

O SUPERALIMENTADOR DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Por que administradores de empresas iam *querer* chamar atenção para a ética empresarial em suas firmas? Se ninguém está se queixando de conduta contrária à ética, por que transformar isto em questão? Afinal de contas, a observância da ética empresarial pode custar dinheiro, a perda de vendas para competidores menos escrupulosos, o desperdício de tempo e energia, além de causar descontentamento onde antes ele não existia e dar origem a expectativas irrealistas sobre como a empresa deve ou não funcionar. Para alguns líderes empresariais, o velho ditado "se não está quebrado, não conserte!" parecia especialmente apropriado no que concerne à ética.

O problema com essa forma de raciocínio é que ela ignora os riscos e custos de conveniência da não execução da conduta ética. As alegações amplamente divulgadas na mídia sobre práticas desonestas e escândalos envolvendo empresários e grandes empresas são lembretes poderosos da existência desses riscos. Empresas têm sido multadas e suas operações restringidas por medidas judiciais; executivos têm acabado na cadeia. As penalidades legais e regulamentadas, a perda da boa vontade no comércio, o embaraço pessoal e outras consequências negativas que podem resultar da má conduta fornecem um forte incentivo para que a alta administração dedique pelo menos alguma atenção ao assunto.

Mas há também um lado brilhante na ética. Como disse um dos principais líderes empresariais em atividade da nação, James Burke, recém-nomeado presidente do Conselho de Administração e executivo-chefe da Johnson & Johnson, ao receber, em 1987, o Prêmio Estadista Empresarial, do Clube da Escola de Administração de Empresas de Harvard, da Grande Nova York:

Acredito que há uma necessidade profunda e intensamente humana de confiança, honestidade, integridade e conduta ética nas pessoas com quem

críamos importantes relacionamentos. Além do mais, acredito que este imperativo moral *deve* motivar as empresas a se esforçarem para satisfazer essa necessidade que diz respeito a todos os seus constituintes, clientes, empregados, todos os que delas dependem.

E, finalmente, acredito que as empresas que são mais consistentemente éticas em sua conduta serão, em média, mais bem-sucedidas!

A fim de corroborar seu argumento, de que as empresas éticas são em geral mais bem-sucedidas, Burke referiu-se a um estudo que demonstrava que um investimento de 1.000 dólares em 30 empresas com valores éticos acima da média valiam, após 30 anos, 4,7 vezes mais do que um investimento semelhante em uma média de empresas do índice Dow-Jones (701.150 contra 148.110 dólares). Conquanto esses números possam ser passíveis de contestação, o raciocínio — que o compromisso com a conduta ética gera relações empresariais produtivas e tira das pessoas o que elas têm de melhor — parece inatacável. Clientes, fornecedores, empregados e a comunidade em geral sabem quando são tratados de maneira positiva e construtiva, e tudo indica que responderão na mesma moeda.

Essas conseqüências — tanto negativas quanto positivas — são reais e importantes. Conforme demonstram os dois relatos seguintes, vidas pessoais podem ser corrompidas e empresas desencorajadas pela ignorância proposital de valores éticos ou, reciprocamente, estimuladas e energizadas pela administração hábil da ética nos negócios. As apostas são altas no caso. Os resultados finais para indivíduos e empresas podem ser ruinosos — como as muito comentadas derrocadas de Michael Milken e John Gutfreund e de suas empresas, Drexel Burnham Lambert e Salomon Brothers, ilustraram tão vividamente —, ou podem constituir uma poderosa liberação de vitalidade empresarial e aceitação inovadora de riscos — como revelam as experiências das empresas descritas neste livro.

Uma história de duas empresas

Em junho de 1988, Neil L. Hoyvald e John F. Lavery, presidente e vice-presidente da Beech-Nut, foram condenados à pena de prisão de um ano e um dia e receberam multas no total de 100.000 dólares por participação no que foi mais tarde descrito como "a mais grave confissão de ilícito penal por uma grande empresa" e "um caso clássico de ganância e irresponsabilidade empresarial". Os dois "haviam vendido milhões de garrafas de 'suco de maçã' que sabiam conter pouco ou nenhum 'suco

de maçã" — apenas açúcar, água, flavorizante e corante. Os consumidores desse produto falsificado eram bebês".¹

Sob pressão para reduzir prejuízos, a Beech-Nut, em 1977, dispensou seu antigo fornecedor de concentrado de suco de maçã, trocando-o por uma fonte menos cara. Em 1981, um cientista da empresa, especialista em controle de qualidade de alimentos, que havia monitorado o fornecimento, enviou um memorando à administração, manifestando a suspeita de que o concentrado de maçã usado na produção do "suco 100% de fruta" era uma mistura de ingredientes sintéticos. Na época, nenhum teste podia provar a adulteração. Como novo executivo-chefe, porém, Hoyvald sentiu-se pressionado a mostrar um melhoramento nos resultados financeiros à nova companhia-matriz, a Nestlé. Recusar o suprimento de baixo custo na base de evidência circunstancial estava fora de cogitação. A administração podia achar algum consolo no fato de que a questão de segurança não estava em jogo.

Em 1982, essa reserva mental foi derrubada quando a associação da indústria de suco processado de maçã começou a investigar acusações de adulteração em grande escala. A fim de evitar acusações, a Beech-Nut suspendeu o uso do concentrado sintético. Em vez de incorrer nas perdas que resultariam do recolhimento e destruição do produto, como insistia o chefe de controle de qualidade da firma e, mais tarde, servidores da Administração de Alimentos e Medicamentos, Hoyvald resolveu vender o estoque do produto, avaliado em 3,5 milhões de dólares. Procurando uma maneira de evitar um grande prejuízo financeiro

¹... Lavery e os outros convenceram-se — incorretamente, como se viu depois — de que um confisco era iminente. Após consultas com Hoyvald, executivos da empresa resolveram transferir todo o estoque do suco contaminado para fora da jurisdição do Estado. E assim, na noite de 12 de agosto, nove caixetas... foram carregadas com 26.000 caixas de suco e levadas em uma caravana fantasmagórica do Estado de Nova York para um armazém em Secaucus, N.J. Uma das mais respeitáveis empresas produtoras de alimentos da América fugia da lei como se fosse um contrabandista de bebidas.

Posteriormente, a Beech-Nut vendeu milhares de caixas do suco falsificado em mercados do Caribe, enquanto seus advogados usavam de táticas de contemporização com órgãos federais e estaduais.

Em 1987, a Beech-Nut reconheceu ser culpada de 215 acusações de violação de leis federais sobre alimentos e medicamentos e concordou em pagar uma multa de 2 milhões de dólares, até esse momento a mais alta imposta nos 50 anos de história da Lei de Alimentos, Medicamentos

e Cosméticos. A despeito desse reconhecimento de culpa, os dois mais altos executivos declararam-se inocentes e foram submetidos posteriormente a julgamento.

Ninguém poderia ter previsto essa reviravolta dos fatos que envolviam esses dois homens. Hoyvald tivera até então uma carreira exemplar e era respeitado na indústria por seu sucesso anterior em recuperar uma grande companhia de alimentos, que enfrentara tempos difíceis, ao enfatizar a questão da qualidade. "Lavery era conhecido como exemplo de probidade e retidão. 'Ele era tão honesto e metucioso quanto se poderia desejar', disse um colega. Lavery era presença obrigatória na Igreja Metodista, na junta de educação e em organizações comunitárias."³

Como uns indivíduos tão respeitáveis puderam se envolver em infrações legais tão graves? Uma versão dos fatos deu a seguinte resposta a esta pergunta:

Os empregados da Beech-Nut envolvidos no caso não eram patifes empedidos que perpetravam um trambique descarado. Eram homens honestos e muito respeitados. O deslize para uma conduta ilícita requereu um forte catalista: a Beech-Nut estava sob forte pressão financeira e, usando o dinheiro barato, falsificado, economizou milhões de dólares. Mas a decisão exigiu também um clima pernicioso de busca de razões plausíveis, mas inverídicas, auto-justiça e recusa em ver a situação como ela de fato era. Aparentemente, os executivos da Beech-Nut convenceram-se de que o que estavam fazendo era apenas uma pequena trapaça inócua.⁴

O artigo prosseguia, descrevendo o tipo provável de raciocínio que fora usado para desculpar esse comportamento:

A prova sugere que os empregados da Beech-Nut usaram dois principais argumentos para justificar sua conduta e aliviar a consciência. Em primeiro lugar, acreditavam que muitas outras companhias estavam vendendo suco falsificado. Por que, então, seria tão ruim que a Beech-Nut fizesse a mesma coisa, a fim de permanecer competitiva? Em segundo, estavam convencidos de que o suco de maçã, mesmo adulterado, era inteiramente seguro.⁵

O esforço que Hoyvald e Lavery fizeram para distorcer a realidade e justificar para si mesmos o próprio comportamento é digno de nota. A decisão de ambos de enfrentar julgamento, a despeito da massa de provas contra eles, foi explicada da seguinte maneira: "Segundo a maioria dos relatos, ambos ainda estavam convencidos de que nada haviam cometido de mais grave além de um erro de julgamento. Aparentemente, Hoyvald e Lavery consideravam-se patriotas emprestatários."⁶

Esta história demonstra que a omissão em seguir padrões éticos pode ser uma ladeira escorregadia, que corrrompe imperceptível e implacavel-

mente os valores e a moral do indivíduo. A medida que aumentam as pressões para que apresentem bom desempenho financeiro, altos administradores são motivados a depender cada vez mais de seus subordinados para obter resultados favoráveis e a ser menos exigentes sobre a maneira como eles são obtidos. Embora o desempenho medíocre não tenha necessariamente que resultar em conduta antiética, ele, na verdade, põe em risco a capacidade da empresa de permanecer em alto terreno moral.

O custo da conduta antiética pode ir muito além das penalidades legais, notícias desfavoráveis na imprensa e prejuízos nas relações com clientes. Muitas vezes a consequência mais grave é o dilaceramento do espírito organizacional. Em alguns casos, empregados se consideram vítimas diretas, como quando os operários, sob condições de trabalho perigosas, são inadequadamente protegidos, ou quando gerentes são transformados em bodes expiatórios pelos resultados de liderança medíocre dos altos executivos. Em outros casos, são obrigados a praticar atos repreensíveis, como, por exemplo, quando empregados designados para supervisionar um contrato com o governo são instruídos a onerar outra conta para a qual ainda há verba. O ressentimento invariavelmente transborda dos indivíduos diretamente comprometidos com outros na empresa. Alguns indivíduos que não foram afetados sentem-se ofendidos pela insensibilidade daqueles que parecem colocar seu auto-interesse acima de tudo. Alguns temem que eles também possam ser usados ou maltratados quando isto servir aos interesses de algum chefe. Quando essas apreensões se espalham, o orgulho e o entusiasmo do empregado são substituídos pela desconfiança e descontentamento e, finalmente, por um mal-estar geral na empresa, para não dizer hostilidade, como é revelado no excerto abaixo de uma carta escrita em 1987 por um operário horista da General Motors:

Sabendo que nunca tive oportunidade de ser alguma coisa dentro da empresa, a próxima medida óbvia era tornar-me ativo no sindicato local, e foi o que fiz. Nesse momento, eu tinha uma causa... foder os filhos-da-puta da administração, que foram bons demais para reconhecer em mim outro ser humano... Voltei-me contra os bons e os maus gerentes. Isto para mim não fazia diferença.⁷

Não seriam necessárias muitas pessoas com essa atitude para solapar a capacidade da companhia de funcionar eficazmente.

Da mesma maneira que a conduta antiética tem o potencial de arruinar a empresa, o comportamento ético tem o de contribuir, de forma importante, para a obtenção da excelência empresarial. O relato seguinte mostra como a alta administração, aproveitando a atmosfera organizacional de confiança e respeito mútuo gerada por comportamento ético, pôde motivar

gerentes de unidades operacionais a se mostrarem mais inovadores e empreendedores no desempenho de suas atividades.

Dover Corporation

A Dover Corporation é uma das mais importantes fabricantes de produtos industriais. O relatório anual da empresa menciona mais de 40 diferentes linhas de produtos, incluindo itens tais como elevadores, bombas de óleo, válvulas, equipamento automatizado de montagem de placas de circuitos impressos, prensas articuladas, medidores de fluxo, máquinas para amassamento e sucateamento de carros, parquímetros, empilhadeiras hidráulicas, rolamentos, vedações especiais e equipamento comercial de cozinha. Por qualquer padrão, era excelente o desempenho econômico da empresa. As vendas aumentaram de 362 milhões em 1976 para mais de 2,2 bilhões de dólares em 1992, os lucros de 31 milhões para 130 milhões de dólares e fluxo de caixa de 37 milhões para 207 milhões de dólares. O lucro médio por ação negociada em Bolsa alcançou 15,9%.

Esse sucesso teve por base uma poderosa estratégia empresarial que associava um leque de atividades diferentes com oportunidades atraentes de lucro e motivava os gerentes das unidades operacionais a trabalhar muito e bem. As maneiras como os altos padrões de conduta ética da Dover contribuíram para o invejável desempenho da empresa foram reconhecidas tanto pelos altos administradores quanto pelos gerentes das unidades operacionais.

Opiniões da administração da empresa

A habilidade da Dover em motivar seus gerentes operacionais para atingirem níveis superiores de desempenho teve importância crítica para a estratégia da empresa. Gary Roubos, presidente e executivo-chefe, descreve o enfoque básico adotado:

Acreditamos sinceramente na autonomia das divisões. Não fazemos tentativa alguma de administrar, da sede da empresa, as nossas atividades. Entendemos como tarefa da alta administração providenciar para termos certeza de que haverá sempre a pessoa certa como presidente-executivo das nossas empresas e disseminar para outras áreas o conhecimento de boas idéias surgidas em um determinado setor da Dover. Nossos presidentes de companhias são bem pagos, mas não exageradamente. Contam com fortes programas de

incentivos a longo prazo, baseados nos resultados de suas companhias, e recebem 100% do rendimento psíquico derivado da administração de empresas bem-sucedidas. Não são criticados após o fato, não são cobrados por um bocadinho de gente da alta administração, e seus chefes não aparecem correndo para ficar com a glória quando as coisas correm bem.

Embora graduados executivos de linha tivessem o cuidado de não interferir nas decisões dos gerentes das unidades operacionais, eles, em hipótese alguma, abdicavam das suas responsabilidades de liderança. Em vez disso, consideravam-se no dever de inspirar novas iniciativas, alertar para possíveis perigos e, mais importante, escolher e dar todo apoio aos presidentes das unidades. Lewis Burns, presidente e executivo-chefe da Dover Industries, Inc. (uma subsidiária de propriedade total da Dover Corporation), deu uma perspectiva desse enfoque positivo da administração ao descrever como dirigia as oito companhias que lhe eram subordinadas:

Uma de minhas responsabilidades mais importantes é ajudar as pessoas a verem as possibilidades que lhes estão abertas. Muitas vezes, elas não são suficientemente imaginativas e energéticas. Comprar um concorrente? Alguns presidentes julgavam essa medida fora de cogitação. Nós perguntamos: "Por que não?" Muitas grandes empresas reprimem a iniciativa e a imaginação ao impor controles excessivos e normas de apresentação de relatórios às suas unidades operacionais. Pouca energia sobra para operações energéticas de administração quando temos que lutar com a burocracia. A Dover não funciona assim. Vejo meu cargo como o de um chefe de torcida e estímulo meu pessoal a pensar grande.

Claro, quando descobrimos que temos um puro-sangue à frente de uma de nossas companhias, não o atrapalhamos. Deixamos que ele ganhe dinheiro para os acionistas e os empregados.

Como esses comentários revelam, o pressuposto operacional básico da filosofia administrativa da Dover é que indivíduos capazes trabalharão bem se lhes for entregue uma boa firma e se forem encorajados a exercer sua própria iniciativa. Este método encerra importantes implicações éticas que envolvem confiança e caráter. Paul Nickel, vice-presidente financeiro da Dover Industries, explica essa ligação:

O estilo de operações descentralizadas da Dover requer de nossa parte um volume imenso de delegação de poderes e confiança nos administradores de nossas companhias. Para que o sistema de delegação funcione, a empresa precisa de indivíduos dotados de integridade, franqueza, natureza apolítica e autoconfiança. A companhia não quer uma burocracia que atue como cão de guarda das operações. Isto simplesmente custa dinheiro e, na verdade, jamais funciona realmente.

Quando compramos uma empresa, um volume imenso de tempo é gasto na avaliação de seu presidente. Burns, em especial, quer saber como essa pessoa pensa e se comporta. Quer saber se ele ou ela se encaixam em nossa maneira de agir e, com esse objetivo em vista, fará o que for necessário para conhecer o caráter da pessoa.

O estilo Dover requer também que esses gerentes tenham fé e confiança na alta administração. A fim de merecer essa confiança, temos que ser receptivos ao nosso pessoal e cuidar bem dele. Esta atitude tem que ser sincera. Neste particular, ninguém pode enganar ninguém por muito tempo.

O comentário acima deixa clara a importância que a alta administração da Dover atribui à criação de uma atmosfera de confiança e respeito mútuo como condição básica para trazer à luz as energias criativas da empresa. Grande cuidado é dado ao trabalho de selecionar indivíduos competentes e inteligentes. Outra condição essencial é que sejam pessoas íntegras. A receptividade, tão essencial à adaptação à empresa, é cultivada com cuidado pelos altos administradores na maneira como lidam com seus subordinados e entre si.

Opiniões da gerência operacional

A importância da receptividade e da competência na construção de uma atmosfera de confiança é evidente também nas opiniões e experiências de gerentes das unidades operacionais. Gene Shanahan, que deixou uma grande firma industrial um ano antes para ingressar na Dover como presidente da Dieterich Standard — uma das principais fabricantes de instrumentos de medição de fluxo, localizada em Boulder, Colorado, com vendas anuais de cerca de 16 milhões de dólares e pouco menos de 100 empregados —, compara as duas empresas e menciona algumas vantagens no ambiente mais confiante:

Meus primeiros dias de trabalho na Dover coincidiram com a reunião bienal mundial com o presidente. Fiquei absolutamente atônito durante algumas das exposições, quando presidentes de várias companhias Dover reconheceram abertamente a existência de problemas em suas empresas e mesmo erros que haviam cometido. Em minha experiência anterior, ninguém ousaria criticar abertamente o desempenho de outrem... e especialmente o seu próprio.

No devido tempo, vim a compreender que essa disposição de reconhecer abertamente a existência de problemas beneficiava a todos os interessados. No caso de um presidente de companhia, essa atitude pelo menos desperta a simpatia daqueles que compreendem o problema, mas não têm solução a oferecer. Com sorte, alguém poderá dar um conselho útil. Outro benefício

dessa franqueza no nível operacional de companhia reside no fato de servir para informar à alta administração. Ela precisa ter uma idéia clara das operações — tanto de problemas quanto de oportunidades — para sentir-se satisfeita com a maneira como estamos administrando as empresas e para nos oferecer orientação, sempre que for possível.

Shanahan comentou ainda como a alta administração estimulava uma atmosfera aberta entre os níveis de matriz e unidades operacionais:

Gary (Roubos) e Lew (Burns) são pessoas muito acessíveis. Há pouquíssima gente em ambos os níveis, o que elimina políticas internas e permite comunicações que não precisam ser filtradas por níveis intermediários. Este contato direto, por sua vez, não deixa nenhum espaço para a ocultação de problemas.

Lew visita a Dieterich duas ou três vezes por ano. Durante as visitas, arranja tempo para andar pela fábrica, conversando com os empregados. Não há a menor dúvida de que, para ele, nossas atividades são importantes e que se interessa por elas. Ainda assim, a responsabilidade para fazer com que a companhia funcione termina em meu nível. Um bom exemplo desta situação ocorre todos os anos em relação ao nosso plano anual, que se baseia no que a administração da Dieterich acredita ser possível. Lew nem aprova nem rejeita esses planos. Além do mais, não crítica, se ficamos aquém de nossas metas. O plano de incentivo à administração com prêmio em dinheiro e o orgulho profissional nos motiva a atingir a meta.

Esses comentários de Shanahan sobre a importância da confiança foram repetidos por Louise O'Sullivan, presidente da Groen, uma tradicional fabricante de equipamento de processamento e fornecimento de alimentos, adquirida pela Dover em 1967.

Conheço grandes empresas de produtos alimentícios onde o pessoal mais graduado gasta dois dias, todos os meses, passando em revista as operações com o intuito de certificar-se de que as coisas correm bem. Esse número equivale a 24 dias por ano dedicados à busca e às evasivas. Na Dover, evitamos tudo isso, porque confiamos em que cada um de nós cumprirá o seu dever.

Certamente que eu quero fazer as coisas certas em meu trabalho. Em primeiro lugar, tenho um forte senso de integridade pessoal e gosto de dormir bem à noite. Em segundo, a confiança que meus superiores têm em mim reforça este senso de fazer o que é certo. Pessoas como Gary Roubos, Tom Sutton (presidente do Conselho de Administração da Dover) e Lew Burns são típicos dos heróis de nossa cultura empresarial. Eu sentiria uma enorme vergonha se não pudesse ficar à altura de suas expectativas, tornando a Groen bem-sucedida da maneira correta.

Nessa referência à "enorme vergonha", O'Sullivan menciona uma das forças motivadoras mais poderosas. Tendo-lhe sido confiado o desempenho e a prosperidade da Groen e de seu pessoal, ela se sente estimulada

a internalizar os altos padrões da empresa. O desejo de aprovação condiciona a a realizar um trabalho de qualidade superior de forma ética. Essa atmosfera estimulante favorável repousa diretamente sobre três elementos da estratégia empresarial da Dover: 1) colocar nos cargos de direção indivíduos de mais alta qualidade; 2) adquirir empresas sadias com potencial de crescimento; 3) conceder a essas pessoas encorajamento e liberdade para aumentar o rendimento de suas unidades. O'Sullivan foi escolhida em 1985 para dirigir a Groen por causa de sua experiência e talentos. Sob seu comando, a Groen criou várias linhas de produto com vistas a explorar novos padrões de consumo de alimentos e assumiu uma posição de liderança na aplicação de tecnologia eletrônica de controle do equipamento convencional de processamento e fornecimento de alimentos. Em 1992, a Groen estava se preparando para invadir o mercado doméstico com uma combinação revolucionária de forno de convecção e aparelho de cozimento a vapor, que poderia reduzir o tempo de preparo de um peru de grande tamanho de quatro para uma hora, e produzir carne mais suculenta e tenra. Essa iniciativa representaria um rompimento da estratégia empresarial da Dover, de focalizar-se exclusivamente em mercados industriais.

O próximo comentário de O'Sullivan dá uma idéia do senso de liberdade que ela experimenta ao fazer o que é certo.

A companhia vende a maior parte de seu equipamento a distribuidores para usuários finais. Consultores são frequentemente contratados para aconselhar usuários quanto ao equipamento a comprar. Alguns desses consultores esperam que as empresas fabricantes lhes paguem alguma coisa para ter seu equipamento especificado. Esses pagamentos são indubitavelmente contra a ética e, por isso, a Groen se recusa a fazê-los. Esta atitude torna alguns de nossos distribuidores infelizes, porque perdem vendas como resultado da política da companhia.

Quando lhe perguntaram por que a companhia estava disposta a perder dinheiro por recusar-se a participar de uma prática que não era necessariamente ilegal, O'Sullivan respondeu:

Em primeiro lugar, é um saco sem fundo. Se subornamos um, temos que subornar os outros, e a importância que podem subir. Em segundo, arriscamo-nos a perder a confiança dos consultores que não aceitam dinheiro. E, por último, portamos em risco a integridade de nossa companhia. Se começarmos a praticar ações antéticas em uma parte de nossos negócios, isto emitirá um forte sinal de que outras pessoas podem bancar sabidas em outras partes de nossas atividades. Este fato destruiu a substância desta companhia. Dependemos demais de cada um poder confiar no outro.

A preservação do estiofo ético da empresa era assunto prioritário para a alta administração da Dover. Para dar apenas um exemplo, a decisão de comprar ou não uma grande fabricante de parquímetros, com perspectiva de excelente lucratividade, dependeu do efeito que essa operação poderia produzir sobre o clima ético da Dover. O motivo da preocupação era que o pagamento de "bolas" poderia ser uma prática geral na indústria na concorrência por grandes contratos com prefeituras. A alta administração não queria expor desnecessariamente a Dover a influências corruptoras. Além do mais, temia que a associação voluntária com um negócio moralmente duvidoso pudesse enviar uma mensagem errônea às muitas unidades operacionais da empresa, solapando os altos padrões éticos que haviam sido cultivados com tanto cuidado ao longo dos anos. Só quando se convenceu de que essas práticas ilícitas não eram comuns é que o executivo-chefe da Dover autorizou a aquisição.

Superalimentador ético

As histórias acima revelam importantes inter-relações entre desempenho e ética empresarial. Na Beech-Nut, vimos a influência corruptora que o desempenho medíocre pode gerar. Ao perder capacidade de atingir seus objetivos econômicos através de uma conduta correta e ética, as pressões começaram a aumentar para que a empresa aceitasse atos marginais ou mesmo contrários à ética. Esforços podem ser feitos para justificar transigências éticas com raciocínios do tipo "outras companhias fazem a mesma coisa" ou "na verdade, não prejudicamos ninguém". Mas à medida que despesas são cortadas e pessoas e relações são tratadas com pouco-caso, a reputação de integridade da firma e o seu comportamento cristalino provavelmente sofrem.

Em contraste, como vimos no caso da Dover, a capacidade da alta administração de manter altos padrões de conduta empresarial ética depende muito de sua habilidade em prover forte liderança. A idéia de que só firmas lucrativas podem ser éticas, embora não inteiramente verdadeira, reflete a importante função capacitante que o desempenho bem-sucedido exerce em qualquer esforço para promover conduta empresarial ética. O bom desempenho em matéria de lucro que a liderança forte pode obter oferece à administração da empresa espaço para aceitar custos que podem advir quando se fazem coisas que são moralmente corretas.

As relações recíprocas — os impactos da conduta ética sobre o desempenho empresarial — revestem-se de especial interesse a esta altura, na medida em que respondem à pergunta inicial deste capítulo, de o por que administradores devem realmente se importar com a ética empresarial. Os custos potenciais da má conduta — tais como ressentimentos dentro da empresa, perda de negócios e litígios judiciais dispendiosos — podem ser facilmente identificados. Da mesma forma, é em geral aceita a idéia de que conduta empresarial ética pode reforçar boas relações da empresa com clientes, fornecedores e empregados. Entretanto, esta última observação, embora verdadeira, geralmente não faz justiça ao que é, justificadamente, o benefício mais importante que o forte compromisso com um alto padrão ético pode propiciar ao tumultuoso ambiente empresarial — isto é, aprofundar sentimentos de confiança e respeito mútuo, que são fundamentais para liberar energias inovadoras e empreendedoras latentes na empresa.

Vejam os que é necessário para que uma empresa se torne inovadora e auto-renovável com a passagem do tempo. Evidentemente, ela precisará de pessoas inteligentes, que compreendam o ramo de negócio e sejam capazes de prever oportunidades e ameaças potenciais. A presença de indivíduos dotados dessas qualidades, no entanto, não será em si suficiente. Eles devem também estar dispostos a agir e defender com ardor suas idéias para que a empresa tenha lucro. Mas como qualquer gerente geral experiente sabe, grandes inovações e decisões estratégicas implicam em geral grandes incertezas e riscos. Exigem que decisões sejam tomadas com compreensão limitada das forças em ação, desafiando idéias tradicionais e enfrentando uma cadeia incerta de fatos e resultados. Podem implicar perturbar relações tradicionais com fornecedores e clientes, abalar métodos estabelecidos de manufatura e comercialização de produtos e o realinhamento do poder e da influência de gerentes individuais.

Uma vez que os pretendidos benefícios de grandes mudanças organizacionais e estratégicas são em geral muito mais incertos do que os custos a eles associados, uma argumentação pode ser sempre apresentada defendendo a manutenção do *status quo* ou, no máximo, a realização de pequenos ajustes. Advogar ousadas medidas estratégicas e propostas altamente inovadoras traz costumemente em seu bojo riscos pessoais, uma vez que a análise criativa raramente pode ser provada — dependendo, como acontece, de intuições conjecturais e de julgamentos difíceis — e uma vez que é provável que mudanças radicais provoquem oposição. Conseqüentemente, muitas boas idéias jamais vêm a luz do dia por causa

do medo da maneira como outras pessoas possam condenar a análise ou mesmo usar a ocasião para desacreditar seus proponentes. E mesmo nos casos em que iniciativas ousadas são aprovadas e postas em prática, o defensor da idéia ainda corre o risco de que o esforço possa fracassar devido ao apoio insuficiente na empresa, às reações competitivas radicais ou mesmo a outros fatos imprevisíveis.

Embora certos processos organizacionais — tais como o emprego de equipes, medições apropriadas de desempenho e recompensas por sucesso — possam estimular o pensamento inovador, a disposição do indivíduo de se arriscar é influenciada pela maneira como espera ser tratado se surgirem dificuldades ou se o curso de ação que propõe não corresponder às expectativas. Ele terá que acreditar que seus superiores o respeitam e que o tratarão de modo positivo e construtivo. Em conseqüência, à medida que o compromisso da administração com a ética empresarial gera respeito e confiança, cria também condições favoráveis à aceitação de riscos e à inovação. Sendo apreciadas e sentindo-se seguras, pessoas mostram-se mais dispostas a propor idéias anticonvencionais e a se empenhar numa construtiva troca de idéias.

Ter pessoal inteligente e competente e encorajar iniciativas mediante redução do risco pessoal são condições essenciais à empresa criativa. Mas, para que novas idéias tenham sucesso na prática, mais uma condição pode ser de importância vital em todas as firmas, menos as menores. Esta terceira condição, tão evidente na Dover Corporation, é a existência de uma empresa disposta a cooperar e apoiar, e não a se entregar a desconfianças internas, politicagem e conflito. A vantagem para a inovação e a renovação na empresa reside não só no fato de que as diferentes unidades operacionais e departamentos funcionais que possam contribuir para uma iniciativa fornecem conselhos construtivos e estímulo durante os primeiros estágios, enquanto as novas idéias ainda são imperfeitas e vulneráveis, mas também no fato de mais tarde poderem fornecer o apoio ativo que talvez seja de importância fundamental para um bom resultado.

Entre os três fatores mencionados acima, que dão energia à inovação e à renovação empresarial — pessoal inteligente, risco pessoal reduzido e apoio da empresa —, os dois últimos dependem diretamente de uma atmosfera de confiança e respeito. A construção e a manutenção da confiança na empresa, por seu lado, dependem das pessoas se tratarem com consideração e interesse mútuo. Esse comportamento constitui o núcleo da ética empresarial. E assim, com efeito, um clima empresarial ético pode *superalimentar* a empresa bem administrada e bem posicionada.

ajudando-a a liberar idéias criativas e encorajando o acompanhamento cooperativo posterior das medidas tomadas.⁴

Esse efeito de superalimentação da ética empresarial, contudo, não ocorre espontaneamente. Como é evidente em empresas que conseguiram elevar suas potencialidades de inovar e assumir riscos, um esforço deliberado de administração é necessário para usar essa poderosa força de alavanca. O Capítulo 7 amplia essa observação. O corpo deste livro examina a maneira como gerentes podem criar um mecanismo superalimentador, reforçando o compromisso da empresa com práticas éticas.

Compreendendo o desafio da ética empresarial

Uma comparação entre empresas que tiveram ou não sucesso em motivar conduta ética em seu pessoal revela uma diferença muito clara na maneira de pensar sobre o assunto. Uma idéia comum, se não tradicional, da ética empresarial é que ela se centraliza em ações de indivíduos, que é orientada para solução de problemas, que os problemas tendem a ser extraordinários e que ocorrem esporadicamente, em ocasiões de pressões ou tentações incomuns. A maioria das violações da ética noticiadas na imprensa inclui-se nesse padrão. Além do mais, segundo esse conceito, o trato de questões éticas envolve principalmente a aplicação dos princípios morais apropriados e, devido à natureza excepcional desses problemas, constituem responsabilidade da alta administração.

Em contraste, o enfoque e a experiência de firmas que adotam conduta ética sugerem uma idéia muito diferente do assunto. Para essas empresas, o contexto organizacional é uma consideração relevante, juntamente com as ações das pessoas; evitar problemas é um desafio tão grande quanto enfrentar os que já existem; e a ética empresarial é considerada como inerente às ações do dia-a-dia, e não apenas a grandes dilemas éticos ou violações gritantes da conduta aceitável. Conquanto a alta administração desempenhe um papel de grande vulto na promoção e implementação da ética nas empresas, pessoas em todos os níveis também participam ativamente da formulação do pensamento ético. E muito embora princípios morais forneçam padrões, os indivíduos que proporcionam liderança ética confiam também na sabedoria da experiência prática quando formam juízos de valor.

A diferença entre os dois conceitos de ética empresarial pode gerar grandes consequências no tocante ao que os gerentes são motivados a fazer e na maneira como é provável que as empresas reajam. A opinião

tradicional define um alcance muito mais restrito para preocupação: gerentes, de modo geral, acham que a empresa satisfaz os requisitos no tocante à ética enquanto não enfrentar problemas morais extraordinários. O fato de que empregados possam se ressentir da maneira como são tratados, ou se mostrarem cínicos a respeito das intenções da administração, não seriam considerados como uma questão ética. O fato de companhia ter passado por um trambique que ninguém notou provavelmente será mais motivo de piada do que de lamentação. No pior caso, a ética empresarial é tratada como sendo, na melhor das hipóteses, uma espécie de roupa domingueira ou um traje de cerimônia a serem usados apenas em ocasiões especiais.

O conceito alternativo, evidente nas empresas éticas estudadas, é de natureza muito mais abrangente. Considera a ética como tendo relevância geral, no sentido em que todas as decisões e ações podem ter consequências éticas. Essas consequências podem ser diretas, como acontece quando o bem-estar de alguém é afetado por decisões ou ação, e indiretas, caso em que o impacto é produzido sobre o clima moral da empresa. Por exemplo: a decisão de um gerente de produção de refazer uma fornada porque a qualidade, mesmo que apenas ligeiramente inferior, afetaria diretamente a maneira como o cliente é tratado. Ela pode também tornar os trabalhadores envolvidos e todo o departamento mais conscientes da necessidade de fazer o que é certo.

Evidentemente, o desafio ético é muito maior para gerentes que adotam o conceito ampliado de ética empresarial do que para os que subscrevem o conceito tradicional. Nos termos do conceito mais amplo, casos pequenos e comuns de tratamento desrespeitoso causam preocupação, tanto quanto problemas prestes a acontecer e condições que poderiam ajudar a evitá-los ou pelo menos reduzi-los. Como resultado desse pensamento, gerentes são motivados a serem sensíveis às implicações éticas de qualquer decisão ou ação da empresa. São também estimulado a serem sensíveis às implicações éticas de quaisquer eventos ou fatos externos que possam ser relevantes, de forma importante, para a firma. Como tal, a ética empresarial transforma-se em mais um elemento da administração do dia-a-dia, juntamente com as operações e a estratégia competitiva.

Em última análise, o apoio e compromisso da empresa com padrões éticos serão pautados pela maneira como é administrada a área ética, amplamente definida. Afinal de contas, mais pessoas estão mais conscientes e são mais diretamente envolvidas e afetadas pelas considerações éticas das ações diárias no local do trabalho do que pelas grandes questões.

A incapacidade de altos administradores de lidar eficazmente com questões éticas banais terá forçosamente que minar a confiança da empresa em suas intenções e competência nesses assuntos. Sem essa credibilidade, não podemos acreditar que as pessoas desenvolvam a confiança e o entusiasmo necessários para enfrentar as numerosas tentações e pressões do ambiente normal do mundo dos negócios. Numa atmosfera de desconfiança, a ética empresarial é praticada com cautela ou indiferença, se absolutamente isto é feito.

Na verdade, a ética na empresa precisa ser considerada em sua definição ampla, se quisermos que tenha importância real para a conduta empresarial. A administração deve interessar-se profundamente pelas dimensões éticas das decisões e ações do dia-a-dia e ser eficiente ao lidar com elas, além das chamadas grandes questões, se quer proporcionar liderança moral.

Aprendendo com a experiência de empresas éticas

Uma companhia que planeja entrar em águas empresariais desconhecidas — como iniciar operações na Europa Oriental, por exemplo, ou adotar uma nova tecnologia de fabricação — costuma procurar conselho de firmas ou pessoas que tiveram sucesso em experiências semelhantes. O método do bom senso aplica-se também ao desafio de administrar a ética empresarial. O que se precisa neste particular é de informação útil sobre a maneira como empresas promoveram com sucesso conduta ética no enfoque de suas operações, na administração da ética em suas operações e sobre as conseqüências do que fizeram. Por sorte, é possível obter essa informação.

Algumas pessoas questionam a idéia da empresa ética, achando que nessa expressão há uma contradição de termos. E, na verdade, nenhuma empresa de grande tamanho e complexidade pode evitar a prática da má conduta, de um ou de outro tipo. Mas é provável que essa conduta seja muito menos grave e freqüente, no caso de empresas cuja alta administração proporciona liderança ética eficaz, do que naquelas que ignoram o assunto ou, pior ainda, são motivadas apenas pelo auto-interesse.

A empresa ética é definida, pelos nossos padrões, como aquela que conquistou o respeito e a confiança de seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas, quando toma decisões ou empreende ações. As empresas mencionadas

neste livro atendem a esse critério. Nenhuma deixa de ter suas deficiências éticas. Mas todas obtiveram uma clara medida de sucesso em promover sensibilidade empresarial a questões éticas e em assumir compromisso com uma conduta moral. Individualmente, podem nos ensinar como administrar a ética na empresa. Coletivamente, permitem-nos conceber um modelo da empresa ética.

As nossas principais fontes de informação foram a *Armstrong World Industries*, *Cray Research*, *Dover Industries*, *General Mills*, *Hewlett-Packard*, *Johnson & Johnson*, *Lincoln Electric*, *Mark Twain Bancshares*, *ServiceMaster* e *Texas Instruments*. Outras dez empresas — incluindo a *Dow-Jones*, *Procter & Gamble*, *Goldman Sachs*, *Nucor Steel* e *Norton* — proporcionaram também informações em uma base mais limitada. A seleção das empresas foi orientada pelo desejo de incluir variedade em tamanho, complexidade e linha de negócios. De conformidade com este critério, as empresas variam em tamanho de médias a muito grandes e, em diversidade de operações, de uma única empresa a mais de trinta. Representam também grande variedade de indústrias, incluindo alimentos processados, produtos para a saúde, equipamentos industriais, eletrônica de defesa, materiais para o lar, supercomputadores, atividades bancárias e serviços industriais de faxina.

A mistura especial de problemas e interesses éticos diferem de uma companhia a outra, refletindo-lhes o tamanho, tipo de negócio, pessoal e história. Diferem correspondentemente as ações específicas e enfoques gerais. Não obstante, há modelos e similaridades na maneira como conseguem motivar a sensibilidade a considerações éticas. Esta comparabilidade de experiência em uma larga faixa de contextos indica que essas empresas podem fornecer lições valiosas a administradores que enfrentam o formidável desafio da ética na empresa.

A despeito dos muitos aspectos característicos dos vários enfoques da ética seguida por essas empresas, todas elas demonstraram possuir em comum duas importantes capacidades. Em palavras simples, a primeira era evitar, em todos os casos possíveis, problemas éticos e, a segunda, enfrentar eficazmente os que porventura surtissesem.

Evitando problemas éticos

A empresa ética é aquela onde os empregados são motivados naturalmente a se comportarem de modo ético no trabalho. Numerosos problemas dessa natureza são evitados porque as pessoas tornam-se hábeis em levar em

conta os interesses de todas as partes afetadas por cada decisão ou ação. Como resultado de decisões bem pensadas da empresa, de manter-se longe de situações potencialmente incômodas, outros problemas éticos jamais surgem. Não é de surpreender que, para começar, a maneira mais fácil e eficaz de tratar de problemas éticos seja não tê-los. O aforismo "um grama de prevenção vale um quilo de cura" aplica-se tanto ao bem-estar físico quanto ao moral.

As firmas incluídas neste estudo são muito competentes em estimular a conduta ética e desencorajar a antiética. Como resultado, conseguiram eliminar muitas das controvérsias dispendiosas e grande parte do impacto desmoralizador que problemas éticos podem infligir às empresas no curso de suas operações normais.

Resolvendo problemas éticos

Por mais que se esforce, a administração jamais poderá evitar inteiramente os problemas. A fraqueza humana, a natureza inerentemente desordenante de algumas situações éticas e o aparecimento de questões morais inesperadas constituem algumas das razões por que surgem violações e conflitos até mesmo nos ambientes empresariais mais nobres.

As empresas aqui estudadas são hábeis em enfrentar problemas éticos que não podem ser evitados ou previstos. A perda neste particular abrange a capacidade de reconhecer e admitir as dificuldades morais que experimentam e a capacidade de reagir apropriadamente. Todo esforço necessário foi feito para satisfazer todas as partes interessadas, se não inteiramente, pelo menos procurando a melhor solução possível que refletisse um esforço diligente e honesto.

A liderança ética na empresa depende do sucesso da alta administração em evitar e resolver problemas dessa natureza. Sem o efeito moderador de uma cultura empresarial moral bem enraizada, o número e natureza de problemas éticos incômodos podem transcender a capacidade da administração de resolvê-los. Reciprocamente, problemas éticos controversos podem servir de teste do compromisso ético da gerência. A incapacidade ou má vontade em resolvê-los põem em dúvida o compromisso assumido e a capacidade da administração, solapando um bem administrado processo de ética empresarial; a solução eficaz proporciona uma confirmação e reforço valiosos, de grande importância, dessas qualidades.

Administrando o processo ético empresarial

A capacidade da empresa de evitar problemas éticos que podem ser evitados, de enfrentar os que não podem ser evitados ou que, erroneamente, não o são, e criar uma atmosfera organizacional de confiança e respeito mútuo, requer administração deliberada, hábil, constante e de aplicação geral. Como revelam as experiências das firmas estudadas, a tarefa de administrar o que poderíamos chamar de processo de ética empresarial exige ação em quatro frentes principais.

Desenvolvimento de sensibilidade ética. A primeira dessas ações exige que os altos administradores se informem da natureza do desafio da ética empresarial e se tornem sensíveis às questões relevantes nesse particular para suas empresas. Para começar, têm que tornar-se conscientes das dificuldades comuns que podem impedir a liderança ética. Essas dificuldades, que são capazes de frustrar um esforço bem intencionado, não são necessariamente óbvias a todos — mesmo a um experiente executivo — que tiverem pouca experiência de administração da ética na empresa.

Eles precisam também desenvolver sensibilidade às questões morais específicas que afetam ou ameaçam as empresas. Sem essa sensibilidade, podem, involuntariamente, provocar ou permitir a ocorrência de conduta imprópria. Algumas ações antiéticas não são menos condenáveis à parte ofendida ou aos olhos de outras pessoas — e, por conseguinte, não menos destrutivas da confiança na integridade moral da alta administração — simplesmente porque se situam fora da consciência ética da administração.

Forte estratégia competitiva e administração operacional. A segunda ação obrigatória no processo exige que a administração superior providencie para que a empresa seja bem gerida em todos os demais aspectos. Entre as companhias observadas, as que exibiam um clima ético mais favorável possuíam também uma forte liderança empresarial. Desempenho empresarial medíocre implica aproximar-se da linha que delimita a conduta aceitável — ou mesmo cruzá-la — a fim de evitar as consequências de fracassos. Sob pressão da diretoria ou de ameaças de absorção da empresa por outra, até mesmo administradores graduados com a melhor das intenções podem cair vítimas das atrações e da tirania do lucro. Em contraste, a administração forte e eficaz torna mais fácil o comportamento ético quando a empresa pode atingir suas metas financeiras observando

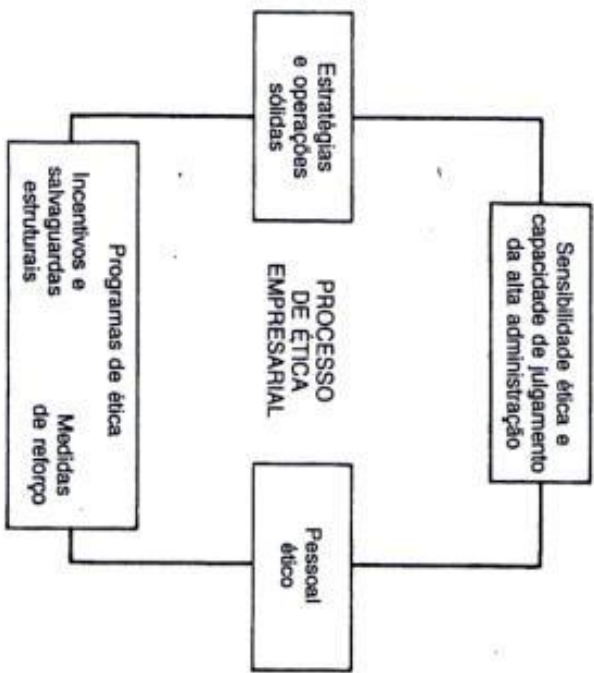


Ilustração 1-1 Medidas para administrar a ética na empresa

práticas empresariais respeitáveis. A administração forte e eficaz é também de importância fundamental para explorar o espírito criativo e aventureiro da empresa, logo que sejam desenvolvidos os requisitos indispensáveis de confiança e respeito mútuo.

Um programa ético na empresa. Com a existência de um alicerce de sensibilidade ética e gerenciamento eficaz, a alta administração está em condições de promover a conduta ética em toda a empresa — terceiro elemento necessário à administração da ética empresarial. As considerações básicas de um programa ético válido implicam a formulação de políticas e arranjos organizacionais que promovam a preocupação da empresa com os interesses das diferentes partes afetadas por suas operações e proporcionem garantias contra pressões corruptoras dos negócios. Esta estrutura básica precisa ser apoiada e estendida por uma grande variedade de medidas e práticas. Exemplos de esforços da administração para cultivar valores éticos na empresa incluiriam palestras inspiradoras, oferecimento de treinamento ético, fornecimento de bons

exemplos, repressão da má conduta e auxílio a empregados que estão preocupados ou confusos com questões éticas.

Pessoal ético. O quarto componente do processo consiste em prover a empresa de pessoal ético e fazer com que ela se cerque de uma assessoria formada por gente do mesmo calibre. A consideração relativa a pessoal exige a seleção de indivíduos que subscravam fortes princípios morais (e a rejeição de candidatos carentes neste particular) e a nomeação de pessoal hábil no fornecimento de liderança moral para cargos em que tal liderança possa produzir o maior efeito sobre outros membros da empresa. Cercar a organização de pessoal ético requer que valores morais sejam uma consideração importante na seleção de consultores profissionais (jurídicos, financeiros, contábeis, fiscais, publicitários, administrativos etc.), fornecedores, companhias associadas (distribuição, sócios em empreendimentos conjuntos etc.) e, nos casos apropriados (tais como em certas áreas de marketing industrial), até de clientes.

As ações gerenciais descritas acima e mostradas na Ilustração 1-1 complementam-se e reforçam-se mutuamente na formação de uma orientação organizacional que fomente a conduta ética e desestimule a má conduta e ações desleais. Juntas, formam um enfoque abrangente da administração da ética empresarial.

Este livro examina cada uma das principais ações gerenciais. O Capítulo 2 descreve as principais dificuldades encontradas por administradores para promover a conduta ética na empresa e como podem ser realçadas a sensibilidade ética e a capacidade de julgamento. Os Capítulos 3 e 4 discutem programas éticos, começando com uma análise da estrutura de políticas e procedimentos da empresa para induzir a conduta ética e desestimular a má conduta e, em seguida, abordando as várias maneiras como administradores graduados reforçam e promovem o compromisso da empresa com essas práticas. O Capítulo 5 diz respeito a questões ligadas ao desenvolvimento da liderança ética na empresa. Uma vez que o principal argumento sobre gerência estratégica e operacional válida consiste em realçar o importante papel capacitante que excelentes resultados comerciais e financeiros desempenham na promoção de comportamento empresarial ético, e não em instruir especificamente sobre administração de negócios, esta dimensão particular é examinada em todo o livro, e não em um capítulo separado. As considerações especiais, relativas à adoção de um programa ético empresarial e ao aproveitamento da *alavanca superalimentadora*, que o clima ético na empresa pode oferecer

para promover a inovação e a aceitação de risco, são discutidas nos dois últimos capítulos.

No que concerne a numerosos executivos, os desafios associados à ética na empresa podem ser diferentes de tudo que jamais experimentaram antes. O desenvolvimento de um *modus operandi* ético exige mais tempo do que imaginam ou estão dispostos a conceder. Além do mais, a tarefa jamais é inteiramente concluída; revesses forçosamente ocorrem e as forças de erosão atuam continuamente. É fácil também aceitar pelo valor aparente resultados superficiais e exagerados, solapando as fundações de todo o processo de ética empresarial. Na administração da ética na empresa, os resultados não são proporcionais ao esforço — e é mais provável que meias-medidas resultem mais em terreno perdido do que em meio progresso. A ética nos negócios é uma dessas atividades empresariais em que é importante fazer a coisa certa desde o começo.

Questões para estudo Dirigido: (Texto " O superalimentador do desempenho organizacional")

1. Quais são as consequências da forma de raciocínio "Se não está quebrado, não conserte" ?
2. Leiam o artigo no link:
<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm> e façam uma análise da atuação do James Burke no episódio. Na visão do grupo foi adequada? Justifique a resposta.
3. Qual foi a fraude gerada pela Beeche-Nut e que ela se constituiu (fornecer alguns detalhes da fraude)?
4. Na visão do grupo qual foi o elemento catalisador da fraude da Beeche-Nut?
5. Qual é o posicionamento do grupo quanto aos argumentos de defesa de Hoyvald e Lavery (final da p. 14)?
6. Qual é a percepção que Gene Shanahan teve da Dover Corporation? Cite algum trecho que sustente tal percepção.
7. Capture no início da página 22 os argumentos para responder a questão inicial "Por que administradores devem realmente se importar com a ética empresarial?"
8. O autor relata as condições para uma empresa se torne inovadora e auto-renovável, quais destas a Dover Corporation demonstrou possuir? (p. 23)

9. Qual é o entendimento do grupo do trecho "...a ética empresarial é tratada como sendo, na melhor das hipóteses, uma espécie de roupa domingueira ou um traje de cerimônia a serem usados apenas em ocasiões especiais." (.p. 25)? Vocês concordam ou discordam? Justifiquem a resposta.

10. Analisem os trechos das páginas 25 e 26 (a partir do parágrafo que se inicia como " O conceito alternativo.... até o parágrafo da página 26 que se inicia com "Esse efeito...) e elaborem um resumo de entendimento do grupo.

11. Vejam a definição que autor dá para empresa ética (p. 26) e façam uma análise crítica do comportamento das empresas em que atuam e deem um conceito do grau de ética que ela possui. Siga o guia abaixo:

| 0 | 1 | 2 | 4 |
|---|---|---|--|
| Basta ter uma situação difícil que ela age com uma ética inadequada | Age com uma ética inadequada quando está diante de qualquer situação de maior dificuldade | Age com uma ética inadequada somente quando está diante de situações difíceis principalmente envolvendo grandes valores monetários ou a possibilidade de perda de negócio | Quando surgem questões polêmicas, ela age sempre com a ética adequada e tais questões são tratadas mesmo que não tenham causado grandes impactos |

12. Escolha um trecho que sintetize a seção "Evitando problemas éticos"

13. Em resumo como o autor recomenda para resolver problemas éticos? (p. 28)

14. Estudem a seção "Administrando o processo ético empresarial", enfatizem a análise por meio da figura 1.1 e elaborem um resumo desta seção citando trechos mais marcantes para o grupo.

15. Pesquisem casos de escândalos empresariais e relatem o ocorrido e suas consequências financeiras e perda de reputação.