

# Bons Negócios

Ética no Trabalho

Terceira edição

Recomendações e reflexões  
sobre padrões pessoais  
de conduta no trabalho

# **Bons Negócios**

## **Ética no Trabalho**

**Terceira edição**

**Recomendações e reflexões  
sobre padrões pessoais  
de conduta no trabalho**

Copyright © 2019 Quakers and Business Group

Charitable Incorporated Organisation, number 1157008

Terceira edição publicada em 2019



Esta obra está licenciada sob a Licença Internacional *Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0*. Para ver uma cópia desta licença em português, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt> ou envie uma carta para Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Publicado por:

Quakers and Business Group ([gandb.org](http://gandb.org))

c/o Friends House

173-177 Euston Road

London NW1 2BJ

United Kingdom

ISBN 978-0-9539706-3-6

Version 3.00.14

# Agradecimentos

Os principais autores são membros do Quakers and Business Group. No entanto, gostaríamos de reconhecer as muitas contribuições e apoios que vieram da conferência sobre Negócios e Ética promovida pelo Woodbrooke Quaker Study Centre, Birmingham, Reino Unido, em junho de 2000, e muitas outras pessoas no Reino Unido, EUA e Canadá.

## Introdução

Desde o século XVIII, no Reino Unido, as empresas criadas e administradas por Quakers têm desfrutado de uma reputação de confiança, integridade, comércio justo, zelo pelos seus funcionários e melhoria da comunidade local e da sociedade em geral. Com a confiança adquirida baseada na qualidade dos bens e serviços, e numa abordagem honesta e direta em relação ao preço, muitas dessas empresas foram extremamente bem-sucedidas e, ainda que já não estejam sob o controlo das famílias dos seus fundadores, continuam a ser marcas reconhecidas. O seu comércio foi considerado justo porque respeitava os direitos dos trabalhadores e minimizava os danos ambientais.

Embora as condições de trabalho sejam bastante melhores do que nos séculos XVIII e XIX, o mundo do trabalho e dos negócios continua imperfeito.

Hoje em dia, muitas pessoas estão tão desanimadas com as práticas de negócios pouco éticas que vêem ao seu redor que acreditam que os negócios são, em si mesmos, pouco éticos. Alguns consideram que ter lucro é errado. Quando temos negócios - nós mesmos incluídos - sabemos que, para ser sustentável, uma empresa deve ser lucrativa. Mas também sabemos que *o que um negócio faz* para obter lucro afeta indivíduos, comunidades e o meio ambiente - positiva ou negativamente.

O objetivo deste livro é atuar como guia e inspiração para gerir um negócio de forma melhor e mais ética, para o benefício de todas suas partes interessadas.

Os Quakers usam um livreto intitulado *Advices and Queries* como um desafio e inspiração nas suas vidas pessoais. O presente livro usa o mesmo formato. As recomendações e reflexões oferecidas não são regras ou exigências; em vez disto, elas representam ideais a aspirar e padrões de excelência para nos orientar.

Satisfazer esses padrões nem sempre é o percurso mais fácil, mas eles têm um benefício prático e ético. Os empreendimentos conhecidos pela sua conduta ética beneficiam de uma boa reputação, fidelização de clientes e de um quadro de funcionários mais empenhado.

Convidamo-lo a usar estas recomendações e reflexões acompanhadas dos nossos métodos para tomada de decisão para desafiar e inspirar seu trabalho e negócios.

# Sumário

Métodos Quaker para a Tomada de Decisão.....	1
Testemunhos Quaker.....	3
1. Honestidade e integridade.....	3
2. Simplicidade.....	4
3. Igualdade.....	5
4. Paz.....	6
Conduta de Negócios.....	8
5. Negócios e lucro.....	8
6. Incerteza e risco.....	9
7. Responsabilidades de diretores e administradores.....	10
8. Obrigações para com acionistas e investidores.....	11
9. Comércio ético.....	12
10. Responsabilidade ambiental.....	13
11. Saúde e segurança.....	14
Recomendações.....	14
12. Qualidade e segurança de produtos e serviços.....	15
13. Publicidade e promoção.....	16
Questões de Dinheiro.....	17
14. Investimentos.....	17
15. Pagamento imediato.....	18
16. Contas financeiras.....	19
17. Impostos.....	20

18. Remuneração.....	21
19. Presentes e doações.....	22
Trabalhar com Pessoas.....	24
20. Responsabilidade de empregadores para com empregados.....	24
21. Responsabilidade de empregados para com um empregador.....	26
22. Clientes.....	27
23. Fornecedores.....	28
24. Concorrentes.....	29
25. Cuidando de si.....	30
26. Comunidade local.....	31
Recomendações.....	31
27. O Governo.....	32
28. Sindicatos.....	33
29. Grupos de pressão.....	33
Reflexões.....	34
Práticas comerciais não éticas.....	35
31. Práticas corruptas.....	36
32. Denúncias.....	38
Equilibrando Visão e Prática.....	40
33. Liderança e tomada de decisão.....	40
34. Administração.....	41
35. Monitorização, tomada de consciência e auditoria.....	42
36. Confidencialidade.....	43

37. Propriedade intelectual.....	44
Tecnologia.....	46
38. Privacidade.....	46
39. Automação.....	47
40. Providenciar conteúdos abertos e partilháveis.....	47
41. Acessibilidade.....	48
42. Segurança.....	49
Contatos Úteis.....	51
Sobre o <i>Quakers and Business Group</i> .....	53



# Métodos Quaker para a Tomada de Decisão

O método Quaker para realizar reuniões para negócios e chegar a decisões é bem diferente do da maioria das empresas.

O objetivo principal é procurar unidade nas decisões: encontrar um caminho a seguir aceitável para todos os presentes. Isto não é tão fácil de fazer, especialmente quando o problema é controverso, ou quando há pontos de vista fortemente opostos. O resultado não é necessariamente aquele com o qual todos concordam, mas aquele que todos os presentes podem aceitar, sabendo que seus pontos de vista foram ouvidos e considerados. Devemos reconhecer que uma visão minoritária pode continuar a existir.

Existem algumas formas Quaker de realizar reuniões que outros podem achar úteis.

## O uso do silêncio

O silêncio não tem em si nada de mágico. Pode ser apenas um puro vazio ou ausência de som. No entanto, o uso efetivo do silêncio nas reuniões de negócios pode criar uma atmosfera poderosa para receber inspiração e orientação.

As reuniões Quaker para negócios começam e terminam sempre com um período de silêncio. No início, o silêncio ajuda-nos a acalmar o ego e a romper com o que estava a ser feito antes da reunião. Também dá tempo para nos concentrarmos na tarefa em questão, e no papel a desempenhar, e para discernir o caminho a seguir. O silêncio no final ajuda a proporcionar um término e reflexão pacíficos.

Alguns de nós compreenderam que em situações tensas ou emocionalmente carregadas, um curto período de silêncio pode ter um efeito calmante. Quando as discussões aquecem, o pedido de um

minuto de silêncio para refletir sobre o assunto em consideração geralmente ajuda.

## **Conduta de reuniões de negócios**

Todas as reuniões para negócios são presididas por um facilitador designado para o efeito. O trabalho do clérigo não é apenas manter a reunião de acordo com a agenda, ou registrar os procedimentos em minutas que serão divulgadas posteriormente. O principal papel do clérigo é poder avaliar o sentido da reunião e juntar as mentes para que um caminho aceitável possa ser acordado. Quando o caminho a seguir for encontrado, o clérigo elabora uma minuta registrando a decisão, a qual é aprovada por todos os presentes.

Este método exige paciência e discernimento, mas tem vantagens. Permite que todas as opiniões sejam ouvidas, para que todos se sintam confortáveis com o resultado. Isto cria clareza porque a minuta é aprovada no momento, enquanto as questões estão frescas na mente das pessoas. Isto reduz as subseqüentes diferenças de opinião e as revisões das minutas. Toda a congregação inteira é proprietária das minutas.

## **Congregação para clareza**

Esta é uma forma especial de congregação para ajudar uma pessoa, ou um grupo de pessoas, a tomar uma decisão difícil ou procurar orientação em momentos de mudança ou dificuldade. Um pequeno número de pessoas são nomeadas devido aos seus conhecimentos ou experiência especial para ajudar os presentes a ficarem esclarecidos sobre possíveis opções e caminhos a seguir. É importante que exista uma atmosfera descontraída e de confiança, e a confidencialidade deve ser mantida dentro do grupo. Deve ser escolhido um facilitador para ajudar a esclarecer as questões. Este é um momento para ouvir com toda a atenção.

# Testemunhos Quaker

Os Quakers vivem de acordo com quatro princípios fundamentais: Honestidade e integridade, Simplicidade, Igualdade e Paz. Esses princípios são frequentemente referidos como testemunhos, isto é, princípios colocados em prática.

## 1. Honestidade e integridade

### Recomendações

A palavra mais importante a ter presente em todas as relações comerciais é "integridade". A integridade é essencial para o desenvolvimento da confiança: as pessoas atuam com integridade quando não são movidas por impulsos oportunistas ou de auto-interesse, e sua resposta a toda uma situação inteira é de confiança. Integridade envolve ser aberto, honesto, verdadeiro e consistente com suas crenças e valores em todas as transações de negócios.

Todo os negócios exigem confiança, fé e boa vontade. Estabelecer confiança é um fator de sucesso vital.

### Reflexões

É honesto e sincero em tudo o que diz e faz? Se estiver sob pressão reduz o seu padrão de integridade? Resiste à pressão?

Faz o que promete, mesmo que seja apenas ligar de volta a alguém?

## **2. Simplicidade**

### **Recomendações**

As pessoas mais serenas e felizes são muitas vezes aquelas que vivem uma vida simples. Em contrapartida, o *stress*, o excesso de trabalho e a insegurança são abundantes na atual pressão do mundo dos negócios. Nos negócios, como na nossa vida pessoal, podemos ser consumidos pelos nossos próprios desejos por mais, assim como pelas exigências dos outros. A prática da simplicidade ajuda-nos a eliminar o supérfluo e a olhar para as nossas prioridades. Isto requer princípios fortes, visão focalizada, compreensão profunda, comunicação clara e ação deliberada.

### **Reflexões**

Encontra tempo para rever as suas prioridades? Quando confrontado com questões conflitantes, olha para elas à luz das suas prioridades e esforça-se para colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar?

Examina seus desejos e considera como pode simplificar as suas necessidades? É facilmente persuadido a comprar algo que não precisa ou não pode pagar? Existe em si uma necessidade de entretenimento pródigo ou escritórios caros? Consegue atingir o mesmo objetivo de uma maneira diferente?

Consegue simplificar seus processos e procedimentos e ainda cumprir os seus objetivos de negócio?

## 3. Igualdade

### Recomendações

Todas as pessoas são de igual valor e merecem ser tratadas como tal. A discriminação divide. Esteja atento às práticas dentro da sua organização, no seu país e em todo o mundo, que discriminem as pessoas com base em quem, ou o que são, ou com base nos seus valores e crenças. Ao lidar com os outros, a consciência do seu próprio privilégio na situação pode ser útil. A igualdade tem muitos aspectos, aqui está uma lista de alguns para que tome conhecimento:

- [Igualdade social](#)
- Igualdade económica, uma forma de [justiça social](#)
- [Igualdade perante a lei](#)
- [Igualdade de oportunidade](#)
- [Igualdade de resultado](#)
- [Igualdade de género](#)
- [Igualdade racial](#)
- [Igualdade das populações Lésbicas-Gays-Bissexuais-Transgéneros \(LGBT\)](#)

### Reflexões

Respeita e incentiva a diversidade como fonte de energia em seus negócios?

Abstem-se de fazer julgamentos preconceituosos sobre os outros?

Ao recrutar, avaliar ou promover funcionários, diferencia-os em termos de idade, género, orientação sexual, cor da pele, religião, nacionalidade, dialeto ou qualquer outra característica que não esteja relacionada ao desempenho do trabalho?

Se um funcionário tiver uma deficiência, você tenta encontrar-lhe o trabalho que possa fazer efetivamente? Faz alterações nos seus

métodos de trabalho e local de trabalho para ajudá-lo? Ajuda-o a superar suas próprias dificuldades?

## 4. [Paz](#)

### **Recomendações**

O conflito acontece e continuará a acontecer, mesmo no mais pacífico dos mundos. Nos negócios, como no resto da vida, a forma como lidamos com nossa própria raiva e como encontramos soluções pacíficas para o conflito são importantes. O que mais importa, no entanto, é trabalhar para criar uma cultura de paz, superando o potencial para toda guerra e conflito. Isto exige procurar algo na nossa conduta de negócios que possa conter as sementes da guerra ou de outra forma ameaçar a vida.

Lembre-se de que alguns conflitos podem ser frutíferos: o descontentamento criativo, a partilha pacífica e o debate de ideias podem levar a melhores projetos, melhores produtos, marketing mais efetivo e outros benefícios empresariais.

Os Quakers acreditam que existe o bem em todos. Isto leva a uma das suas convicções mais fortes, de que está errado matar qualquer pessoa e, portanto, todas as formas de guerra estão erradas. O conflito violento deve ser prevenido através de uma manutenção ativa da paz e, quando eclode, deve ser resolvido, preservando o respeito por todos os envolvidos.

Evite fazer quaisquer negócios que promovam qualquer forma de guerra.

## **Reflexões**

Quando não concorda com um colega, cliente ou fornecedor, você está disposto a considerar que possa estar enganado? Dá aos outros o benefício da dúvida?

Quando está com raiva, age de forma destrutiva, ou é capaz de expressar a sua raiva de forma a permitir encontrar uma solução?

Qual a sua atitude fundamental para com os negócios? Acredita que o sucesso é alcançado principalmente por vencer a concorrência a qualquer custo?

A sua empresa ganha qualquer rendimento com práticas que ameaçam a vida humana?

# Conduta de Negócios

Todos nós somos guardiões responsáveis pelo uso do tempo, das pessoas, do dinheiro e dos recursos naturais. Um bom guardião busca o equilíbrio certo entre precaução e correr risco; conservadorismo e inovação; liderar e ser liderado; estimular e dar suporte.

Bons negócios vêm da forma como nós, enquanto negociantes, servimos a comunidade social e económica, individual ou coletivamente em organizações nacionais ou internacionais. Os seus princípios aplicam-se igualmente às empresas comerciais, instituições de caridade e empresas sem fins lucrativos. Todos são geridos por indivíduos que, de diferentes formas, procuram otimizar o desempenho dos seus negócios.

## 5. Negócios e lucro

### Recomendações

Não há nada de pouco ético em obter lucro. O lucro é apenas uma maneira de medir o valor criado por um negócio. O que é mais importante é ter uma imagem mais ampla de como o valor é criado, tendo em conta o seu impacto ambiental, social e sustentável. Nenhum negócio sobreviverá por muito tempo sem isto. O que importa é como se obtém o lucro e o que faz com ele.

Se quiser manter ou mesmo aumentar os postos de trabalho, será necessário ser lucrativo e criar recursos para o futuro. O lucro também é necessário para novos desenvolvimentos e para contribuir para a comunidade em que se opera.



## **Reflexões**

Os objetivos do seu negócio são claros para todas as partes interessadas? Todas as suas atividades estão focadas em atingir seus objetivos?

Qual é a força motriz do seu negócio? É apenas maximizar o lucro ou é proporcionar um emprego sustentável para tantas pessoas quanto possível; construir confiança, competências e sentido de valor nos seus funcionários; fornecer um produto ou serviço que contribua para o bem-estar dos outros? A força motriz permite que o seu negócio tenha um futuro sustentável?

O seu lucro é obtido de forma ética e justa? Se tiver pouca concorrência, ganha um lucro excessivo? Na gestão do seu negócio, proporciona boa qualidade a um preço justo e fixo? Está tentado a aumentar seus preços e obter um lucro maior, só porque o mercado o permite?

## **6. Incerteza e risco**

### **Recomendações**

Existe um elemento de incerteza e risco em todos os negócios. Pode haver incerteza porque faltam informações sobre a situação, o futuro ou as consequências de uma ação. Existe sempre o risco de perda de um determinado curso de ação ou de uma ocorrência inesperada.

É importante ser pró-ativo na gestão e contenção de riscos para não arriscar o sustento dos seus funcionários ou a futura sobrevivência do seu negócio.

### **Reflexões**

Revê regularmente os riscos associados ao seu negócio e procura aconselhamento especializado sobre como geri-los?

Toma medidas razoáveis para remover riscos desnecessários? Certifica-se de que as pessoas afetadas por um risco saibam do mesmo? Procura conter e limitar as consequências através de um seguro apropriado? Tem planos de contingência prontos para lidar com eventos inesperados?

Assume riscos desnecessários com potencial de prejudicar o sustento dos seus funcionários ou o futuro da sua empresa?

## **7. Responsabilidades de diretores e administradores**

### **Recomendações**

Diretores e administradores beneficiam ao responsabilizarem-se por todas as partes interessadas do negócio. Estes incluem investidores, órgãos governamentais e a comunidade, bem como funcionários, clientes e fornecedores.

Um negócio deve cumprir plenamente todas as leis e regulamentos aplicáveis. Se considera que uma lei está em desacordo com seus próprios valores sociais ou éticos, procure aconselhamento antes de agir.

Procure eliminar os perigos e os abusos, criando uma atmosfera e uma cultura no seu local de trabalho que incentive a saúde, a segurança, a integridade e o bem-estar, bem como a alta produtividade.

### **Reflexões**

Conhece as suas responsabilidades legais como diretor ou administrador? Cumpre-as?

Revê regularmente a saúde social e moral do seu negócio?  
Estabelece, comunica e trabalha dentro dos padrões de conduta comercial? Estabelece sistemas para monitorização e faz relatórios nessas áreas?

Se sua organização está a fazer algo que acredita ser pouco ético, analisa o papel que deve desempenhar para resolver o problema?

Cria espaço para a reflexão sobre as implicações globais, incluindo éticas, do que a organização faz?

Certifica-se de que seus acionistas recebem todas as informações de que precisam para avaliar corretamente o seu investimento?

## **8. Obrigações para com acionistas e investidores**

### **Recomendações**

Qualquer empresa de dimensões razoáveis precisa de investidores externos para aproveitar as oportunidades de crescimento. Os acionistas fornecem o capital necessário e são recompensados com dividendos ou crescimento de capital.

Os pequenos acionistas têm uma pequena voz no funcionamento de uma empresa, mas as suas preocupações devem ser ouvidas e consideradas, ou a sua reputação como empresa pode sofrer as consequências.

### **Reflexões**

Garante que seus acionistas recebem um retorno justo pelo seu investimento e risco? Faz uma gestão que garante a segurança a longo prazo de seu investimento?

Os ordenados que você e os restantes diretores da empresa recebem são justos? Está a ser demasiado generoso consigo próprio, em detrimento da empresa, dos seus acionistas e investidores?

Evita despesas necessárias para aumentar o retorno dos seus acionistas?

As suas comunicações com os seus acionistas fornecem informações suficientes sobre o progresso, os pontos fortes e as vulnerabilidades da empresa?

## **9. Comércio ético**

### **Recomendações**

Os salários devem refletir a contribuição que os trabalhadores fazem para suas empresas. Os salários e os requisitos de trabalho devem permitir-lhes satisfazer as suas próprias necessidades e as dos seus dependentes, e contribuir para o crescimento sustentável da sua comunidade. Pagar abaixo de um salário suficiente para manter um padrão normal de vida pode ser considerado uma forma de escravidão moderna.

### **Reflexões**

A sua empresa investe ou possui escritórios em, ou compra de, países em que haja violações contínuas dos direitos humanos?

A sua empresa contrata outras empresas que empregam crianças abaixo da idade legal de trabalho para crianças no seu país, que são impedidas de obter uma educação básica por causa do seu trabalho?

A sua empresa contrata outras empresas que não pagam aos seus empregados um salário mínimo sustentável na sua própria comunidade?

# 10. Responsabilidade ambiental

## Recomendações

Temos a responsabilidade de cuidar do ambiente físico e económico do mundo inteiro. Devemos considerar o efeito que nosso negócio tem para além do nosso ambiente imediato e ver o ambiente mais amplo como uma "parte interessada silenciosa". Guie-se pelos seguintes princípios:

- Não prejudique - seja em termos de emissões, resíduo, desordem, uso de veículos e máquinas, falta de limpeza, ruído ou impacto na biodiversidade e na saúde dos ecossistemas.
- Justiça ambiental - o impacto sobre o meio ambiente geralmente afeta os mais pobres, muitas vezes em locais distantes de nossa localização imediata.
- Sustentabilidade - atue com justiça em relação às gerações vindouras.

Seja claro sobre o nível de emissões e resíduos gerados pelo seu negócio. Lembre-se de que estes geralmente resultam de ineficiências nas suas operações.

## Reflexões

Considera a forma como os seus bens ou serviços contribuem para um ambiente mundial sustentável? Considera o impacto ambiental e social das viagens de negócios e das deslocações?

Tem um programa ativo de prevenção da poluição? Procura formas de reduzir e eliminar resíduos? Recicla ou usa peças recicláveis?

Tem certeza de que não há uma exploração injusta dos trabalhadores e do meio ambiente nas suas redes de fornecedores?

Fornece um produto ou serviço que seja de alguma forma prejudicial para a vida? Em caso afirmativo, existem alertas claros?

Está ciente da finitude de alguns recursos? Garante que não é dependente deles?

Está ciente de que a sustentabilidade se aplica não só aos bens, mas também às comunidades e culturas? As operações do seu negócio prejudicam de alguma forma a prosperidade de indivíduos, famílias ou comunidades?

Tem uma política ambiental e apresenta anualmente relatórios do seu progresso?

## **11. Saúde e segurança**

### **Recomendações**

Todos os empregadores e funcionários têm o dever de garantir que as suas práticas e equipamentos de trabalho sejam seguros para todos os usuários e o público em geral. Eles também devem ter os devidos cuidados e tomar medidas para minimizar os riscos para a saúde, segurança e bem-estar dos outros, sejam eles funcionários, clientes ou qualquer pessoa afetada pelos produtos ou serviços fornecidos.

### **Reflexões**

Toma todas as medidas razoáveis e apropriadas para cumprir os regulamentos de saúde e segurança? Compromete as medidas de segurança para economizar dinheiro?

Trabalha com outros para garantir que as melhores práticas, padrões, regulamentos e legislação sejam desenvolvidos para promover o bem-estar público?

Quando vê algo que possa ser um perigo, denuncia-o?

## **12. Qualidade e segurança de produtos e serviços**

### **Recomendações**

Há muitas evidências de que oferecer boa qualidade a um preço justo é uma boa prática para qualquer empresa e paga os seus próprios dividendos.

Os fornecedores têm a responsabilidade de garantir que o que oferecem não causa danos físicos ou financeiros previsíveis aos seus usuários.

### **Reflexões**

Esforça continuamente para melhorar a qualidade e a segurança de seus produtos? Tem um programa de controlo de qualidade?

Se compra componentes com selo de qualidade, certifica-se de que eles são genuínos e não fraudulentos?

O seu produto possui uma obsolescência interna, para que o cliente tenha que substituí-lo em breve? Resiste à tentação de vender produtos obsoletos que seriam impossíveis de substituir ou para os quais seria impossível encontrar partes?

Os seus produtos e serviços cumprem a lei e outros regulamentos? São seguros, prontos a usar, adequados ao seu propósito, apropriadamente projetados e produzidos de forma sustentável? Se os seus produtos implicam serviços, consegue dar resposta a tempo e de forma efetiva?

Os seus produtos foram cuidadosamente avaliados quanto a possíveis danos ou perdas que possam causar aos clientes? Forneceu avisos adequados sobre quaisquer perigos? Garante compensações no caso do seu produto causar danos imprevistos ou insatisfações?

## **13. Publicidade e promoção**

### **Recomendações**

As atividades publicitárias e promocionais são um verdadeiro teste ao nosso compromisso com a honestidade e integridade nos negócios. Considere cuidadosamente os seus motivos para fazer publicidade, o que os seus anúncios dizem (ou omitem) e onde anuncia.

### **Reflexões**

Tem o cuidado de evitar enganar intencionalmente aqueles com quem faz negócios? Garante que suas afirmações e promessas são justificadas e realistas?

Os seus anúncios representam uma imagem verdadeira e precisa de seus produtos e serviços?

Vende bens e serviços de valor ou vende uma imagem? Destina os seus anúncios a mercados particularmente vulneráveis, tais como para crianças?

A publicidade é um uso correto dos recursos? Os custos da mesma têm uma proporção adequada do preço global?



# Questões de Dinheiro

O dinheiro é uma mercadoria complexa. O nosso uso do dinheiro tem o poder de fazer um grande bem ou grande mal. Deve lembrar-se que o dinheiro tem conotações e implicações extremamente poderosas, simbólicas e psicológicas que podem levar as pessoas a comportarem-se de forma imprevista. Nos negócios, o dinheiro deve ser usado como qualquer outra ferramenta - para ajudar a alcançar os seus objetivos comerciais. O excesso de dinheiro não se deve tornar um objetivo em si mesmo.

## 14. Investimentos

### Recomendações

Pense com cuidado em como investe os fundos excedentes que não são imediatamente necessários. Enquanto estes fundos estão a ser investidos, outra pessoa está a fazer uso deles. Esse uso é algo que aprovaria?

Procure investir em atividades ou empreendimentos que contribuam positivamente para a economia local ou global e que elevem a qualidade e o padrão de vida.

Considere as condições em que o rendimento é produzido e o efeito que o investimento pode ter sobre o bem-estar de todos.

### Reflexões

Sua empresa investe em ou tem receitas de atividades que não são éticas ou são prejudiciais para a vida ou para o ambiente? Estas podem incluir álcool, drogas, tabaco, armas de fogo ou armas e abastecimentos militares, ou jogos de azar.

Quando tem fundos excedentes, retém uma certa quantia para quando seu negócio precisar dela?

Cuida adequadamente dos seus fundos de reserva ou estes poderiam ser usados de forma mais eficiente? Considera investimentos éticos, ainda que o retorno possa ser um pouco menor?

Usa o dinheiro que pede emprestado com prudência, discrição e responsabilidade?

Se emprestar dinheiro, o empréstimo fica devidamente registado? Cobra uma taxa de juros maior do que poderia ganhar com o dinheiro se o investisse noutro lugar?

## **15. Pagamento imediato**

### **Recomendações**

Lembre-se de que o pagamento é devido quando o trabalho é concluído. Muitas pequenas empresas podem ter sérios problemas de fluxo de caixa e até abrem falência porque não têm dinheiro suficiente para pagar as suas próprias contas. Muitas vezes isto ocorre porque outras empresas - maiores ou com maior influência comercial - não lhes pagam em tempo útil, e não porque elas sejam geridas de forma não lucrativa. Certifique-se de que paga as suas contas em dia.

### **Reflexões**

Conhece e honra os termos de seus fornecedores? Atrasa o pagamento às custa do seu fornecedor?

Estabelece os seus próprios termos claramente e lida de forma justa e consistente com aqueles que não os honram?

## **16. Contas financeiras**

### **Recomendações**

A contabilidade é uma declaração importante acerca do seu negócio. Ela deve refletir com precisão a sua posição comercial. As informações que ela contém devem estar adequadamente disponíveis para aqueles que negociam consigo, para que possam avaliar qualquer risco.

É difícil administrar um negócio corretamente, a menos que a contabilidade seja mantida cautelosamente e revista mensalmente. Não se baseie unicamente em valores históricos. É importante considerar o futuro e tentar prever eventualidades.

Certifique-se de que as pessoas que lidam com dinheiro são competentes, honestas e que não caem em tentação indevida.

### **Reflexões**

Garante que mantém uma contabilidade verdadeira e precisa? A sua contabilidade anual é apresentada em tempo útil?

Submete a sua contabilidade a auditorias e obtém garantias sobre a sua exatidão? Os auditores são verdadeiramente independentes, e não são tentados a ser menos rigorosos nas suas auditorias? Está atento à fraude, aos erros honestos e ao dolo intencional?

Fornece dados sobre a sua contabilidade àqueles que precisam de saber sobre o seu negócio para o bem-estar deles, inclusivamente aos seus empregados?

# 17. Impostos

## Recomendações

Uma boa organização dos seus negócios financeiros, a fim de não pagar mais do que o imposto que legalmente deve, é uma boa gestão. Evadir impostos, organizando os seus negócios para escapar ao pagamento de impostos devidos é roubo. É importante considerar cuidadosamente a linha que separa os dois. Nem todos os conselheiros profissionais são claros sobre a sua distinção. Esteja atento a conselhos relativos a impostos que sejam complexos, mesmo que aparentemente legais.

## Reflexões

Quando lhe é sugerida uma maneira de evitar impostos, considera cuidadosamente se isso é evitar e não evadir, mesmo que pareça estar dentro da lei? Permite que essas oportunidades influenciem a organização das finanças do seu negócio?

Lida honestamente com as autoridades fiscais? Considera pagar os impostos como parte do dever do seu negócio para com a sociedade?

Mantém registos cuidadosos para evitar a evasão de impostos e outros tributos estatais que são legalmente exigidos?

Mantém registos adequados dos benefícios em espécie para que o estado não seja defraudado nem seus empregados sejam penalizados?

Toma medidas para garantir que as transações em dinheiro sejam relatadas com precisão para fins fiscais?

## **18. Remuneração**

### **Recomendações**

Remuneração não é apenas pagamento. Também pode incluir bónus, contribuições para pensões da empresa, privilégios em compras e serviços (incluindo carros) fornecidos pela empresa. É uma retribuição pelo trabalho realizado, responsabilidade e boa gestão.

As taxas de remuneração estão sujeitas às forças do mercado. Esteja ciente de que a remuneração excessiva pode causar inveja, o que é perigoso para uma sociedade livre.

Qualquer diferença de remuneração entre pessoas que fazem trabalhos similares deve ser lógica e entendida por todos os interessados.

### **Reflexões**

Se se premiar com alta remuneração, aplica o mesmo princípio a toda a empresa? Tem um tabela salarial fixa dentro da empresa que compara os ordenados mais altos e mais baixos?

A sua remuneração está ligada ao desempenho e à rentabilidade, mesmo quando isso foi alcançado através do despedimento de outros?

Garante que as suas retribuições e ordenados são adequados para que os funcionários não dependam de abonos ou outros meios para complementar o seu ordenado? Paga apenas o ordenado mínimo e outros abonos com os quais consegue safar-se?

Garante que a equipa que trabalha a tempo parcial recebe os mesmos benefícios que a equipa que trabalha a tempo inteiro, numa escala proporcional?

Oferece um plano de reforma para os seus funcionários? O plano é totalmente transferível (incluindo as suas contribuições) quando o funcionário deixa de trabalhar para você?

Se os seus empregados tiverem de trabalhar horas extras, você dá uma retribuição justa?

Se garante acomodação aos seus funcionários, eles (funcionários) ou você(empregador) estão a ter em atenção o que fazer depois da reforma?

Tem um plano de participação nos lucros, ao qual pertencem todos (incluindo os funcionários que trabalham a tempo parcial)?

## **19. Presentes e doações**

### **Recomendações**

Incentive um espírito de generosidade na sua empresa. Reserve uma parte do seu lucro para fins de caridade. Considere permitir que os funcionários possam usar uma fração da sua carga horária para apoiar uma causa digna.

Por vezes, oferecer presentes pode ser aceitável como sinal de apreciação, mas tenha cuidado para que isso não seja visto como um suborno. Um presente não impõe obrigação ao destinatário.

Onde o suborno é comum, dar presentes pode ser usado como uma forma de suborno (ver 31. Práticas corruptas).

Se doar para partidos políticos ou grupos de pressão, seja explícito sobre isso na sua contabilidade.

## **Reflexões**

Reserva anualmente algum dinheiro para fins de caridade? Dá aos seus funcionários a oportunidade de decidir como parte dele deve ser alocada?

Encoraja os seus funcionários a dar a instituições de caridade por si mesmos e fornece procedimentos e mecanismos para os ajudar a fazê-lo?

Se dá presentes - sem expectativa de favores em troca - tem a certeza de que o destinatário não está a assumir uma obrigação?

Se um colega de negócios o convida para sair, paga em pelo menos metade das ocasiões?

Tem uma política para dar e aceitar presentes?

# Trabalhar com Pessoas

Considere que, na sua vida profissional, está envolvido com os outros, numa jornada de desenvolvimento - prática, intelectual, emocional e espiritualmente.

Trate as outras pessoas da maneira com que gostaria de ser tratado. Lembre-se de que as pessoas têm valores diferentes e que pode estar a lidar com pessoas de uma cultura diferente da sua. Como nós, em momentos diferentes, as pessoas podem estar irritadas, magoadas ou distraídas e podem cometer erros ou fazer coisas prejudiciais.

## **20. Responsabilidade de empregadores para com empregados**

### **Recomendações**

Durante o início do século XX, os Quakers foram pioneiros em oferecer melhores formas de tratar as pessoas no trabalho, formas que agora são aceites como prática normal. As empresas Quaker assumiram uma posição de destaque na redução do horário de trabalho, oferecendo benefícios de saúde, pensões, seguro de vida e, em alguns casos, acomodação a preços acessíveis.

Uma das principais responsabilidades dos negócios hoje é a criação de oportunidades para pessoas de todas as idades. Os empregadores têm a responsabilidade de extrair o melhor das pessoas e encorajar o seu crescimento moral e intelectual. Eles devem agarrar as oportunidades para melhorar o bem-estar de seus empregados.

As pessoas precisam constantemente de aprender para acompanhar as mudanças no seu trabalho. Oferecer diversas oportunidades de formação aos seus empregados pode ser importante para garantir que a sua equipa é capaz de manter o nível.



Se ou quando ocorrerem disputas, é mais fácil lidar com as tensões, e talvez tomar medidas difíceis, no início, do que tentar resolver conflitos e instaurar a paz após uma dificuldade já ter evoluído para um conflito destrutivo e de grandes proporções. Um registo de queixa ou ocorrência claro, que é conhecido e aceite por todos, pode acalmar os ânimos e permitir uma resolução rápida e justa.

## **Reflexões**

As pessoas estão orgulhosas de trabalhar para sua empresa? Os seus funcionários consideram a sua empresa um bom lugar para trabalhar?

Os seus locais de trabalho são seguros, saudáveis, alegres e agradáveis?

Trata os seus empregados da mesma forma que gostaria de ser tratado?

Dá aos voluntários o mesmo cuidado, consideração e reconhecimento que dá aos empregados?

As suas horas de trabalho são flexíveis o suficiente para permitir compromissos familiares?

Fornecer formação adequada aos seus empregados para que possam progredir na sua empresa ou noutra quando surgir uma oportunidade?

Oferece oportunidades de formação aos seus funcionários? Quais são as limitações estabelecidas?

Encoraja os seus funcionários a fazerem formações que não sejam imediatamente relevantes para as suas funções?

Apoia os seus empregados quando se decidem demitir? Fornece referências justas? Quando tem de despedir um empregado, por qualquer motivo, fá-lo da forma mais amável possível? Em um caso

de despedimento, recompensa o seu empregado tendo em conta o (algum do) tempo que ele vai demorar até encontrar outro emprego?

Tem um programa regular de avaliações de desempenho e inclui-se nele?

Procura evitar e prevenir conflitos desnecessários? Tem formas de detectar rivalidades e lidar com elas antes de se tornarem inconvenientes? Tem um sistema de registo de ocorrências claro que enfatiza a mediação ou a arbitragem?

## **21. Responsabilidade de empregados para com um empregador**

### **Recomendações**

O seu empregador está a providenciar-lhe a si, e possivelmente a sua família, com um meio de subsistência. Deve reconhecer que, em troca, tem de merecer o seu sustento. Seja qual for a sua posição, certifique-se de que assume a sua parte da responsabilidade para tornar a empresa um sucesso.

O local de trabalho oferece diversas instalações, oportunidades e distrações. Estas podem incluir conversa, telefones, e-mail, fotocopiadoras, acesso à internet, redes sociais e assim por diante. Certifique-se de que elas são usadas para o benefício da empresa. O uso para conveniência pessoal, entretenimento ou ganho próprio deve ser reduzido ao mínimo. Lembre-se de que ir além do uso razoável é trair a confiança do seu empregador e é, de fato, roubo.

### **Reflexões**

Trabalha um dia inteiro pela sua retribuição, salário ou comissão? Evita desperdiçar o tempo de seu empregador ou do cliente? Passa tempo desnecessário conversando no trabalho?

Fala com franqueza como seu empregador quando há problemas ou quando antevê dificuldades?

Pede permissão para usar as instalações da empresa para seu uso próprio?

Trata o seu empregador da forma que gostaria de ser tratado(a)?  
Defende a reputação de sua empresa fora do trabalho?

É agradável, cortês, útil e presta suporte aos clientes, fornecedores e todos os seus colegas?

## **22. Clientes**

### **Recomendações**

Trate o seu relacionamento com os seus clientes com respeito. Tente basear as suas transações e trocas em equidade e igualdade, para que nenhuma das partes se sinta prejudicada ou maltratada.

A sabedoria convencional é que o cliente sempre está certo, mas isso deve ser aceite com cuidado. Reserve-se o direito de recusar a encomenda de alguém que não respeite os seus próprios direitos.

Tenha cuidado para não passar informações de um cliente para o outro, especialmente quando os dois são concorrentes.

Todas as empresas receberão reclamações dos clientes. Às vezes são justas, e às vezes não são; mas todas as queixas devem ser analisadas se quiser que a sua reputação como um fornecedor justo seja mantida.

### **Reflexões**

Trata os seus clientes com o respeito que merecem?

Se trabalhar para dois clientes do mesmo ramo, informa os dois clientes acerca disso e diz-lhes quais as medidas que toma para preservar a confiança de ambos?

Se uma entrega estiver atrasada, informa o seu cliente o quanto antes, ou espera até que eles se queixem? Faz tudo o que puder para minimizar o problema para o seu cliente?

A sua fatura é comparável com seu orçamento - ou há muitos acréscimos?

Recusa a encomenda de alguém que não respeita seus direitos?

Está disposto a ouvir e aprender com todas as queixas? Substitui artigos defeituosos sem questionar? Tem um procedimento justo de reclamações? Toma todas as medidas razoáveis para lidar com as reclamações o mais rapidamente possível e para corrigir um erro assim que for encontrado?

## **23. Fornecedores**

### **Recomendações**

Trate a relação com os seus fornecedores com o mesmo espírito que trata a relação com os seus clientes. Os fornecedores têm tanto direito a serem respeitados quanto os clientes. Eles são igualmente importantes para o sucesso do seu negócio. Eles também podem ser clientes um dia.

### **Reflexões**

Trata os fornecedores com o respeito que merecem?

Se estiver na posição de um grande comprador, trata os seus fornecedores com rispidez, abusando do poder que isto lhe dá? Se deseja terminar uma relação profissional de longa data com um

fornecedor, avisa com bastante antecedência para que ele ajuste os seus negócios?

Quando um fornecedor disponibiliza crédito está a emprestar o seu dinheiro. Trata esse privilégio com o respeito que merece?

Esforça-se por estabelecer relações profissionais duradouras e de confiança mútua com seus fornecedores? Mantém-os à espera de agendamentos?

Consulta o número desnecessário de fornecedores para fornecer orçamentos? Lembre-se de que todo orçamento leva algum tempo para se preparar. Espera que os fornecedores ofereçam trabalho gratuito ao fazer um orçamento? Apresenta o orçamento de outra pessoa como uma oferta a ser superada?

Solicita orçamentos sem a intenção de mudar de fornecedor, mas apenas para reduzir os preços de um fornecedor existente?

Certifica-se de que tem contratos com os seus fornecedores - tanto para a proteção deles quanto para a sua? Envia aos seus fornecedores um comunicado imediato, claro e útil quando os produtos ou serviços deles não são compatíveis com o padrão esperado?

## **24. Concorrentes**

### **Recomendações**

Respeite os seus concorrentes. Lembre-se de que juntos vocês estão a cuidar da reputação de todo o vosso ramo. Dentro do espírito e intenção da lei, considere trabalhar em conjunto com os seus concorrentes para fornecer um produto ou serviço novo ou melhor. Evite associações imorais ou perniciosas, cartéis e monopólios que prejudiquem a economia, o meio ambiente ou outras pessoas.

## **Reflexões**

Evita difamar os seus concorrentes?

Renuncia à espionagem industrial? Se tiver acesso a informações confidenciais relativas a um concorrente, abstém-se de fazer uso delas? Toma precauções razoáveis e prudentes para proteger o seu negócio e os seus funcionários contra a espionagem industrial, os hackers e os ataques maliciosos?

Está disposto a encaminhar um cliente para um concorrente quando não pode suprir as necessidades dele? Tenta aliciar os clientes dos seus concorrentes através de meios pouco éticos?

Evita acordos de fixação de preços?

## **25. Cuidando de si**

### **Recomendações**

Negócios, como outras atividades na vida, exigem que cada pessoa cuide bem de si.

Desenvolva hábitos, rotinas e rituais pessoais que limitem o *stress* e a pressão na sua vida. Construa a sua própria auto-disciplina para trabalhar e descansar efetivamente, vivendo uma vida rica, de benefício para todos.

### **Reflexões**

Tem descanso e férias suficientes para garantir que é eficiente no seu trabalho?

Garante que conhece ambos, a si próprio e ao seu negócio, e que estabelece objetivos realistas e realizáveis? Está a aprender a enfrentar problemas e situações para evitar medos desnecessários e

decisões precárias? Procura conselhos sábios, tanto dentro quanto fora de seu negócio, quando em dificuldades e quando contempla novos caminhos?

Sabe quando está na altura de deixar o negócio, seja para passar a outros, para vender ou para se reformar?

Tem o cuidado de partilhar os seus fardos, tanto quanto as suas alegrias? Permite que os outros participem plenamente no trabalho e na responsabilidade do seu negócio para que nem você nem eles estejam sobrecarregados ou sob *stress* excessivo? Elogia e valoriza-se a si mesmo, tanto quanto aos seus funcionários?

A Comunidade

Um negócio está envolvido em comunidades a muitos níveis. Em primeiro lugar, as empresas devem construir uma comunidade próspera dentro da sua organização. No nível seguinte, uma empresa está envolvida na comunidade maior, incluindo fornecedores, clientes, governos e outros. No nível mais alto, as empresas, independentemente do tamanho, estão envolvidas na economia global. O mundo dos negócios demonstra a interdependência de toda a raça humana.

## **26. Comunidade local**

### **Recomendações**

A comunidade em que opera compõe-se de residentes, outros negócios, escolas, lojas e outros serviços. Embora seja mais fácil ser reconhecido pelo que faz numa pequena comunidade, numa grande cidade aplica-se a mesma preocupação para com a comunidade.

Tente fazer do seu negócio um bem para a comunidade e não um aborrecimento.

Se solicitado a apoiar uma atividade local, tente participar de alguma forma.

## **Reflexões**

Está ativamente envolvido em trabalhar para a melhoria da comunidade em que trabalha?

Como se encontra a sua reputação local?

Está vigilante contra receber lucros indevidos ao custo da comunidade?

## **27. O Governo**

### **Recomendações**

Os negócios devem operar dentro do espírito e intenção da lei aos níveis local, nacional e internacional. Monitorizar e compreender o impacto da legislação é um processo difícil e demorado. Na maioria dos casos, as leis não afetam as empresas que gerem os seus assuntos de forma ética; no entanto, a ignorância da lei não é desculpa. Se descobrir que está a operar fora da lei, corrija a situação o mais rápido possível.

### **Reflexões**

Em todas as suas transações, mantém-se dentro da lei? Certifica-se regularmente de que está informado sobre os regulamentos aplicáveis ao seu negócio? Respeita e cumpre-os?

Junta-se a outros e toma medidas para mudar as leis e regulamentos que acredita serem injustos, imorais ou ultrapassados e a necessitar de atualização?



## **28. Sindicatos**

### **Recomendações**

Lembre-se de que é função dos sindicatos reivindicar o interesse dos seus membros, particularmente pressionando pela segurança dos postos de trabalho, boas condições de trabalho e pelas taxas de remuneração mais favoráveis possíveis. Nas suas negociações com os sindicatos, trabalhe para cultivar uma confiança mútua que permita o sucesso da organização. O objetivo das negociações é alcançar um resultado benéfico para ambas as partes.

### **Reflexões**

Mantém as promessas que pode ter feito aos sindicatos? Pede mais do que estaria preparado para dar se estivesse na posição deles?

Tenta evitar conflitos e confrontos desnecessários? Considera os empregadores e os sindicatos como colegas, cada um dos quais com um contributo valioso para o negócio?

Que ações, processos, subsídios ou eventos institui para assegurar que há confiança suficiente entre si e os sindicatos de forma a permitir discussões construtivas sobre medidas menos populares, como a redução do horário de trabalho se a empresa ultrapassar condições comerciais adversas?

## **29. Grupos de pressão**

### **Recomendações**

Às vezes, um produto ou serviço, um preço ou uma falta de competição, podem ser vistos como errados por uma minoria vocal.

Se for afetado, não ignore a situação, mas avalie cuidadosamente o que for dito, e se/o que deve fazer a esse respeito.

## **Reflexões**

Se o seu negócio for alvo de um grupo de pressão, encontra tempo para conversar com esse grupo, entender os seus pontos de vista, explicar o seu, e esforça-se para chegar a uma resolução amigável para o problema?

Junta-se com outros para trabalhar para um mundo melhor e mais moral? Assegura que todos os grupos de pressão aos quais possa pertencer tenham fundamentos morais?

# Práticas comerciais não éticas

Muitas pessoas em negócios, em algum momento, foram confrontadas com práticas comerciais não éticas. Essas práticas ajudaram a dar aos negócios uma má reputação. A forma como respondemos a estas situações pode envolver a necessidade de tomar decisões difíceis, até mesmo ao ponto de denunciar e chamar a atenção de um corpo externo.

## 30. Apostas e especulação

### Recomendações

No apostas ganhamos através de alguma sorte eventual e das perdas de outras pessoas. Quando investimos em empreendimentos extremamente arriscados com a esperança de um grande retorno no futuro, estamos a especular.

A confiança e otimismo injustificados ou o vício pela excitação da incerteza pode levar ao desastre. Num ambiente de trabalho, isto pode comprometer o sustento dos seus funcionários.

### Reflexões

Investe ou usa fundos da empresa para especulação ou jogo?

Entretém companheiros de negócios em casinos ou outros locais onde se pratica jogo?

# 31. Práticas corruptas

## Recomendações

As práticas que consideramos corruptas são comumente aceites em alguns ramos e culturas.

Práticas corruptas incluem roubo, desfalque, suborno, comissões, gratificações, fraude, escravidão, discriminação, maus-tratos, intimidação, extorsão, desonestidade, bullying e outros.

As práticas corruptas podem ser discutidas usando outros termos específicos do país, ou descritas disfarçadamente em contabilidades e relatórios.

Certifique-se de que sabe claramente quais são as condições comerciais em cada um dos países e ramos de negócios com que procura negociar.

Escolha os seus mercados para garantir que as oportunidades comerciais futuras não tentarão os funcionários a envolverem-se nestas práticas corruptas.

Certifique-se de que seus funcionários sabem que esses tipos de práticas não são aceitáveis.

## Reflexões

Tem uma política escrita de forma clara sobre a conduta de negócios para que todos os funcionários assinem?

Investiga com suficiente rigor se existem práticas corruptas nos potenciais mercados?

Escolhe os seus mercados e ramos de negócios para evitar todas as formas de suborno; desfalques; comissões; extorsão; gratificações e corrupção, tanto no seu próprio negócio quanto nos seus parceiros?

Quando trabalha em culturas onde o suborno e a corrupção fazem parte do modo de vida, é capaz de ser suficientemente paciente e gentil com os intermediários para encontrar formas de fazer negócios que expressem os seus próprios padrões éticos?

Está certo de que os seus funcionários não são colocados em situações em que eles considerem necessário oferecer subornos ou fazer pagamentos que, embora possivelmente legais, possam ser considerados como suborno por pessoas de fora, se os detalhes do pagamento forem revelados?

Garante que os seus funcionários têm o apoio necessário de maneira que eles possam perder uma venda ao invés de fazer um suborno, sem que isso afete negativamente o emprego ou perspectivas de carreira deles?

Analisa a possibilidade de os seus esquemas de incentivo e procedimentos de gestão de desempenho poderem encorajar o comportamento não ético (por exemplo, um requisito para alcançar uma meta)?

Está confiante de que a sua organização não se envolve em *lobbies* dos governos de forma a obter vantagens injustas ou a possibilidade de explorar os outros ou o meio ambiente?

Cria oportunidades para que os seus funcionários analisem as implicações éticas do que fazem, inclusive analisando se existem práticas que seriam consideradas inaceitáveis se fossem conhecidas publicamente?

Desencoraja e age contra práticas desonestas em todos os seus locais de trabalho? Fala abertamente contra as práticas corruptas que descobre?

Guarda registos do que é exigido de si e do que tem que pagar? A realização destes pagamentos prejudica a viabilidade do negócio?

Consegue encontrar outros com quem pode partilhar as suas preocupações, de modo que ao longo do tempo possa estar numa comunidade que possa responder coletivamente a tal extorsão?

## **32. Denúncias**

### **Recomendações**

Antes de denunciar uma organização, ou uma determinada prática comercial, considere cuidadosamente as consequências das suas ações. O seu papel é ser uma testemunha da verdade. Certifique-se de que compreende os motivos da prática e de que as suas evidências são claras, completas e inequívocas. Certifique-se de que os seus próprios motivos resistirão ao escrutínio público.

Aja prontamente, assim que tiver certeza do que pretende fazer. Sempre que possível, procure conselhos e orientação dos outros. Faça-o através de uma agência, para remover emoções e comentários ofensivos indevidos da situação, permitindo que a verdade e os fatos prevaleçam.

### **Reflexões**

A ação que considera tem elevada probabilidade de levar a uma mudança para melhor? Caso contrário, qual é sua motivação? Existe uma maneira melhor, menos conflituosa, de lidar com a situação? Percebe que sua ação pode custar-lhe o seu emprego e que afetará a sua vida privada e a sua carreira? Procurou aconselhamento independente e com conhecimentos relevantes antes de prosseguir?

Encoraja os empregados a manifestarem-se sobre questões éticas?

Consegue garantir que um empregado não será penalizado de forma alguma por levantar uma questão real - mesmo que seja uma preocupação sobre como você administra o negócio?

A cultura da sua empresa é a de que a sua equipa e colegas têm confiança para lidar com condutas não ética?

Têm procedimentos em vigor para que os seus funcionários possam, se necessário, denunciar sem serem penalizados?

# Equilibrando Visão e Prática

Visões, ideais, princípios e objetivos não são suficientes. Estes precisam de ser traduzidos em ação nas nossas vidas diárias. Os meios são tão importantes quanto os fins que buscamos alcançar.

Nenhum de nós é perfeito. Os nossos métodos e práticas devem ter em consideração as nossas próprias limitações e capacidade de errar, bem como as falhas e fragilidades dos outros.

Equilibrar disciplina, especialmente auto-disciplina, com liberdade e exploração, é talvez a maneira mais importante de desenvolver e perceber a nossa visão e objetivos de negócios.

## 33. Liderança e tomada de decisão

### Recomendações

Em cada situação de negócios, alguém precisa de tomar a iniciativa para apontar o caminho a seguir, e para motivar os outros a perceberem a visão comum. Todos somos convocados a liderar em momentos diferentes.

Em situações de negócios, é importante partilhar as suas visões com as outras pessoas e considerar a melhor maneira de alcançá-las. Considere todas as partes interessadas, não apenas as mais afetadas ou as mais próximas. Planear realizar uma visão não é suficiente - é necessário tomar uma decisão e agir.

### Reflexões

Está preparado para assumir a responsabilidade pela tomada de decisões? Consulta as partes afetadas primeiro? Evita indecisões paralisantes?



Está aberto a conselhos e orientação de colegas?

Quando uma decisão já foi tomada, explica-a aos afetados para que eles compreendam a sua visão e a parte que têm na sua realização? As suas decisões são justificadas e resistirão ao escrutínio?

## **34. Administração**

### **Recomendações**

Uma boa administração baseia-se na capacidade de alocar recursos, planear e gerir as pessoas no desempenho dos seus trabalhos. Isto significa dar às pessoas uma estrutura na qual trabalhar e permitir que elas façam um bom trabalho apesar de quaisquer limitações.

Os bons administradores precisam de nutrir o espírito de trabalho em equipa para colher o melhor das pessoas. Determine os elementos que tornam o seu local de trabalho feliz e eficiente, e depois crie-os.

### **Reflexões**

Respeita os seus funcionários? Confia em todos, mesmo que em alguns casos possa ser traído?

É um exemplo positivo para os outros na forma como administra seu negócio? A sua competência e comportamento administrativo ganham o respeito deles? Evita culturas destrutivas de acusação, menosprezo e humilhação?

Comunica os seus planos, preocupações e expectativas de forma clara, apropriada e oportuna?

Delega tarefas? Tenta tornar o trabalho de cada pessoa mais satisfatório, dando-lhe mais responsabilidade à medida que essa pessoa se desenvolve?

Se supervisiona os outros, lembra-se de que esta é a sua oportunidade de ajudá-los a contribuir com o melhor deles? Faz uma avaliação espontânea, em que elogia e corrige? Tem o cuidado de elogiar e recompensar os outros pelos seus esforços e conquistas? Transmite os elogios dos seus clientes? Se alguém comete um erro, analisa como pode ajudar a pessoa em questão?

Lembra-se de que todos têm a sua própria vida e problemas pessoais e que, de vez em quando, precisam do seu apoio?

Quando surgem situações difíceis, lembra-se de que, mesmo aqueles que são hostis ou que abusam da nossa confiança, devem ser tratados de forma justa e legal? Tem o cuidado em manter um registo objetivo das ocorrências?

## **35. Monitorização, tomada de consciência e auditoria**

### **Recomendações**

Todos os bons negócios precisam de sistemas para monitorizar o que está a acontecer, de modo que possa estar atento aos problemas quando eles emergem e tomar medidas para corrigir a situação rapidamente. Monitorização, auditoria e *feedback* são importantes para o controlo de qualidade, melhoria contínua e avaliação de desempenho.

Essas atividades devem ocorrer de forma aberta e construtiva. As pessoas responsáveis pela monitorização devem ser adequadamente qualificadas e respeitar os direitos das pessoas.

## **Reflexões**

O seu negócio tem sistemas suficientes para monitorização, auditoria e garantia? Garante que as pessoas envolvidas na monitorização são adequadas e qualificadas para o trabalho delas?

Garante que os resultados da sua monitorização e medição de desempenho são devolvidos às pessoas de forma construtiva e sensível? Usa a monitorização e o *feedback* para melhorar a qualidade de vida das pessoas no trabalho, bem como para melhorar o desempenho do negócio?

## **36. Confidencialidade**

### **Recomendações**

Tudo o que é pessoal para um indivíduo, incluindo os sentimentos dele e até mesmo as suas observações sobre essa pessoa, é confidencial. Trate qualquer coisa numa reunião de um para um como confidencial - a menos que seja claramente para do domínio público. Da mesma forma, trate sempre as discussões sobre um indivíduo em confidência.

Esteja ciente de que, numa situação de negócios, de acordo com a legislação atual em matéria de direitos humanos, qualquer empregado pode ter o direito de saber o que foi escrito ou até mesmo ter dito sobre ele numa reunião.

Cumpra com o espírito e a intenção da legislação criada para proteger a privacidade de terceiros.

### **Reflexões**

As pessoas podem abrir-se consigo com confiança? Trata as informações que lhe foram confiadas com discrição e

responsabilidade? Tem o cuidado de respeitar a privacidade dos outros?

Garante que os direitos, privacidade e confidencialidade de todos não sejam prejudicados ou violados? Tem cuidado para não tirar ideias de um fornecedor e entregá-las a outro?

Tem cuidado para não usar ou distribuir informações confidenciais? Se receber material confidencial pertencente a um concorrente - o que faz com esse material?

## **37. Propriedade intelectual**

### **Recomendações**

Em muitos casos, os direitos de autor pertencem inicialmente ao criador. Lembre-se de que o detentor original dos direitos pode tê-los transferido para outra pessoa. Se quiser copiar ou usar o trabalho de outra pessoa, não evite pagar e reconhecer a sua propriedade. Do mesmo modo, certifique-se de que a propriedade intelectual da sua empresa está legalmente protegida.

### **Reflexões**

Toma medidas prudentes para garantir que não infringe direitos de autor, patentes ou outros direitos de propriedade intelectual de terceiros? Reconhece as fontes do seu trabalho?

Antes de fazer fotocópias ou usar obras de arte, verifica para descobrir quem possui os direitos de autor?

Pede permissão para usar o material? Certifica-se de que as mudanças que faz são aceitáveis para o proprietário? É cuidadoso com as cópias feitas para estudo privado? Usa software de computador que não pagou?

Usa todos os meios legais necessários disponíveis para registrar e proteger a sua própria propriedade intelectual?

Se você ou a sua empresa inventar algo, tal como uma aplicação, com grande utilidade geral e que pode ser acessada a custos marginais por uso, como decide a taxa a cobrar? Cobra o que o mercado aceitar ou o que pode maximizar o seu uso?

Se não protege os seus direitos, como impede que um fornecedor menos ético usurpe os seus direitos de autor e cobre exageradamente pelo produto?

# Tecnologia

Qualquer organização moderna possui tecnologia em seu cerne. A maioria das organizações depende de e-mail, calendários e arquivos compartilhados, e cada vez mais de redes sociais.

O ritmo das mudanças tecnológicas é impressionante e o impacto é global. Os donos de empresas precisam constantemente de revisitar as suas abordagens básicas para as operações comerciais, e isso só acelerou com a Internet.

Estar consciente das implicações das escolhas tecnológicas é importante para qualquer negócio ético.

## 38. Privacidade

### Recomendações

Reconheça o direito à privacidade dos seus empregados. Cada vez mais, é possível monitorizar a atividade deles. As políticas do Traga o Seu Próprio Dispositivo (BYOD, na sigla em inglês) tornam mais fácil aos empregados trabalharem de casa, mas também inevitavelmente significa que estarão a usar um dispositivo de trabalho para uso pessoal.

### Reflexões

Usa ferramentas de monitorização que registam o comportamento dos seus empregados? Eles estão cientes disto?

Monitoriza os perfis dos seus empregados nas redes sociais? Verifica os perfis das redes sociais de futuros empregados?

## **39. Automação**

### **Recomendações**

A nova tecnologia tem quase sempre reduzido o número de empregos necessários para realizar uma tarefa. A introdução de computadores acelerou isto, e também abriu novas oportunidades.

### **Reflexões**

Quais os processos de automação que adota na sua organização? Existem meios para melhorar a qualidade do serviço, adicionando automação ao invés de substituir funcionários?

Como apoia os seus empregados nessas transições inevitáveis?

## **40. Providenciar conteúdos abertos e partilháveis**

### **Recomendações**

Todo o avanço tecnológico está, em última instância, "posicionado nos ombros de gigantes". Avanços tecnológicos como a Internet só seriam possíveis com o compromisso de uma web aberta. Considere contribuir para o conhecimento público, particularmente se o progresso que fez não for uma vantagem competitiva essencial para o seu negócio.

Muitas vidas foram salvas porque o modo de fabricar a penicilina foi compartilhado e não patenteado.

## **Reflexões**

Ao olhar para a nossa própria inovação, onde damos crédito àqueles cujas ideias nos têm influenciado?

O que é correto ter como propriedade e com ela lucrar? O que devia ser restituído aos comuns?

Como outras vidas serão afetadas pela sua escolha de partilhar esta tecnologia?

## **41. Acessibilidade**

### **Recomendações**

A tecnologia ofereceu uma grande oportunidade para que as pessoas com deficiência se possam envolver efetivamente na vida social, económica e política. Infelizmente, a implementação de interfaces de usuário muitas vezes cria uma barreira com a qual entre 10 e 20% da população tem dificuldade em usar. Ao não pensar proativamente em acessibilidade ao fazer escolhas de tecnologias, estamos a excluir uma grande parte da população. As capacidades dos seus atuais empregados também podem mudar com a idade, as doenças ou as lesões.

### **Reflexões**

Adotou padrões como as Diretrizes de Acessibilidade para o Conteúdo da Web para as suas interfaces públicas e internas?

Tem uma política de acessibilidade? Esta aplica-se às decisões de compras?



## **42. Segurança**

### **Recomendações**

A segurança é importante para a privacidade dos seus funcionários e clientes. Também é importante para apoiar a infra-estrutura comum e a confiança. Tecnologia insegura já foi usada para sabotar organizações, chantagear indivíduos e organizações.

### **Reflexões**

Quais as políticas que estabeleceu para garantir que a sua tecnologia se mantém atualizada em termos de segurança?

Alguém na sua organização é responsável por investigar a segurança dos meios informáticos e abordar problemas à medida que eles aparecem?

Se fornece software:

Assume a responsabilidade por quaisquer falhas que possa ter, especialmente quando podem ter consequências significativas?

O seu Contrato de Licença de Usuário Final (EULA, na sigla em inglês) é facilmente compreendido pelo leitor e as suas condições são justas para ambas as partes?

## **43. Equilíbrio vida/trabalho**

### **Recomendações**

É difícil ter um equilíbrio vida/trabalho saudável. Alguns ramos de negócios forçam os seus funcionários a trabalharem entre 50 e 60 horas por semana. A tecnologia torna fácil os funcionários estarem disponíveis 24 horas por dia. Vários estudos já demonstraram que as

pessoas permanecem mais saudáveis e felizes se se afastarem dos seus dispositivos.

## **Reflexões**

Quais são as expectativas de que os seus funcionários respondam fora do horário normal de trabalho?

Encoraja os seus funcionários a desligarem e desconectarem-se do escritório e da tecnologia?

# Contatos Úteis

## Ética de negócios

Institute of Business Ethics

24 Greencoat Place

London SW1P 1BEJ

UK

Tel: +44 20 7798 6040

<http://www.ibe.org.uk/>

International Business

Ethics Institute

1776 I Street NW, 9th Floor

Washington DC 20006 USA

Tel: +1 202 296 6938

<http://business-ethics.org/>

## Gestão de negócios

The Work Foundation

21 Palmer Street

London, SW1H 0AD

UK

Tel: +44 20 7976 3512

[www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com)

Investors in People

UKCES, Sanctuary Buildings

20 Great Smith Street

London SW1P 3BT

UK

Tel: +44 300 303 3033

[www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)

Co-Operatives UK  
Holyoake House  
Hanover Street  
Manchester M60 0AS  
UK  
<https://www.uk.coop/>

Social Enterprise UK  
The Fire Station  
139 Tooley Street  
London SE1 2HZ  
UK  
Tel: +44 20 3589 4950  
<https://www.socialenterprise.org.uk/>

Ethical Investment Association  
Holywell Centre  
1 Phipp Street  
London, EC2A 4PS  
UK  
Tel: +44 20 7749 9950  
<http://ethicalinvestment.org.uk/>

Public Concern at Work (The Whistleblowing Charity)  
3rd Floor, Bank Chambers  
6 - 10 Borough High Street  
London SE1 9QQ  
UK  
Tel: +44 20 3117 2520  
<http://www.pcaw.org.uk/>

B Lab (B Corporation)  
15 Waterloo Avenue  
Berwyn, PA 19312 USA  
Tel: +1 610 293 0299  
<https://bcorporation.net/>

## **Sobre o *Quakers and Business Group***

O *Quakers and Business Group* (Q&B) foi fundado em 1998, registado como instituição de caridade em 2002, e como Charitable Incorporated Organisation em 2014. O grupo baseia-se no Método de Negócios Quaker descrito neste livro.

**O objetivo do grupo é "promover os princípios Quaker nos negócios e no local de trabalho".**

O grupo trabalha numa ampla gama de projetos relativos a práticas éticas e responsáveis, desenvolve investigação, realiza eventos e apoia pessoas com necessidades ou preocupações relativas a negócios.

Está aberto a todos os tipos de fé, ou nenhuma, àqueles que tenham interesse nas práticas de negócios e de emprego, dos setores privado, público, social e de caridade.

A adesão ao Q&B é internacional, com o LinkedIn Group.

<https://qandb.org/>

## **Os Quakers no Reino Unido**

(Religious Society of Friends)

Friends House

173-177 Euston Road

London NW1 2BJ

Tel: 020 7663 1000

<http://www.quaker.org.uk/>