
| 4. | Você é gerente de conta e um cliente tem dinheiro para aplicar em fundos. As metas anuais do banco são bastante exigentes. O cliente confia em sua orientação.   | O QUE VOCÊ FAZ? |
| 4A | Você aplica o dinheiro em um fundo agressivo, omitindo esta informação ao cliente.   |                 |
| 4B | Você o aconselha a aplicar o dinheiro em um fundo conservador, pois conhece seu perfil, embora isso não contribua muito para que você atinja as próprias metas.  |                 |
| 4C | Você lhe descreve as opções de que dispõe, com as vantagens e desvantagens que cada uma delas implica, deixando-o escolher livremente. Se ele insistir para que você o aconselhe, você não omite o fato de que a escolha de um fundo agressivo se encaixaria nas metas que você tem a cumprir. Mesmo assim, sugere-lhe um fundo conservador. |                 |
| 4D | Você lhe oferece um fundo de investimento bem conservador, do tipo popular, cujo depósito inicial mínimo é de 1.000 reais. Isso contribui para suas metas, porque o rendimento do fundo ganha apenas da caderneta de poupança e a taxa de administração é de 4%.   |                 |
|    |  |                 |

| Nº | SITUAÇÃO   | Resposta               |
|----|--|------------------------|
| 5. | <p>Você é gerente de uma importante unidade de negócio numa cidade do interior e conhece praticamente todo mundo. Os clientes da empresa são os fornecedores de tudo o que se vende na cidade, tanto bens de consumo como bens duráveis. Sua empresa não dispõe de uma disposição específica sobre a aceitação de presentes ou de favores.</p>                   | <p>O QUE VOCÊ FAZ?</p> |
| 5A | <p>Você recusa sistematicamente receber o que quer que seja. Mas, se for muito constrangedor devolver algum presente que lhe foi mandado, você o entrega para a Associação dos Funcionários de sua empresa para ser sorteado e faz questão de o fornecedor saber disso.</p>  |                        |
| 5B | <p>Você aceita o tratamento diferenciado que lhe dispensam, com as vantagens decorrentes, já que é o gerente da empresa mais importante da cidade. Afinal, seria uma falta de cortesia recusar.</p>  |                        |
| 5C | <p>Você faz transações normais na cidade, sem aceitar presente ou favor algum, ainda que os fornecedores queiram tratá-lo de forma exageradamente amigável. Mas, diante dos embaraços que acabam surgindo, você explica alto e bom som por que é importante manter uma relação profissional imparcial, ainda que tal assertividade não seja praxe no Brasil.</p> |                        |
| 5D | <p>Você torce para que o transfiram para uma cidade grande em que as relações impessoais prevalecem, evitando assim o dilema. Enquanto isso não acontece, vai aceitando uns agrados de vez em quando.</p>  |                        |
|    |  |                        |

| Nº | SITUAÇÃO   | Resposta        |
|----|--|-----------------|
| 6. | Você recebe de seu superior orientação contrária aos valores da empresa e questiona na hora seu fundamento. A tentativa de esclarecimento, entretanto, revela-se inútil. | O QUE VOCÊ FAZ? |
| 6A | Você deduz que, sendo assim, não há razões para você esquentar a cabeça com valores enunciados, mas não praticados.  |                 |
| 6B | Você comunica imediatamente o fato a seu Diretor e lhe diz que precisa de uma urgente transferência de área para não ter que desobedecer às ordens recebidas.            |                 |
| 6C | Você se conforma, porque vai ver que não entendeu direito a relação entre a orientação dada e os valores da empresa.   |                 |
| 6D | Você verifica junto aos colegas se a interpretação que fez é correta. Caso assim seja, procura formalmente seu Diretor e lhe diz que irá desobedecer ao superior.        |                 |
|    |  |                 |

| Nº | SITUAÇÃO  | Resposta               |
|----|---|------------------------|
| 7. | <p>Você é gerente de uma agência bancária numa cidade cujo maior empregador é seu cliente. Este o visita e lhe confia que precisa de uma linha de crédito para realizar uma importação de peças fabricadas na China. Logo depois, o cliente formaliza o pedido, de maneira que você não tem como não dar andamento ao crédito. Ocorre que outro cliente seu é fornecedor destas mesmas peças, além de ser seu amigo de infância. Pelo cúmulo do azar, ele lhe telefona, falando que precisa de um empréstimo para modernizar sua linha de produção. Diz que ouviu rumores de que o maior empregador está se preparando para fechar contratos de exportação e que, portanto, precisará assegurar a qualidade de seus produtos e fornecer preços competitivos em termos internacionais.</p> | <p>O QUE VOCÊ FAZ?</p> |
| 7A | <p>Você analisa a solicitação de empréstimo de seu amigo sem levar em conta o que sabe sobre a situação toda, pois está convencido de que os bens dele podem perfeitamente cobrir a dívida a ser contraída. E concede o empréstimo, ainda que ele que preveja que ele vá quebrar.</p>   |                        |
| 7B | <p>Você desaconselha o amigo, argumentando que, até que ele possa comprar e instalar equipamentos novos, treinar seu pessoal e alcançar custos compatíveis, o maior empregador provavelmente terá comprado as peças em outro lugar. De modo que ele precisa sopesar com muita calma os riscos que corre. Se ele insistir, você recusa o empréstimo, dizendo que não se conforma aos parâmetros do banco, mesmo que isso signifique algum estremecimento na relação de amizade (deveres universalistas).</p>   |                        |
| 7C | <p>Você procura ganhar o máximo de tempo possível para que seu amigo tenha a oportunidade de descobrir a verdade por conta própria. Mas, esgotado o prazo regulamentar de análise da solicitação, você lhe comunica que o pedido foi infelizmente rejeitado por não atender aos parâmetros exigidos pelo banco (você sabe que ele não poderá pagar).</p>  |                        |

|           |   |  |
|-----------|---|--|
| <b>7D</b> | Você conta tudo a seu amigo, mostrando-lhe que o maior empregador já decidiu importar da China. Mas toma cuidado para lhe pedir que mantenha rigoroso sigilo sobre a confidência feita. |  |
|           |   |  |

| <b>Nº</b> | <b>SITUAÇÃO</b>  | <b>Resposta</b>        |
|-----------|--|------------------------|
| <b>8.</b> | Você está cursando uma especialização profissional. Em um seminário, um colega seu o provoca e põe em xeque sua competência profissional. Para provar que sabe das coisas, você deveria usar uma informação confidencial.  | <b>O QUE VOCÊ FAZ?</b> |
| <b>8A</b> | Você relaxa e vai em frente porque, afinal de contas, seus colegas de faculdade não têm condições de saber se a informação é confidencial.   |                        |
| <b>8B</b> | Você procura se esquivar de usar o que sabe, porque o colega pode estar manobrando para obter informações confidenciais. Você está convencido de que é melhor não responder à provocação.  |                        |
| <b>8C</b> | Você mostra ao colega que o sigilo profissional não lhe permite elucidar o que solicitou, ainda que ele possa alegar que você desconhece o assunto.  |                        |
| <b>8D</b> | Você argumenta assertivamente que ele não precisa desqualificar os outros para provar seu ponto de vista e que é lamentável ver um colega lançar mão de uma tática de intimidação para obter uma informação confidencial. De maneira que você se reserva o direito de não responder. |                        |
|           |  |                        |

| Nº | SITUAÇÃO   | Resposta        |
|----|--|-----------------|
| 9. | Você cometeu um erro cujos reflexos serão negativos, embora sejam de difícil detecção.   | O QUE VOCÊ FAZ? |
| 9A | Você se abstém de pensar no caso, pois errar é humano e, somente se o fato for detectado, você relatará o que aconteceu.   |                 |
| 9B | Você comunica imediatamente o fato a seu superior hierárquico.   |                 |
| 9C | Você procura encobrir o equívoco para não comprometer sua reputação profissional: dilui os efeitos negativos ao longo de tempo e manobra de modo a afastar quaisquer checagens.                  |                 |
| 9D | Você procura entender objetivamente o que aconteceu, sem deixar de assumir o erro diante de seu superior hierárquico, e formula um procedimento preventivo que você põe à disposição da empresa. |                 |
|    |  |                 |

| Nº         | SITUAÇÃO  | Resposta               |
|------------|---|------------------------|
| <b>10.</b> | Você é gerente de uma agência bancária. Um cliente em viagem se encontra em sua cidade e perdeu o cartão de crédito do banco, assim como o talão de cheques. Ele já cancelou ambos os instrumentos, mas precisa de dinheiro para fazer face a despesas de emergência. | <b>O QUE VOCÊ FAZ?</b> |
| <b>10A</b> | Você lhe explica educadamente que não há o que fazer, pois o sistema de banco, infelizmente, não permite providência alguma.  |                        |
| <b>10B</b> | Você lhe diz que dá nisso não tomar cuidado com os documentos. Afinal, este mundo está cheio de malandros e ele tem que dar graças a Deus por não ter perdido a carteira de identidade ou a vida.   |                        |
| <b>10C</b> | Você acessa o banco de dados, faz uma cuidadosa e rápida verificação do histórico do cliente, e libera um saque em dinheiro, ainda que isso não esteja explícito nos procedimentos.   |                        |
| <b>10D</b> | Você se prontifica a telefonar para o gerente da agência dele em São Paulo para que contribua de algum modo para solucionar o problema.   |                        |
|            |   |                        |



## Gabarito

| Situação  | Resposta   | Comentário   |
|-----------|------------|--|
| <b>1A</b> | TEC        | Cumpra o seu dever, obedecendo às normas: você não está autorizado a abrir exceções (dever universalista).   |
| <b>1B</b> | RA         | Parcialismo, pois desobedece à norma explícita e manda fraudar a rubrica na requisição.  |
| <b>1C</b> | TER        | Realiza uma análise situacional e inova, à margem das normas, assumindo riscos em prol dos interesses da empresa e sem prejudicar ninguém (fim universalista).   |
| <b>1D</b> | TEC        | Respeita as normas vigentes e sugere que o encarregado localize seu supervisor ou outro superior e desate o nó (deveres universalistas).   |
|           |            |  |
| <b>2A</b> | TEC ou TER | Caso a área jurídica ocupe posição de destaque na empresa, você obedece à orientação dada e se recusa a negociar o que quer que seja (TEC). Porém, caso você saiba que, como toda assessoria, a área jurídica não é instância decisória, você assume o ônus dos contratemplos que o fiscal poderá provocar e não se submete à chantagem do fiscal (TER). |
| <b>2B</b> | RA         | Parcialismo, pois entrou no jogo do suborno, cujas consequências são imprevisíveis. Basta saber que a construtora vai querer recuperar o que gastou de algum jeito.  |

| Situação | Resposta | Comentário   |
|----------|----------|--|
| 2C       | TER      | Solução cidadã “fora do manual”, uma vez que não é prática comum no mercado, mas que beneficia a sociedade como um todo (fim universalista). |
| 2D       | RA       | Novamente solução parcial, com apelo à corrupção.  |
|          |          |  |
| 3A       | RA       | Egoísmo, pois há apropriação de ideias alheias: benefício pessoal à custa dos outros.  |
| 3B       | TEC      | Altruísmo restrito, dando o crédito a quem de direito (dever universalista).   |
| 3C       | TER      | Altruísmo restrito, visível na contribuição para a empresa, sem descuidar de projetar o bom trabalho da equipe (fins universalistas).        |
| 3D       | RA       | Egoísmo, desconfiando de todos e prejudicando a equipe e a empresa.  |
|          |          |  |
| 4A       | RA       | Egoísmo, com abuso de confiança.   |
| 4B       | TEC      | Altruísmo restrito: age com retidão e cultiva relações duradouras com o cliente (deveres universalistas).                                    |

| Situação | Resposta | Comentário   |
|----------|----------|--|
| 4C       | TER      | Opera com transparência (fim universalista): fornece todas as informações indispensáveis para que o cliente tome uma decisão competente, aconselha-o corretamente e lhe diz quais são as próprias metas, abrindo assim a possibilidade de o cliente permitir que parte pequena do investimento deixe de ser conservador. |
| 4D       | RA       | Egoísmo ao ludibriar o cliente e pôr em xeque a relação de confiança, embora haja parcialismo quando beneficia o banco.  |
|          |          |  |
| 5A       | TER      | A entrega do presente para que a associação dos funcionários o sorteie e a comunicação do fato ao fornecedor são soluções criativas “fora do manual”, pois não constam das orientações de sua empresa nem são praxes no mercado, além de afastar qualquer presunção de favorecimento (fim universalista).                |
| 5B       | RA       | Parcialismo, pois isso obriga você a retribuir de algum modo, abrindo a possibilidade de favorecer quem o presenteou. E, mesmo que não favoreça ninguém, os outros poderão pensar que você esteja sendo parcial.   |
| 5C       | TER      | Assume uma posição “fora do manual”, que é também estranha aos padrões culturais brasileiros, dando uma lição de moral com assertividade em prol do bem comum (fim universalista).   |
| 5D       | RA       | Parcialismo, apesar das justificativas mambembes, e criação de vínculos que exigirão retorno.  |

| Situação | Resposta | Comentário   |
|----------|----------|--|
| 6A       | RA       | Acomodação de caráter egoísta.   |
| 6B       | TEC      | Age de acordo com as regras do jogo, isto é, com as melhores expectativas da empresa: respeita a hierarquia, mas alerta a diretoria quanto aos desvios percebidos (deveres universalistas).  |
| 6C       | RA       | Nova acomodação egoísta.   |
| 6D       | TER      | Confirmado o desvio em relação aos valores da empresa, você avisa o diretor e assume o risco de desobedecer para mostrar o quão grave é a atitude do superior (altruísmo restrito, fim universalista).   |
| 7A       | RA       | Egoísmo, por cometer duas deslealdades: uma para com o banco, dando crédito a quem não deveria; outra para com o cliente-amigo, que, mal informado, tomará um empréstimo que não terá condições de saldar, o que muito o prejudicará.  |
| 7B       | TEC      | Sem quebrar a confidencialidade das informações que detém, procura dissuadir o cliente/amigo com argumentos objetivos e não concede o empréstimo, obedecendo aos parâmetros do banco, pois você sabe que ele não terá condições de honrar a dívida (deveres universalistas). |
| 7C       | TEC      | De maneira menos proativa, deixa o tempo regulamentar se esgotar, na expectativa de que o cliente/amigo descubra a verdade por si mesmo. E, logo depois, segundo os parâmetros do banco, não concede o empréstimo.   |

| Situação  | Resposta | Comentário  |
|-----------|----------|---|
| <b>7D</b> | RA       | Parcialismo, ao colocar a amizade pessoal acima das responsabilidades profissionais, uma vez que há quebra do sigilo.   |
| <b>8A</b> | RA       | Egoísmo, pois se deixa levar pela vaidade e vaza informações confidenciais da empresa.  |
| <b>8B</b> | TEC      | Cumpra suas obrigações para com a empresa e age profissionalmente (dever universalista).  |
| <b>8C</b> | TEC      | Preserva o sigilo de forma proativa (dever universalista).  |
| <b>8D</b> | TER      | A resposta assertiva, mantendo o sigilo, inova em relação às expectativas, pois não condiz com os padrões vigentes e leva a situação à beira do conflito, mas tem a vantagem de colocar em xeque a posição do colega (fins universalistas). |
| <b>9A</b> | RA       | Egoísmo, escondendo erros prejudiciais à empresa.   |
| <b>9B</b> | TEC      | Age corretamente ao comunicar o fato a quem de direito (dever universalista).   |
| <b>9C</b> | RA       | Egoísmo, com esforço deliberado para encobrir o malfeito.   |

| Situação   | Resposta | Comentário  |
|------------|----------|---|
| <b>9D</b>  | TER      | Toma a iniciativa de propor medida preventiva, ao mesmo tempo em que assume o erro (fins universalistas).   |
|            |          |   |
| <b>10A</b> | TEC      | Cumprir a obrigação burocrática (dever universalista).  |
| <b>10B</b> | RA       | Conduta egoísta porque desrespeitosa e prejudicial ao banco: põe em risco a relação com o cliente.  |
| <b>10C</b> | TER      | Atitude proativa e inovadora, pois assume risco para atender à necessidade do cliente sem respaldo explícito nos procedimentos. Sabe que terá de se explicar diante dos superiores ou da auditoria interna (fim universalista). |
| <b>10D</b> | TEC      | Cumprir a obrigação de forma proativa (dever universalista).  |

## ANEXO VI

### *O jogo das ambiguidades*

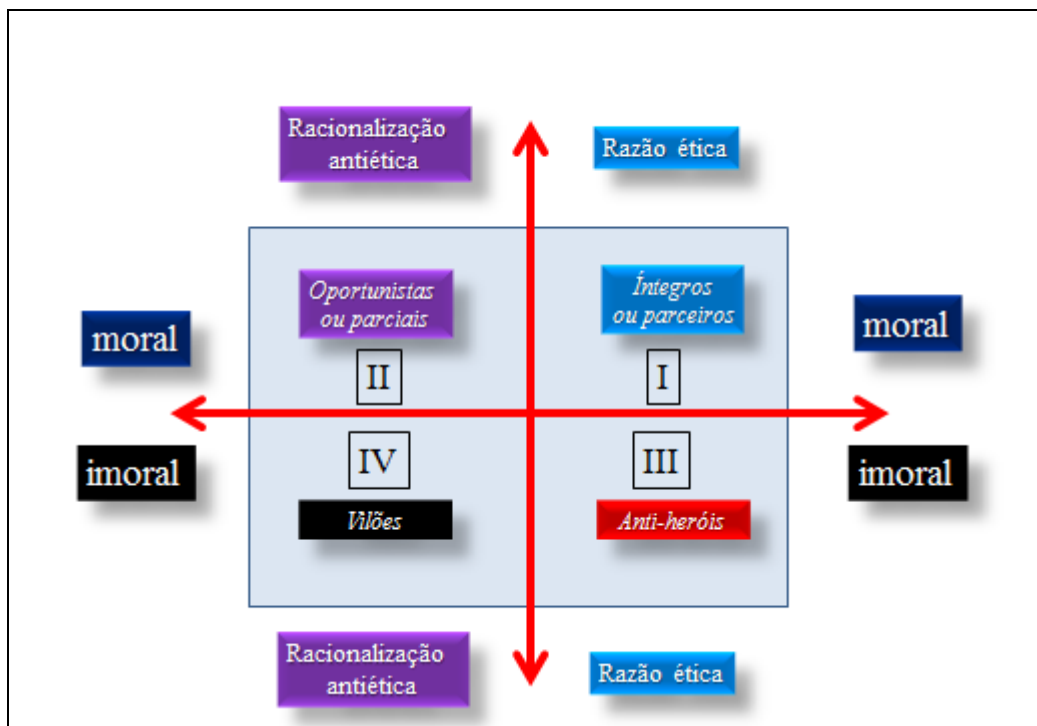
#### Instruções

O título do presente exercício provoca o senso comum com um jogo de espelhos. Por exemplo, o que a moral da integridade considera imoral do ponto de vista dela, o oportunismo considera moral, à medida que legitima ações interesseiras, embora o faça de forma sub-reptícia.

De fato, o exercício consiste em localizar determinadas práticas numa figura em que se cruzam a razão ética das teorias da convicção e da responsabilidade, a racionalização antiética do particularismo e as morais brasileiras que foram estudadas – as duas morais gerais (da integridade e do oportunismo) e as duas morais empresariais (da parceria e da parcialidade).

As práticas que se encaixam nos quatro quadrantes obedecem à:

- I. *Razão ética* que inspira as morais brasileiras da integridade e da parceria (seus agentes são *íntegros ou parceiros*);
- II. *Racionalização antiética* que inspira as morais brasileiras do oportunismo e da parcialidade (seus agentes são *oportunistas ou parciais*);
- III. *Razão ética* que não encontra respaldo nas quatro morais brasileiras enfocadas (seus agentes são *anti-heróis*);
- IV. *Razão antiética* que é rejeitada pelas quatro morais (seus agentes são *vilões*).



O quadro de referência utilizado é o do imaginário brasileiro. De maneira que:

- No *quadrante I*, as práticas são universalistas e correspondem à moral da integridade (inspirada pela teoria ética da convicção) **ou** à moral da parceria (inspirada pela teoria ética da responsabilidade);
- No *quadrante II*, as práticas são particularistas e correspondem à moral do oportunismo **ou** à moral da parcialidade, ambas de caráter antiético porque ferem o bem comum;
- No *quadrante III*, as práticas são endossadas pela teoria da responsabilidade porque defendem o bem universalista, ainda que sejam rejeitadas pelas quatro morais brasileiras acima;
- No *quadrante IV*, as práticas são particularistas, porém criminosas (exemplo de estupros, sequestros, homicídios, tráfico de drogas), de maneira que nem a moral do oportunismo nem a moral da parcialidade as legitimam.

Um esclarecimento se impõe e diz respeito aos “anti-heróis”: são agentes capazes de práticas chocantes do ponto de vista dos padrões culturais vigentes, ainda que recebam apoio de parte da população. Suas ações se fundam na ética da responsabilidade. Por exemplo, roubar um remédio cujo preço é inacessível, a fim de salvar a vida de pessoas necessitadas e desamparadas; mentir para resguardar vítimas de perseguição religiosa ou étnica; infiltrar-se em gangues criminosas e cometer ações aberrantes para reunir provas contra seus integrantes.



| <b>PRÁTICAS</b>  |  |
|--|--|
| 1. Utilizar <i>softwares</i> adquirindo previamente a licença do fabricante.   |  |
| 2. Criar um vírus para infestar sistemas eletrônicos alheios (ação de um “cracker”).   |  |
| 3. Sonegar impostos.   |  |
| 4. Aceitar dinheiro do jogo do bicho para socorrer soropositivos (HIV).  |  |
| 5. Piratar, para uso próprio, <i>softwares</i> , músicas, patentes e licenças.   |  |
| 6. Lavar dinheiro proveniente de operações com drogas.   |  |
| 7. Falsificar ou adulterar remédios.   |  |
| 8. Saquear armazém para saciar a fome ferindo o direito de propriedade (furto famélico).   |  |
| 9. Negar na mídia a iminente desvalorização da moeda (ação de autoridades).  |  |
| 10. Comprar dólares no paralelo e usá-los nas férias.  |  |
| 11. Cumprir rigorosamente suas obrigações trabalhistas e fiscais.  |  |
| 12. Fornecer atestado médico verdadeiro quanto à situação dos pacientes.   |  |
| 13. Fornecer atestado médico falso a perseguido político por ditadura.   |  |
| 14. Fornecer atestado médico falso a parentes ou conhecidos.   |  |
| 15. Fornecer atestado médico falso em troca de dinheiro.   |  |
| 16. Escolher um paciente crítico entre vários que se encontram aguardando uma vaga na UTI, num hospital público, por falta de vagas suficientes para atender a todos eles. |  |
| 17. Denunciar aos superiores, ou às autoridades, falcatruas cometidas por funcionários.  |  |
| 18. Ter um “caixa dois” na empresa.  |  |
| 19. Maquiar balanços de empresas.  |  |

|  |  |
|--|--|
| 20. Adotar processos produtivos de alta insalubridade e periculosidade.                                  |  |
| 21. Forjar o furto do próprio carro para receber o prêmio do seguro.                                     |  |
| 22. Investir na capacitação de seus próprios funcionários.   |  |
| 23. Cortar pessoal para reduzir despesas e assegurar a rentabilidade e a perpetuação da empresa.         |  |
| 24. Denunciar a própria empresa em que se trabalha por fraudar clientes.                                 |  |
| 25. Desfalcar fundos de pensão.  |  |
| 26. Utilizar dispositivos que previnam danos ao meio ambiente.   |  |
| 27. Prestar serviços profissionais sem fornecer recibo ou nota fiscal.                                   |  |
| 28. Denunciar às autoridades competentes danos ao meio ambiente, provocados por empresas inescrupulosas. |  |

## Gabarito

| Prática | Resposta | Comentário  |
|---------|----------|---|
| 1.      | I        | Atende ao bem comum, caráter universalista.   |
| 2.      | IV       | Fere o bem comum, é uma prática criminosa que não encontra suporte nas duas morais oficiosas (oportunismo e parcialidade).  |
| 3.      | II       | Fere o bem comum ao gerar bem restrito particularista, mas encontra suporte nas duas morais oficiosas.  |
| 4.      | III      | É imoral aceitar dinheiro do jogo do bicho, porque é dinheiro sujo que provém do crime organizado, o que é inadmissível para as morais oficiais (integridade e parceria). Além do mais, como a finalidade consiste em salvar vidas de adictos e gerar um bem restrito universalista, não é assunto que interesse às morais oficiosas. Em compensação, a teoria ética da responsabilidade justifica o ato com base no menor dos males. |
| 5.      | II       | É egoísta, pois fere o bem comum, mas encontra suporte na moral do oportunismo.   |
| 6.      | IV       | Fere o bem comum e é criminosa.   |
| 7.      | IV       | Fere o bem comum e é criminosa.   |

| Prática | Resposta | Comentário   |
|---------|----------|--|
| 8.      | III      | As morais oficiais se opõem ao roubo da propriedade e as morais oficiosas não se ocupam disso. A teoria da responsabilidade justifica o furto famélico praticado em função do estado de necessidade, uma vez que o autor do furto não provocou a situação por sua própria vontade nem pôde evitá-la.   |
| 9.      | III      | A mentira é imoral para as morais oficiais e, como não serve para gerar bem restrito particularista, não interessa às morais oficiosas. Justifica-se pela teoria da responsabilidade para evitar especulações lesivas ao bem comum.  |
| 10.     | II       | Egoísmo justificado pela moral do oportunismo ou parcialismo na relação com o doleiro, pois a prática pretende encobrir “dinheiro frio”.   |
| 11.     | I        | Cumprimento da legislação, altruísmo imparcial.  |
| 12.     | I        | Cumprimento das obrigações profissionais, altruísmo imparcial.   |
| 13.     | III      | É imoral fornecer atestado médico falso a perseguido político por ditadura, porque fere as obrigações profissionais. E não interessa às morais oficiosas, porque não gera bem restrito particularista, se não universalista. Para a teoria da responsabilidade, no entanto, é corajoso proteger um perseguido por um Estado de exceção (direito à rebelião, reação ao arbítrio). |
| 14.     | II       | Gera bem restrito particularista e condiz com os padrões culturais oficiosos.  |

| Prática | Resposta | Comentário  |
|---------|----------|---|
| 15.     | IV       | Gera bem restrito particularista, tornando o médico um mercenário.  |
| 16.     | III      | É imoral, porque fere a isonomia implícita na ordem de chegada, a contrapelo da moral da integridade. Todavia, a teoria da responsabilidade respalda a escolha de um paciente crítico, desde que sejam obedecidos critérios objetivos. A moral da parceria caminha firmemente nesse sentido, mas diz respeito ao setor empresarial e não às entidades públicas. |
| 17.     | I        | Conduta altruísta restrita ou imparcial.  |
| 18.     | II       | Gera bem restrito particularista, ferindo os interesses públicos, obtém respaldo da moral da parcialidade.  |
| 19.     | II       | Gera bem restrito particularista, obtém respaldo da moral da parcialidade.  |
| 20.     | IV       | Fere o bem comum e é prática criminosa.   |
| 21.     | IV       | Fere o bem comum e é prática criminosa.   |
| 22.     | I        | Prática altruísta imparcial.  |

| Prática | Resposta     | Comentário   |
|---------|--------------|--|
| 23.     | III ou I (?) | É imoral do ponto de vista da moral da integridade que se preocupa com bem comum e não se inspira pelo pragmatismo empresarial. Contudo, esta não é a posição da moral da parceria, que está em vias de amadurecimento e de consolidação como padrão cultural. Porém, a teoria da responsabilidade justifica a providência por considerar preferível uma empresa ativa que gere riquezas a uma empresa falida.   |
| 24.     | III ou I (?) | A moral da integridade não explicita a hierarquia entre a lealdade aos clientes e a lealdade à empresa que nos emprega, podendo qualificar essa delação como um sacrilégio. Do ponto de vista da moral da parceria, embora cultive a lealdade aos clientes, há ainda certa ambiguidade quando se trata de denunciar a própria empresa. Em linguagem popular, o ato seria interpretado como “cuspir no próprio prato em que se comeu”. Vale dizer, o profissionalismo ainda não permeou por inteiro os padrões empresariais. Em contrapartida, a lealdade aos clientes é perfeitamente legítima para a teoria da responsabilidade (razão de ser de qualquer negócio) que não compactua com a fraude e visa o bem comum. |
| 25.     | IV           | Fere o bem comum e é prática criminosa.  |
| 26.     | I            | Prática altruísta imparcial.   |
| 27.     | II           | Gera bem restrito particularista, obtém respaldo da moral da parcialidade.   |
| 28.     | I            | Prática altruísta imparcial.   |

Feito o exercício, fica evidente o quão fútil seria rotular uma situação concreta como ética ou antiética, moral ou imoral, sem ter cautela e sem dispor do conhecimento referente às duas teorias éticas e às morais que vigoram em um dado contexto histórico.