



Ética Empresarial

TEXTOS: abril/2015-8

Prof. Dr. Robert Henry Srou

SUMÁRIO

<i>SUMÁRIO</i>	2
<i>Currículo sucinto</i>	3
<i>Bibliografia</i>	5
<i>Ficha programática</i>	7
Objetivo do tema	7
Programa	7
Objetivos específicos	8
Programa	8
Objetivos específicos	8
Metodologia de aplicação	9
<i>Exercícios</i>	10
<i>Perfil</i>	10
<i>Anedotas para refletir</i>	18
<i>Um negócio que caiu do céu</i>	19
<i>Aplicação</i>	21
<i>A prestação de contas</i>	25
<i>A secretária perfeita</i>	27

Prof. Dr. ROBERT HENRY SROUR

I Formação acadêmica

- **Doutor** em Ciências Humanas (Sociologia) pela Universidade de São Paulo (1977).
- **Bacharel e licenciado** em Ciências Sociais pela FFLCH da Universidade de São Paulo (1971-1972).

II Atividades acadêmicas

- **Professor** de MBA da FIA (Fundação Instituto de Administração) e da FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), fundações instituídas por Professores da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), desde 1993.
- **Professor convidado** para ministrar seminários no Instituto COPPEAD de Administração (Universidade Federal do Rio de Janeiro), desde 1989, e na Fundação de Desenvolvimento da Unicamp (FUNCAMP), desde 2010.
- **Foi docente** da Universidade de Brasília, da Fundação Getúlio Vargas (Escola de Administração de Empresas de São Paulo) e da Universidade Federal de Santa Catarina.

III Publicações

❑ Além de artigos em revistas, prefácios e capítulos de obras, publicou os livros:

1. *Casos de Ética Empresarial. Chaves para entender e decidir*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014 (2ª edição revista); 2011.
2. *De Boas Intenções, as Empresas Estão Cheias! Uma história envolvente sobre o dilema ético dos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, relançamento de *Em Busca do Sucesso: inteligência ética faz bem às empresas*. Barueri, SP: DISAL, 2007.
3. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013 (4ª edição revista; 2014, 4ª tiragem); 2008 (3ª edição revista e atualizada, 10 tiragens); 2003 (Campus-Elsevier, 2ª edição revista e atualizada, 9 tiragens); 2000 (Campus, 8 tiragens).
4. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 (3ª edição revista; 2014, 5ª tiragem); 2005 (2ª edição revista e atualizada, 8 tiragens); Campus, 1998 (12 tiragens).
5. *Classes, Regimes, Ideologias*. São Paulo: Editora Ática, 1987 (2 tiragens). Disponível em: [≤books.google.com.br≥](http://books.google.com.br).
6. *A Política dos Anos 70 no Brasil*. São Paulo: Editorial Econômica, 1982 (2 tiragens). Disponível em: [≤books.google.com.br≥](http://books.google.com.br).

7. *Modos de Produção: Elementos da Problemática*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978. Disponível em: [≤books.google.com.br≥](https://books.google.com.br/).

IV Consultorias

- **Diretor Geral** da RHS – Serviços Científicos Ltda.
- **Prestou consultoria** na área de ética aplicada para as seguintes empresas: *Europ Assistance* (em curso); Colégio *Móbile*; *Itaú Unibanco*; *Grupo Pão de Açúcar*; *Conglomerado Itaúsa* (Holding, Kinea, Segmento Pessoa Jurídica, Área de Recursos Humanos, Área de Tesouraria e Mercados Financeiros, Diretoria de Crédito Imobiliário, Área de Operação Comercial de Agências, Área de Mercado de Capitais, Diretoria de Auditoria); *Interfloat* HZ CCTVM; *Comgás*; *Bicbanco*; *Instituto Itaú Cultural*; *Elektro* Eletricidade e Serviços; *Bridgestone Firestone do Brasil*; *T-Systems do Brasil*.

V Cargos ocupados (entre outros)

- **Presidente** da Companhia Paulista de Obras e Serviços — CPOS (1995-2002);
- **Presidente** da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (EMTU; 1988);
- **Conselheiro** do Conselho Estadual de Educação (São Paulo; 1985-1988);
- **Secretário Adjunto** da Secretaria de Estado dos Negócios Metropolitanos (São Paulo; 1987-1988);
- **Secretário Adjunto** da Secretaria de Estado da Habitação (São Paulo, 1996);
- **Presidente** dos Conselhos de Administração da CPOS e da EMTU;
- **Vice-presidente** do Conselho de Administração da Companhia do Metropolitano de São Paulo (METRÔ; 1987).

Bibliografia

- 📖 Almeida, Alberto Carlos. *A Cabeça do Brasileiro*. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- 📖 Almeida, Fernando. *Os Desafios da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- 📖 Barbieri, José Carlos e Cajazeira, Jorge Emanuel Reis. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- 📖 Bobbio, Norberto. “Política e moral”, in: *Teoria Geral da Política*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, pp. 159-215.
- 📖 Comte-Sponville, André. *Pequeno Tratado das Grandes Virtudes*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- 📖 Comte-Sponville, André. *O Capitalismo é Moral?* São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- 📖 Ferrell, O. C., Fraedrich, John, Ferrell, Linda. *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.
- 📖 Ferry, Luc. *Aprender a Viver*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- 📖 Fombrun, Charles J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 📖 Giannetti, Eduardo. *Vícios Privados, Benefícios Públicos? A ética na riqueza das nações*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.
- 📖 Henderson, Verne E. *What's Ethical in Business?* Nova York: McGraw-Hill, 1992.
- 📖 Klitgaard, Robert. *A Corrupção sob Controle*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.
- 📖 Leisinger, Klaus M. e Schmitt, Karen. *Ética Empresarial*. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.
- 📖 Naím, Moisés. *Ilícito: o ataque da pirataria, da lavagem de dinheiro e do tráfico à economia global*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.
- 📖 Neef, Dale. *Managing Corporate Reputation & Risk*. USA: Elsevier, 2003.
- 📖 Pinker, Steven. *Tábula Rasa: a negação contemporânea da natureza humana*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- 📖 Savitz, Andrew W. com Karl Weber. *A Empresa Sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- 📖 Silva, Marcos Fernandes Gonçalves da. *Ética e Economia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- 📖 Silveira, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- 📖 Singer, Peter. *Ética Prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- 📖 _____. *Vida Ética*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.
- 📖 Solomon, Robert C. *Ethics and Excellence: cooperation and integrity in business*. New York: Oxford University Press, 1993.

- 📖 Srouf, Robert Henry. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 2003, 2008 e 2013 (Elsevier, 4ª edição revista).
- 📖 _____. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 2005 e 2012 (Elsevier, 3ª edição atualizada).
- 📖 _____. *De Boas Intenções, as Empresas Estão Cheias! Uma história envolvente sobre o dilema ético dos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- 📖 _____. *Casos de Ética Empresarial. Chaves para entender e decidir*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014 (2ª edição revista); 2011.
- 📖 _____. “A Ética nos negócios de varejo”, in Claudio Felisoni de Angelo *et alii*, coordenadores. *Manual de Varejo no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.
- 📖 _____. “Risco moral nas empresas e azares dos Códigos de Ética”, in Ana Paula P. Candeloro e Marilza M. Benevides, coordenadoras. *Governança Corporativa em Foco: inovações e tendências para sustentabilidade das organizações*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014.
- 📖 _____. “Ética e compromisso público”, in Hélio Janny Teixeira, Ivani Maria Bassoti e Thiago Souza Santos, organizadores. *Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público*. São Paulo: FIA/USP, 2014.
- 📖 Vazquez, Adolfo Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.
- 📖 Weber, Max. “Le métier et la vocation d’homme politique”, in: *Le Savant et le Politique*. Paris: Union Générale d’Éditions, 1959, pp. 99-185.
- 📖 Yunus, Muhammad com Karl Weber. *Um Mundo sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Ática, 2008.
- 📖 Zak, Paul. *A Molécula da Moralidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Ficha programática

Objetivo do tema

Delimitar o escopo da Ética aplicada aos negócios e fornecer conceitos fundamentais que permitam aos participantes verificar o impacto dos fenômenos morais sobre sua vida profissional e sobre as empresas nas quais trabalham.

Pré-Requisitos

Conceitos básicos em Ciências Sociais.

Programa

Módulo	Conteúdo programático	Bibliografia básica
1	A Ética como ciência social <ul style="list-style-type: none">❖ O objeto de estudo da Ética Científica.❖ Universalismo <i>versus</i> particularismo: o autointeresse, o egoísmo, o parcialismo e os altruísmos.❖ O que orienta decisões e ações?❖ Razão ética <i>versus</i> racionalização antiética.	SROUR, Robert Henry <i>Ética Empresarial</i> (4ª edição revista) Capítulos 1 a 4; e <i>Casos de Ética Empresarial</i> (2ª edição revista) Capítulos 1 a 7.

Objetivos específicos

Módulo	Os participantes deverão
1	<ul style="list-style-type: none">a. Reconhecer a relevância da investigação ética na gestão do risco de reputação, dando exemplos reais sobre o impacto das decisões corporativas.b. Diferenciar fatos morais e fatos sociais comuns.c. Caracterizar as diferentes práticas como objetos da análise ética: autointeressadas, egoístas, parciais, altruístas restritas, imparciais e extremadas.d. Interpretar situações concretas com base nos conceitos aprendidos.

Programa

Módulo	Conteúdo programático	Bibliografia básica
2	<p>As morais no Brasil</p> <ul style="list-style-type: none">❖ As bases históricas da dupla moral brasileira.❖ A moral da integridade e a moral do oportunismo.❖ Os efeitos da ambivalência moral.❖ Como coibir desvios morais?❖ As morais empresariais brasileiras da parceria e da parcialidade.	<p>SROUR, Robert Henry <i>Ética Empresarial</i> (4ª edição revista) Capítulos 5, 6 e 11; e <i>Casos de Ética Empresarial</i> (2ª edição revista), Anexo Gabarito (1) e capítulo 8.1.</p>

Objetivos específicos

Módulo	Os alunos deverão
2	<ul style="list-style-type: none">e. Entender as características e a razão de ser da ambiguidade moral brasileira.f. Conhecer as morais brasileiras gerais e empresariais.g. Reconhecer os vínculos entre os padrões culturais e a disposição a cometer malfeitos.

Metodologia de aplicação

Módulo	Atividades
1 e 2	<ul style="list-style-type: none">❖ Exposições interativas.❖ Exercícios em pequenos grupos.❖ Dramatizações.❖ Estudo de casos.❖ Testes.

*Perfil das
posturas
moraais*

Prof. Dr. ROBERT HENRY SROUR

INSTRUÇÕES

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

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

1º conjunto: letra A	3	0	2	1
2º conjunto: letra B	0	3	1	2
SOMA	3	3	3	3

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

- Não existem respostas certas ou erradas.
- Procure ser sincero, sem o que o exercício perde sua razão de ser.
- **Não se trata de pesquisa de opinião:** não diga o que você pensa, gostaria de ser ou de fazer se o mundo fosse diferente, mas **o que você faz efetivamente** (as razões não importam).
- **Os resultados serão exclusivamente conhecidos por você.**

Situação 1

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

Situação 2

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

Situação 3

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

Situação 4

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

Situação 5

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

Situação 6

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

Situação 7

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

Situação 8

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

Situação 9

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

Situação 10

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

► TABULE OS RESULTADOS NA PÁGINA SEGUINTE.

TABULAÇÃO

Cuidado, as letras não seguem a ordem!

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

Situação	COLUNA I	COLUNA II
1.	B =	A =
2.	A =	B =
3.	A =	B =
4.	B =	A =
5.	B =	A =
6.	B =	A =
7.	A =	B =
8.	B =	A =
9.	B =	A =
10.	A =	B =
TOTAIS		

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

►► Sem colocar seu nome, entregue ao professor os ***totais*** da Coluna I e da Coluna II.

AO ACABAR, LEIA A PÁGINA SEGUINTE.

Anedotas para refletir

O comediante Soupy Sales contava o seguinte caso:

Um famoso colecionador de arte estava andando pelo Greenwich Village quando viu um velho gato sarnento bebendo leite num pires em frente a uma loja. Ao observar que o pires era antigo e valioso, parou de repente. Então, como se não quisesse nada, entrou na loja e ofereceu dois dólares pelo gato.

O dono da loja lhe informou: “Desculpe, mas o gato não está à venda”.

O colecionador insistiu: “Por favor, preciso de um gato velho e faminto lá em casa para caçar ratos. Dou-lhe dez dólares por ele”.

O dono, depois de pensar um pouco, respondeu: “Vendido”. Pegou então os dez dólares. Aí o colecionador disse: “Olhe, eu estava pensando se pelos dez dólares você não poderia incluir aquele velho pires. O gato parece estar acostumado a ele e eu não precisaria usar um dos meus”.

O dono retrucou: “Desculpe meu chapa. Esse é o meu pires da sorte. Só nesta semana vendi 68 gatos”.

Outro comediante, chamado Sloppy White, contava esse outro caso a respeito de um senhorio que esperava ser subornado:

Há alguns prédios novos em Riverside Drive e eu fui lá para alugar um apartamento. Disse: “Quero um com cinco cômodos”, e o homem respondeu: “Desculpe, o senhor terá que ficar na lista de espera, e deve demorar uns dois anos até conseguirmos um apartamento para o senhor”.

Eu disse: “Dois anos? Está bem, mas veja se consegue um apartamento o mais rápido possível”. Tirei dois mil dólares do bolso e joguei na lata do lixo. “Se você conseguir alguma coisa, me avise. Aqui está o meu telefone.”

Fui para casa. Meia hora depois toca o telefone. “Senhor, surgiu um apartamento”, disse o homem. Volto para o local e assino um contrato de locação por cinco anos. Quatro dias depois, o mesmo homem me liga e diz: “Senhor, aquele dinheiro na lata do lixo era falso. Não valia nada”.

Respondi: “Eu sei, foi por isso que joguei fora!”.

Fonte: Roy J. Lewicki e Alexander Hiam. *MBA compacto, estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

Um negócio que caiu do céu

Reginaldo, homem de meia-idade, é diretor financeiro de uma empresa familiar brasileira, já profissionalizada há alguns bons anos. Desfruta de bom conceito junto ao presidente e, sobretudo, junto ao sócio controlador, um herdeiro que pouco se interessa pelos negócios, ou melhor, que só quer saber de resultados polpudos. Seu estalão de medida é: “Funcionário que gera lucro não dá dor de cabeça”.

No início dos anos 1990, precavidamente, a empresa se associou a uma corporação norte-americana que lhe repassou tecnologia de ponta e ficou com parte minoritária do negócio. O capital da empresa foi também aberto e as ações cotadas em Bolsa.

Ocorre que a economia internacional mudou celeremente e o planejamento estratégico da empresa aponta para a necessidade de expansão do negócio para o mercado latino-americano. Há, ademais, algumas boas perspectivas no leste europeu. Para tanto, é preciso investir muito e a sócia norte-americana não reluta em aportar o capital necessário. Só que o controlador brasileiro informa que não dispõe de recursos. Alguns entendidos comentam a boca pequena que ele não pretende se desfazer do “colchão” que formou – fundos disponíveis em dois paraísos fiscais.

Reginaldo foi encarregado da negociação com os americanos, supervisionado diretamente pelo presidente. O acordo está caminhando muito bem, conciliando os diversos interesses: o sócio brasileiro venderia o controle e permaneceria com uma posição sólida, enquanto os americanos investiriam pesadamente no processo de expansão. Reginaldo e o presidente permaneceriam em seus postos de comando, com boas perspectivas de avanços em carreira internacional.

Tudo parece estar no melhor dos mundos, a não ser por um senão. A mulher de Reginaldo – mãe de seus dois filhos adolescentes – foi acometida pela doença de Alzheimer (demência senil). Os gastos passaram a ser substanciais com os cuidados médicos e as enfermeiras que dão plantões de 24 horas por dia. A manutenção da casa, as mensalidades das faculdades

particulares dos filhos, as despesas com o padrão de vida de um alto executivo (carros, empregados domésticos, casa de campo, recepções indispensáveis para cultivar a rede de relações profissionais) pressionam os ganhos de Reginaldo.

Acontece que, ao longo dos anos, Reginaldo amalehou uma carteira razoável de ações, graças ao mecanismo de “*stock options*” que os americanos introduziram na cultura organizacional. Um amigo dele, muito chegado, também juntou um portfólio importante de ações da empresa e vem insistindo há meses para que Reginaldo adquira sua posição, já que pretende participar de um empreendimento imobiliário no Nordeste. Reginaldo não tinha condições de atender ao pedido do amigo por falta de recursos disponíveis.

Mas agora se pergunta: não seria interessante matar dois coelhos com uma cajadada só? Agradar ao amigo, ainda que venha a se endividar em banco, e comprar ações que certamente irão se valorizar? A operação seria bastante discreta e, no momento certo, ele poderia desovar tudo com bom lucro. É como se fosse uma oportunidade que Deus lhe deu para cuidar de sua mulher fazendo face às despesas.

<i>O QUE FARÁ REGINALDO E POR QUÊ?</i>



Aplicações práticas

Prof. Dr. ROBERT HENRY SROUR

Versão: março/2015

INSTRUÇÕES

- ❖ Este exercício procura aplicar os conceitos aprendidos. Descreve situações que demandam uma caracterização científica.
- ❖ Procure qualificar cada uma das asserções, obedecendo ao seguinte crivo:
 - Escreva **RE** se a ação obedecer à **razão ética** que interessa a todos e é consensual: visa ao bem comum (práticas altruístas imparciais ou extremadas) e ao bem restrito universalista (práticas altruístas restritas ou autointeressadas);
 - Escreva **RA** se a ação obedecer à **racionalização antiética** que prejudica outros agentes e é abusiva: visa ao bem restrito particularista (práticas egoístas ou parciais).

O que orienta decisões e ações?	
Razão ética	Racionalização antiética
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Autointeresse e altruismos	<input type="checkbox"/> Egoísmo e parcialismo
<input type="checkbox"/> Práticas consensuais	<input type="checkbox"/> Práticas abusivas
<input type="checkbox"/> Universalismo: interessa a todos	<input type="checkbox"/> Particularismo: prejudica outros
<input type="checkbox"/> Lógica da inclusão	<input type="checkbox"/> Lógica da exclusão

rhs

- ❖ Ao fim do exercício, o professor debaterá as respostas, de maneira que você terá à disposição uma referência analítica para uso pessoal.

Nº	ASSERÇÃO	Resposta
1.	Fazer acordo entre concorrentes na elaboração de propostas para licitação é praxe no Brasil, de modo que é preciso cooperar com os demais licitantes para não ficar à margem do processo.	
2.	Dois alunos de uma importante escola privada paulistana prestaram vestibular no meio do terceiro ano do ensino médio (“treineiros”). Um deles entrou na FGV e o outro no IBMEC. Para viabilizar a inscrição na faculdade, ambos obtiveram o diploma do ensino médio graças a uma suposta reclassificação feita por um colégio do Mato Grosso do Sul.	
3.	O diretor dessa escola paulistana percebeu a manobra e denunciou o fato às autoridades educacionais. Feita a investigação, o MEC interveio no colégio responsável pela irregularidade: os diplomas foram invalidados e as matrículas dos alunos nas faculdades canceladas.	
4.	Sendo eu um executivo, o que faço fora do trabalho não interessa a ninguém, é exclusivamente um assunto de foro íntimo, pois não carrego o crachá da empresa nos lugares que frequento.	
5.	Em face do emaranhado excessivo de leis e de regulamentações no Brasil, é preciso encontrar os meios para que certos funcionários públicos deixem de criar dificuldades.	
6.	Para que não haja dúvida sobre a lisura das decisões de compra ou de contratação, o fato de receber presentes ou vantagens de fornecedores ou clientes converte-se em assunto delicado. Só podem ser aceitos de forma ocasional brindes promocionais (sem valor comercial ou de valor insignificante).	
7.	Para agradecer o empenho de um funcionário público no andamento de um processo, é de bom-tom convidá-lo a um restaurante fino e ao final lhe oferecer um mimo.	

Nº	ASSERTÃO	Resposta
8.	Numa festa familiar, um parente propõe ver o DVD de um filme muito comentado que está nos cinemas. Você se recusa terminantemente a assisti-lo, embora todos se entusiasmem, e explica por que – a cópia é pirata.	
9.	Delatar colega envolvido em fraude.	
10.	Desde que haja análise prévia e autorização formal dada pela diretoria, é possível manter interesses em empresas fornecedoras, seja diretamente, seja através de familiares. Mesmo assim, o colaborador deve abster-se de influenciar qualquer negócio que envolva essas empresas, declarando-se impedido de administrar o contrato.	
11.	Para aprovar a implantação de um projeto de desenvolvimento em um município que tem um programa de incentivos fiscais para a instalação de indústrias, os vereadores exigem “contribuições”. É o preço a ser pago para criar empregos, gerar imposto e impulsionar a economia local.	
12.	Na empresa, cada colaborador responde por si mesmo. Assim, os gestores não são responsáveis pelos atos de seus subordinados, sobretudo se souberem dos riscos envolvidos.	
13.	Cumprir ordens superiores e fraudar o fisco vendendo mercadorias sem nota fiscal.	
14.	Para atingir as metas, que são desafiadoras, é preciso empenhar-se a fundo, mas também cabe contornar as normas que atrapalham a obtenção do próprio bônus.	

A prestação de contas

Otaviano é gerente comercial de uma grande companhia do setor eletroeletrônico há dois anos. Seu conceito é de um executivo jovem, promissor e brilhante. Seu chefe, o diretor comercial da empresa, está bem satisfeito com ele, pois aprecia sua energia, ambição e vontade de superar os outros. Enxerga no Audi, que Otaviano comprou com os bônus recebidos, uma demonstração de que, como homem de resultados, ele não se contenta com nada menos que o melhor.

Nos dois anos em que Otaviano trabalhou sob sua chefia, o diretor comercial lhe concedeu três aumentos em função do belo desempenho. Afinal, o moço só lhe deu boas notícias. Pelo menos até a semana passada: uma auditoria interna constatou que, numa viagem que fez à Alemanha, indo representar a empresa num congresso, Otaviano apresentou uma conta de hotel adulterada. Redondos, foram 500 euros. O auditor desconfiou do valor da conta em função das diárias: ao invés de 1.350 euros correspondentes a quatro diárias a €300, impostos incluídos, mais os cafés da manhã, a conta deu €1.850. O número 3 foi adulterado para 8.

Cuidadoso, o auditor telefonou para a administração do hotel alemão para checar. De fato, foram pagos €1.350 em dinheiro vivo. Ele então solicitou uma cópia do documento da tesouraria, que lhe foi imediatamente remetida por fax. De posse dessas informações, foi falar com Otaviano. Este, aparentemente surpreso, lhe disse que na correria da saída pagou sem ver. O auditor procurou lhe mostrar a divergência. Otaviano confirmou saber que a diária era de 300 euros e ficou irritado com o jeito inquiridor do auditor. Finalmente, alegou em sua defesa que o caixa do hotel podia ter alterado o original da nota fiscal para induzi-lo a erro.

O auditor não insistiu mais e foi pesquisar as prestações de conta anteriores do gerente. Nada achou. Foi então ter com o diretor comercial, apresentando-lhe educadamente toda a situação e pedindo-lhe providências. O diretor reagiu com rispidez: “o que foi que Otaviano lhe disse? Que pode ter havido um engano, não é isso? Por que insistir? O sujeito é o homem de

ouro do departamento! Vai vir com essa mixaria de 500 euros para fazer uma tempestade num copo d'água?"

O auditor ponderou que não se trata da quantia, mas do ato em si. E recebeu como troco: “não me venha com purismos nessa altura do campeonato! Que ato? Uma presunção, uma especulação! O que tem de comprovado? Nada! Esse moço vale milhões! Se ele disse que não conferiu a nota fiscal, para mim chega!” (Mais tarde, esta conversa foi confirmada pelo diretor comercial numa reunião com seus pares.)

O auditor se retirou e, com a aprovação de seu próprio gerente, decidiu levar o caso para o Comitê de Ética.

O COMITÊ DE ÉTICA SE REÚNE E EMITE UM PARECER QUE SERÁ SUBMETIDO À APRECIACÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA. QUAIS SERÃO AS RECOMENDAÇÕES E COMO AS FUNDAMENTARÁ?

A secretária perfeita

Heloísa é a secretária executiva dos sonhos: eficiente, pontual, bilíngue, discreta, elegante. Seu superior, o gerente industrial, embora conhecido e temido por seu estilo “sargentão”, sempre a tratou com o devido respeito, em função do modo profissional como ela sempre se relacionou com ele.

Ocorre que o marido de Heloísa, na famosa “crise dos 40 anos”, abandonou a mulher com os dois filhos pela enteada da vizinha, uma moça que cursava marketing e que deixava os homens irrequietos com suas curvas.

O gerente acaba sabendo da separação e, nos despachos diários com a secretária, procura apoiá-la com palavras de estímulo e consolo. Insiste, porém, em convidá-la para almoçar, sob o pretexto de discutir assuntos pendentes. Heloísa se esquivava sistematicamente, até que um dia, não querendo ser indelicada, aceita o convite.

O gerente escolhe um restaurante acolhedor e refinado. No meio da conversa que acaba versando sobre as relações entre marido e mulher (o gerente é casado há 20 anos e tem três filhos), ele põe a mão no antebraço de Heloísa e procura se aproximar dela, olhando fixamente seus lábios. Com tato, a secretária retira o braço e consegue se afastar, embora ele continue tentando se aproximar. Heloísa então o encara e lhe diz assertivamente: “Chefe, o senhor vai me desculpar, mas não acho certo misturar relações afetivas e profissionais”. O outro retruca sem muito pensar: “O prazer não tem hora nem lugar...”. É o suficiente para que Heloísa se levante abruptamente da mesa.

Daí para a frente, o gerente se fecha em copas e trata Heloísa de forma ríspida; faz até piadas a respeito de sua tristeza. Duas semanas depois, entrega um importante relatório ao *pool* de secretárias para ser digitado. Quando Heloísa recebe o relatório pronto para ser encaminhado, estranha o fato e pergunta ao chefe o que foi que aconteceu. Ele simplesmente não responde, fazendo um vago gesto de enfado com a mão. As demais secretárias começam a comentar que entre os dois “deve estar rolando alguma coisa...” e olham de forma enviesada para Heloísa. Os despachos diários escasseiam e, quando ocorrem, convertem-se em tortura chinesa para a secretária. Quando ela questiona alguma coisa, ele lhe diz para deixar de ser “metida” e fazer o trabalho que lhe cabe sem questionar as ordens. Diante dos demais funcionários, o gerente se deleita em fazer ironias ou em destratá-la repetidamente.

Já perturbada com a separação, Heloísa se sente crescentemente estressada e com enorme vontade de abandonar tudo. Mas como sustentar os dois filhos se a pensão do marido cobre parte do aluguel e mal dá para pagar a escola e o seguro-saúde?

Em desespero, ela acaba confidenciando o que ocorre a uma colega de longa data. Esta lhe aconselha duas coisas: produzir um flagrante que possa ser testemunhado e, na sequência, levar o caso ao Comitê de Ética para tentar pelo menos garantir o emprego. Afinal, perdido por perdido, valia a pena arriscar.

Na entrada da sala do gerente, num dos despachos, Heloísa finge tropeçar e a papelada que segura se espalha no chão. Ela se agacha para recolher os papéis, e o chefe deixa sua mesa para ajudá-la. Ao se abaixar, os rostos dos dois ficam bem próximos e o gerente não resiste ao olhar sedutor da secretária – imagina, aliás, que ela finalmente estava se oferecendo. Quando Heloísa faz menção de se levantar, ele a abraça. Neste instante e, de forma surpreendente, Heloísa dá um grito agudo. Muitos funcionários erguem a cabeça em direção à sala envidraçada da gerência para ver o que está acontecendo, enquanto Heloísa repele o chefe com as duas mãos e suplica em voz alta: “Não! Não! Não quero!”. Alguns colegas até se levantam para ver melhor. Heloísa sai então da sala e bate a porta com violência...

A cena foi decisiva. A secretária agora dispunha das testemunhas que lhe faltavam e pode contar com a força anônima da “rádio corredor”. O próximo passo foi denunciar o assédio sexual ao Comitê de Ética, com um relato pormenorizado dos antecedentes (**Heloísa omitiu apenas a cilada que aprontou**). Ela estava confiante, porque a companhia queria fazer parte das 100 melhores empresas para trabalhar e não estava disposta a perder a oportunidade de se destacar.

A pedido do Comitê de Ética, uma comissão de averiguação foi nomeada e logo tomou os depoimentos da secretária e de suas colegas, das testemunhas e do próprio gerente industrial. Em sua defesa, este último alegou que Heloísa deixou muito a desejar profissionalmente depois de sua separação, razão pela qual chamava repetidamente a atenção dela. Quanto ao episódio em seu escritório, ele o caracterizou como “inexplicável reação histérica” da secretária. Por fim, lembrou que nunca esteve envolvido em caso semelhante. A comissão de averiguação não se deixou iludir e apresentou um relato crítico, embora sobrasse alguma dúvida sobre o teor da conduta do gerente.

***Relatório em mãos, os membros do Comitê de Ética se reúnem.
Quais serão as recomendações do parecer?***