



# INTEGRIDADE NOS NEGÓCIOS: OS DESAFIOS E LIMITES DA ELABORAÇÃO DE CASOS DE ENSINO SOBRE A CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS.

**Roberto Patrus Mundim Pena (PUC Minas)**

robertopatrus@pucminas.br

**Marisa Seoane Rio Resende (FIEMG)**

msresende@fiemg.com.br

**Luciene Regina Araújo (FIEMG)**

lraraujo@fiemg.com.br

## **Resumo**

*A ética nos negócios envolve mais do que a integridade das pessoas que trabalham nas instituições. Neste artigo, entretanto, recortamos a problemática ética à dimensão da integridade das pessoas que trabalham nas empresas, a fim de debater a questão da corrupção. Como o foco estudado é o indivíduo, a moralidade se impõe como o construto fundamental a partir do qual a questão deve ser analisada. Há três níveis de moralidade: infantil, adolescente e adulta. A partir desse contexto, pode-se problematizar a questão deste artigo: quais os caminhos para promover maior sensibilidade ética dos participantes de uma organização? Em outras palavras, como educar os colaboradores de uma empresa para que tomem suas decisões a partir de uma moralidade adulta? Esse artigo aborda o tema da corrupção e integridade nos negócios, a partir do relato de uma parceria realizada entre um programa de pós-graduação em Administração e uma Federação das Indústrias de um Estado da Federação. O referencial teórico caracteriza os três níveis de moralidade e dois caminhos para o combate à corrupção. Em seguida, o artigo versa sobre a elaboração de casos de ensino sobre integridade e corrupção nas empresas, objeto da parceria acima mencionada, e traz um caso de estudo elaborado durante a realização do projeto com as questões para debate. Este caso pode ser usado tanto em ambientes acadêmicos como em ambientes empresariais. O uso do código de ética, solicitado nas questões para debate, pode ser feito com qualquer código de ética empresarial. O artigo conclui que a empresa tem mais condições de promover a educação ética atuando na cultura organizacional do que na educação dos indivíduos que trabalham na empresa.*

### ***Abstract***

*A ética nos negócios envolve mais do que a integridade das pessoas que trabalham nas instituições. Neste artigo, entretanto, recortamos a problemática ética à dimensão da integridade das pessoas que trabalham nas empresas, a fim de debater a questão da corrupção. Como o foco estudado é o indivíduo, a moralidade se impõe como o construto fundamental a partir do qual a questão deve ser analisada. Há três níveis de moralidade: infantil, adolescente e adulta. A partir desse contexto, pode-se problematizar a questão deste artigo: quais os caminhos para promover maior sensibilidade ética dos participantes de uma organização? Em outras palavras, como educar os colaboradores de uma empresa para que tomem suas decisões a partir de uma moralidade adulta? Esse artigo aborda o tema da corrupção e integridade nos negócios, a partir do relato de uma parceria realizada entre um programa de pós-graduação em Administração e uma Federação das Indústrias de um Estado da Federação. O referencial teórico caracteriza os três níveis de moralidade e dois caminhos para o combate à corrupção. Em seguida, o artigo versa sobre a elaboração de casos de ensino sobre integridade e corrupção nas empresas, objeto da parceria acima mencionada, e traz um caso de estudo elaborado durante a realização do projeto com as questões para debate. Este caso pode ser usado tanto em ambientes acadêmicos como em ambientes empresariais. O uso do código de ética, solicitado nas questões para debate, pode ser feito com qualquer código de ética empresarial. O artigo conclui que a empresa tem mais condições de promover a educação ética atuando na cultura organizacional do que na educação dos indivíduos que trabalham na empresa.*

*Palavras-chaves: Corrupção; integridade nos negócios; moralidade; caso de ensino*

## 1- INTRODUÇÃO

É comum associar a integridade nas empresas com a moralidade das pessoas (SOLOMON, 1992; 1993; 2001; ARRUDA et al, 2001; COSTA, 1998; MORRIS, 1997; FERNÁNDEZ, 2001). Contra essa abordagem, existe o argumento que considera a identificação da ética da empresa com a ética das pessoas que nela trabalham como uma falácia da composição (PENA, 2004). Um contra-exemplo para compreender a falácia da composição reza que se todas as peças de um motor são leves, logo, o motor é leve. Uma empresa é mais do que as pessoas que nela trabalham. Ela envolve processos, estruturas técnicas e tecnológicas, que impedem achar que uma empresa que tenha somente pessoas honestas seja uma empresa honesta. De fato, a burocracia, a obsolescência de certos recursos tecnológicos e também a necessidade de prazo para que decisões empresariais produzam efeito podem produzir injustiças e prejuízos a pessoas que se relacionam com a organização. E pessoas honestas podem não ter o poder de alterar os sistemas dos quais a organização dependem. Mesmo quando dispõem de condições de transformar os processos, a lentidão das mudanças pode promover injustiças.

De fato, as pessoas não são o único elemento que faz uma empresa ser ética. Mas, sem dúvida, elas são o elemento principal. Afinal, são elas que concebem, autorizam e aprovam os processos organizacionais responsáveis pela transformação dos insumos que chegam à empresa em produtos ou serviços. Não parece correto que uma gravação de caixa postal fale rapidamente antes da ligação ser cobrada de quem fez a chamada e, depois do bip, informe o número para o qual o indivíduo discou (o que parece desnecessário) lenta e pausadamente. Se existe tecnologia para que uma gravação digital fale rapidamente, por que não usá-la antes e depois do bip? Tal conduta parece desonesta e oportunista e não depende de novas tecnologias. A aprovação de um sistema como esse soa impessoal porque está diluída em um processo decisório anônimo regido por uma lógica econômica.

A dificuldade de que preceitos éticos limitem a lógica econômica, em um mercado de alta competitividade, faz com que o tema da integridade nas organizações seja imediatamente associado ao caráter e à retidão moral das pessoas. Nessa perspectiva, o tema da corrupção surge como tópico privilegiado. A relação entre corrupção e integridade exige conhecer os

níveis de evolução da moralidade do ser humano e as alternativas educativas para promover a evolução da moralidade das pessoas.

Esse artigo aborda o tema da corrupção e integridade nos negócios, a partir do relato de uma parceria realizada entre um programa de pós-graduação em Administração e uma Federação das Indústrias de um Estado da Federação. Após essa introdução, o referencial teórico caracteriza os três níveis de moralidade e dois caminhos para o combate à corrupção. Em seguida, o terceiro tópico versa sobre a elaboração de casos de ensino sobre integridade e corrupção nas empresas, objeto da parceria acima mencionada. A quarta parte traz um caso de estudo elaborado durante a realização do projeto e as questões para debate. Este caso pode ser usado tanto em ambientes acadêmicos como em ambientes empresariais. O uso do código de ética, solicitado nas questões para debate, pode ser feito com qualquer código de ética empresarial. A quinta parte traz as considerações finais.

## **2- REFERENCIAL TEÓRICO:**

### **2.1 NÍVEIS DE MORALIDADE**

A moralidade, interpretação do “dever ser”, é o buscar da razão de ser da escolha de determinadas condutas em detrimento de outras (BRASIL, 2002). O ser humano tem a possibilidade de atuar nos três níveis de moralidade: a infantil, a adolescente e a adulta.

A moralidade infantil é a da consciência espontânea, em que o indivíduo, encontra-se à mercê dos prêmios e castigos de natureza concreta, material, objetiva. Não conseguindo se ver separado dos demais, o indivíduo pauta sua conduta pelo condicionamento, e suas comparações e seus discernimentos se prendem, apenas, ao efeito produzido pelas suas atitudes: é eticamente mau aquilo que lhe traz a frustração temida. A ausência de normas próprias, disfarçada em obediência e aquiescência, impede qualquer forma de crescimento moral.

A moralidade adolescente é a que nasce com a consciência reflexiva, quando o indivíduo revolta-se contra a dependência infantil, sem, no entanto, conseguir romper a manipulação daqueles que detêm o poder sobre ele, quer legal, quer econômico, quer afetivo. A consciência reflexiva, nos seus primórdios, incita o indivíduo a rejeitar a dominação dos

demais indivíduos; mas a verdadeira moralidade, a interpretação pessoal do “dever ser” (ética), exige dele um conhecimento, pelo menos relativo, da cultura. À percepção de que “o que é” não é, necessariamente, o que “deve ser”, o indivíduo associa comparações e discernimentos relativamente restritos a argumentos de contra-autoridade que não são suficientes para romper a cadeia da dependência.

A moralidade adulta é a da consciência reflexiva na sua floração, chegando à liberdade plena em decorrência do viver na consciência do absoluto. A consciência reflexiva permite-lhe julgar cada valor, por meio da comparação e do discernimento, e criar um sistema próprio de valores, uma auto-regulação. Os dados culturais permitem ao indivíduo compreender o sentido da sua história e o sentido da história da humanidade na busca dos valores. Ele vai formando sua moralidade à medida que consegue questionar as normas tradicionais, não por simples revolta contra a moralidade imposta, mas pela capacidade de pensar por si mesmo em termos gerais e críticos. A moralidade interessa não apenas ao particular, mas também ao social. O emprego da razão, levando à autonomia, considera, inclusive, o bem comum e permite a ampliação da consciência reflexiva até a plena consciência do absoluto.

Na moralidade infantil, o indivíduo se submete a uma referência externa, à qual obedece. Na moralidade adolescente, o indivíduo se revolta contra essa dependência. Embora em nível mais evoluído do que na moralidade infantil, essa fase da moralidade ainda se mostra dependente, pois o indivíduo sente que precisa “provar para todo mundo que não precisa provar nada para ninguém” – como na música da Legião Urbana, cantada por Renato Russo. Somente na moralidade adulta, a referência ética deixa de ser externa e passa a ser interna, o que permite falar em autonomia. Etimologicamente, autonomia significa norma própria. É quando o ser humano é capaz de seguir a si mesmo, julgando evidentemente a cultura e os valores sociais, mas agindo segundo o seu discernimento, sem se prejudicar, sem deixar que os outros o prejudiquem e sem prejudicar ninguém.

Vale destacar que a moralidade adulta exige também independência legal, econômica e afetiva, pois o corolário da autonomia é a responsabilidade. Responsabilidade é a capacidade de *responder* pelos próprios atos. Uma pessoa que dependa economicamente do seu salário e não se veja com perspectivas de manter a sua subsistência sem ele tem muito menos autonomia do que uma pessoa cuja sobrevivência não depende do contracheque.

Pode-se falar em amoralidade quando o comportamento do indivíduo sequer considera o que deve ser. Enquanto na moralidade infantil e na adolescente o indivíduo está ligado a uma referência externa e, na moralidade adulta, a referência é ele mesmo, na amoralidade essa referência não existe. Trata-se de uma imunidade à ação educativa do ambiente, que impede que os valores sociais sejam *impressos* no indivíduo. Vale lembrar que a palavra caráter se origina de caractere, e está associada às impressões desses caracteres na personalidade do indivíduo. No indivíduo amoral, por analogia, por mais que o trabalho seja digitado, a impressão da folha sairá em branco, pois ocorre uma impossibilidade de a educação imprimir a sua marca.

A formação do caráter ocorre pois, em um primeiro momento, de fora para dentro, a partir da educação que a pessoa recebeu. A moralidade infantil é a fase da vida em que esses caracteres vão ficar impressos na memória do indivíduo, influenciando o seu processo de tomada de decisões. Se a pessoa evolui para a moralidade adolescente, ela passa a questionar a programação educativa que recebeu, em casa, na escola, na igreja, na comunidade. A moralidade adulta é a síntese da contradição entre a moralidade infantil (tese) e a moralidade adolescente (antítese), acompanhada da busca de independência legal, psíquica e econômica. Só evolui para a autonomia moral, portanto, aquele que se submeteu a uma referência externa e, depois, a criticou.

Enfim, podemos resumir o exposto até agora da seguinte maneira. A ética nos negócios envolve mais do que a integridade das pessoas que trabalham nas instituições. Neste artigo, entretanto, recortamos a problemática ética à dimensão da integridade das pessoas que trabalham nas empresas, a fim de debater a questão da corrupção. Como o foco estudado é o indivíduo, a moralidade se impõe como o construto fundamental a partir do qual a questão deve ser analisada. Há três níveis de moralidade: infantil, adolescente e adulta. A amoralidade é a ausência de uma interpretação pessoal do dever-ser, decorrente de uma imunidade à ação educativa do ambiente, podendo ser, inclusive, considerada uma psicopatia quando presente em pessoas cronologicamente adultas. A partir desse contexto, pode-se problematizar a questão deste artigo: quais os caminhos para promover maior sensibilidade ética dos participantes de uma organização? Em outras palavras, como educar os colaboradores de uma empresa para que tomem suas decisões a partir de uma moralidade adulta?

## 2.2 DOIS CAMINHOS PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO

Consideramos que a corrupção está diretamente relacionada ao nível de moralidade das pessoas envolvidas. Um indivíduo de moralidade infantil terá o seu comportamento subordinado à pessoa ou pessoas que exercem poder sobre ele. Seu comportamento tende a ser correto quando ele percebe que será reconhecido por agir com retidão. Da mesma forma, e contrariamente, uma pessoa tende a ter comportamentos desonestos e corruptos quando a autoridade que lhe é superior o incentiva a isso. Um indivíduo de moralidade infantil sente-se na obrigação de “cumprir as ordens”.

Um indivíduo de moralidade adolescente também pode ter comportamentos éticos ou anti-éticos. Se a norma em um contexto é ter comportamentos antiéticos, o adolescente se insurge contra isso e procura revolucionar o ambiente. Por outro lado, se a norma é ser fiel a regras e regulamentos, o adolescente quer perverter essas leis, a fim de mostrar a sua independência. Como a moralidade adolescente acompanha a capacidade de refletir sobre a realidade em termos abstratos, pode acontecer de o adolescente moral tanto aceitar comportamentos desonestos em função de um ideal maior, quanto ter comportamentos éticos que podem exigir o seu sacrifício.

Já a pessoa de moralidade adulta se comportará de acordo com o mais alto grau de discernimento. Sabedor de que sua existência é separada da existência das pessoas com quem se relaciona, o adulto moral também sabe que depende das pessoas. Parte da comunidade que é, sabe que, para realizar-se, todos devem realizar-se. Sua consciência do todo lhe permite uma compreensão planetária e a percepção da interdependência entre todas as coisas, natureza e indivíduos. Uma das características do adulto moral é a sua coragem de testemunhar as suas convicções, não com a ingenuidade do adolescente, mas com malícia e cordialidade. Tal coragem de ser (TILLICH, 1976) permite-lhe, inclusive, ir contra as convenções quando estas violentarem o seu senso interno de justiça, levando ao nível que Lozano (1999) nomeia como pós-convencional.

Como demonstrado, há uma inter-relação direta entre a cultura em que o indivíduo está inserido e a sua atuação moral. O indivíduo infantil se subordina à cultura da empresa, representada pelos valores empresariais e *ethos* da empresa. O indivíduo adolescente contesta

os valores da empresa e o *ethos* corporativo. Já o adulto, conhece os valores da empresa e o seu *ethos*, mas atua de acordo com o seu consenso próprio, levando todas as variáveis da situação em consideração. A educação para a atuação ética no ambiente empresarial pode atuar em duas dimensões: a formação do indivíduo e a criação de um *ethos* corporativo que iniba comportamentos antiéticos e incentiva comportamentos éticos.

A formação ética do indivíduo exige a educação do seu caráter. Este trabalho, mais do que treinamento e transmissão de informações, é um exercício de reflexão pessoal sobre si mesmo e sobre o mundo. Abrange a reflexão sobre o sentido da vida, sentido aqui na sua acepção literal, de algo que aponta a direção, o norte. O sentido da vida é a bússola moral que vai orientar a pessoa a seguir o caminho que para ela faz sentido, que é coerente com seus valores e sua filosofia de vida. Um estudo sobre os conteúdos que compõem o currículo dos cursos de formação superior e, também, sobre o conteúdo dos treinamentos ministrados pelas empresas nos leva a crer que a formação do caráter não é dimensão valorizada nem por universidades nem por empresas. Resta à empresa buscar a retidão ética de seus membros pela criação de um *ethos* corporativo que promova comportamentos éticos.

A criação de um *ethos* corporativo que promova comportamentos corretos e iniba comportamentos antiéticos parece ser a alternativa ao alcance das empresas interessadas em ter condutas corretas e combater a corrupção. Um dos elementos apontados pela literatura como instrumento para promover a cultura ética da empresa é o código de ética (ARRUDA, 2002; MOREIRA, 2002; WHITE; MONTGOMERY, 1980; IBARRA RAMOS, 2002; CORTINA, 1994; FRANCÉS, BORREGO; VELAYOS, 2003). O código de ética é o lugar privilegiado onde a empresa objetiva formalmente os seus valores, as condutas que valoriza e aquelas que repudia. O código de ética precisa ser acompanhado de um trabalho contínuo de divulgação e treinamento, a fim de que ele faça parte do cotidiano da empresa (MOREIRA, 2002). Este treinamento é, de alguma forma, uma oportunidade de a empresa demonstrar para os seus trabalhadores a referência moral a partir da qual ela se guia.

Em uma empresa com empregados de moralidade infantil, a estratégia de disseminar os valores da empresa oferece a eles a referência externa que vai dar-lhes a segurança de estar fazendo o que é certo e o que vai trazer-lhes reconhecimento. Os indivíduos de adolescente podem, por um lado, se revoltar contra essa “doutrinação”, que inibe a liberdade das pessoas agirem de acordo com a sua liberdade, e, por outro, aderir aos

valores da empresa para lutar contra a injustiça presente nas outras instancias sociais. Nesse último caso, o individuo se torna um aliado da empresa na “catequese” dos empregados e faz do seu trabalho uma missão. Já as pessoas de moralidade adulta serão os principais condutores dessa política, pois são aqueles que vão ter a coragem necessária para transformar os valores em ações cotidianas e para tomar as providências contra os que desobedecerem os preceitos éticos declarados, com firmeza, cordialidade e malícia.

### **3- A ELABORAÇÃO DE CASOS DE ENSINO SOBRE INTEGRIDADE E CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS**

O uso de casos de ensino na área de Administração é um recurso utilizado pelas escolas para fazer os alunos pensarem em como agiriam em situações reais vividas no mundo dos negócios. Em parceria realizada entre um Núcleo de Pesquisa do Programa de Pós-graduação em Administração de uma Universidade e a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), objetivou-se a criação de casos de ensino sobre o tema integridade nos negócios, expressão estratégica para tratar do tema da corrupção nos negócios no sentido afirmativo. Esses casos estão sendo elaborados com o propósito de compor um livro sobre o assunto, mas com uma novidade. O público-alvo da obra não será apenas o aluno do curso de Administração, mas também os empregados das empresas interessadas em desenvolver a sensibilidade ética dos seus empregados e promover os seus valores de forma prática e educativa. O debate entre os empregados sobre situações éticas vividas no cotidiano das empresas permite divulgar e fazer conhecer o padrão de conduta esperado pela empresa, o que contribui de modo decisivo para a formação do *ethos* corporativo. Este projeto se insere em uma iniciativa maior da FIEMG, em sua campanha pela integridade nos negócios e combate à corrupção. A parceria com o PPGA é apenas um dos braços dessa campanha.

Inicialmente, o projeto se propôs a elaborar dez casos de estudo, baseados em acontecimentos verídicos. Entretanto, algumas dificuldades têm sido encontradas. Quanto ao aceite das empresas em participar do projeto, relatando casos sobre corrupção nos negócios, nem todas aceitam descrever suas experiências. Mesmo sendo dada a garantia de sigilo, da omissão do estado federativo onde a empresa está sediada e do uso de nomes fictícios para a

empresa e os personagens do caso, algumas empresas têm recusado a participação, embora declarem conviver com dilemas éticos o tempo todo. Muitos dos casos exigem, pelo menos, informar o setor da economia em que trabalham, condição para descrever o problema. Temem, assim, os responsáveis pela empresa, que a indicação do tipo de indústria ou de serviço aponte a empresa relatora do caso, principalmente quando se trata de empresas em mercado oligopolizado. Assim, chamariam a atenção para si ou violariam disposições de seus regulamentos que inibem os gestores a tratar desses assuntos fora do âmbito da empresa. Constitui-se, pois, um desafio conseguir a adesão das empresas não à causa, mas à disposição de relatar casos em que tenham participado de situações que envolvam subornos, fraudes e problemas dessa natureza.

Até o momento de elaboração desse artigo, três empresas já haviam concordado em participar. O relato dos casos foi feito por meio de entrevistas e correspondências por meio eletrônico. As empresas que aderiram ao projeto demonstraram, por meio dos seus sócios-diretores, não somente abertura em relatar o que lhes foi solicitado, mas, também, vibração e engajamento nesse trabalho. Ao pesquisador, ficou evidente que a causa em prol da integridade não está restrita aos negócios, mas tem relação com valores que extrapolam a área corporativa. Os dados permitem inferir que os diretores que autorizaram a elaboração dos estudos de caso demonstraram a coragem de ser, própria das pessoas com moralidade adulta. Todos esses diretores eram sócios-proprietários. Nas empresas cujo acesso foi recusado, a boa vontade dos diretores esbarrou no veto de uma instância hierárquica superior, seja o presidente, seja o acionista majoritário.

#### **4- UM CASO PRÁTICO**

Apresentamos abaixo um exemplo de um caso prático, elaborado a partir de entrevistas com um sócio-proprietário de uma empresa prestadora de serviços em telecomunicações. Em seguida, são apresentadas as questões que podem ser feitas tanto no ambiente empresarial, com empregados, em um programa de treinamento ético, quanto no ambiente acadêmico em sala de aula.

*Caso prático: Vinte por cento*

- Vinte por cento? – interrogou Joaquim, surpreso com a exigência do pagamento da propina. Motivado pela surpresa da proposta, ainda disse, ironicamente: pensei que a prática fosse quinze por cento!

- Quinze por cento são para os parceiros antigos, que já estão conosco há mais tempo. No seu caso, como é a primeira vez, cobramos um valor mais alto de comissão.

Joaquim estava pasmo. A naturalidade com que aquele senhor de voz de locutor de rádio tratava do assunto era impressionante. Acompanhado de José, seu sócio, tentou organizar as idéias. O silêncio calou fundo na mesa do bonito restaurante de Copacabana, no Rio de Janeiro.

- Precisamos de um tempo para pensar – foi o que José conseguiu falar.

O homem de voz de locutor de rádio disse que entraria em contato no dia seguinte. Não deixou cartão, não informou telefone e sequer fez menção de pagar a sua parte na conta. Pegou sua mala preta e saiu do restaurante como entrou. Sorrindo e em silêncio.

Joaquim e José se entreolharam. Desde que foram habilitados a oferecer os serviços para aquela empresa, estavam há meses viajando quase que semanalmente ao Rio de Janeiro para fechar a oferta de fornecimento de uma solução em informática. Sua empresa era a única que dispunha da tecnologia de transferência de dados utilizada no ambiente operacional utilizado pela Estatal. O contrato, que, por isso, seria feito com a dispensa da licitação, estava para ser assinado nos próximos dias. Mas o contato com o homem de voz de locutor era um elemento novo na história.

Ao caminho do hotel, Joaquim e José procuraram colocar os acontecimentos em ordem.

- Você já tinha visto esse cara antes? – perguntou José.

- Nunca. Antes de vir para o Rio, ele me ligou na empresa. Disse que morava em São Paulo e que precisava encontrar comigo para tratar do negócio com a Estatal. Como eu estava vindo para cá, ele marcou comigo aqui no Rio.

- Ele ligou para o seu celular ou para o telefone da empresa?

- Ele ligou para a empresa e disse que era uma pessoa que poderia ajudar na negociação com a Estatal.

- Ele deve ser do Setor de Compras. Aqueles documentos que ele tirou da mala preta sugerem isso: ele tinha ali a relação de todas as compras que o Órgão faria no mês.

- Ele também mostrou aquele calhamaço onde disse ter todas as informações sobre o contrato nosso com eles. E ele demonstrou conhecer detalhes do processo... Estava muito bem informado...

- Joaquim, você lembra do que ele falou? Ele disse que detinha os meios de compra e que a única possibilidade de realmente efetivarmos a venda seria o acerto com ele!

- Claro que lembro. Se a gente recusar o pagamento da propina, o negócio pode furar... Será que o Manoel sabe disso? – perguntou Joaquim.

Manoel era o contato deles na Estatal. Era com Manoel que eles vinham negociando o contrato de prestação de serviços.

- Não sei, Joaquim... Nessa hora a gente passa a duvidar de todo mundo...

- Pelo menos comigo, ele nunca pareceu corrupto.

- Comigo também não. Mas nunca se sabe...

- E agora? – perguntaram os dois em uníssono? O que vamos fazer?

*Questões sobre o caso:*

Sobre o caso acima, responda:

1- Coloque-se no lugar dos sócios José e Joaquim. Determine a decisão a tomar, diante da proposta de pagamento de propina e aponte as razões que justificam e motivam essa decisão. Tente antecipar as conseqüências da decisão tomada.

2- Leia o código de ética da sua empresa e tente buscar nele um fundamento para a sua conduta diante da proposta de suborno, respondendo às perguntas abaixo:

2.1- O código orienta a decisão a ser tomada?

2.2- Em caso positivo, transcreva o artigo que embasa a sua decisão.

2.3- Elabore uma carta, relatando a sua decisão a um superior hierárquico, apresentando todos os argumentos que fundamentam a sua decisão. Procure se valer do Código de Ética da empresa. Essa carta será enviada à empresa responsável pela Auditoria que está sendo realizada na empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão que se coloca, a partir da relação entre os níveis de moralidade, as estratégias de combate à corrupção e o uso de casos de ensino é a seguinte: qual o papel e os limites das empresas na formação moral dos seus empregados? A partir dos elementos levantados, dois caminhos se oferecem para esse mister. Um deles é promover a evolução moral dos empregados para o nível de moralidade adulta. O segundo caminho é fortalecer uma cultura que iniba comportamentos anti-éticos e incentive os comportamentos valorizados pela empresa. A primeira alternativa relaciona-se com o processo educativo dos empregados. A empresa parece incapaz de cumprir essa missão, não apenas por não dispor dos recursos para tal, mas também por não ser a sua competência. Em geral, o treinamento nas empresas está focado na capacitação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em outras palavras, interessa à empresa que o seu empregado demonstre as atitudes que ela valoriza, atitudes essas objetivadas nas metas estabelecidas pela empresa. A educação das pessoas, no sentido de promover a sua autonomia e liberdade extrapola os propósitos da organização, sempre focada nos seus interesses e objetivos estratégicos. Os treinamentos efetivados pela empresa parecem atender mais à segunda alternativa para o combate à corrupção, qual seja, o de fortalecer uma cultura que deixa claro o tipo de comportamento desejado na empresa acerca das questões que envolvem a ética no trabalho e a integridade nos negócios.

Dentro dessa segunda alternativa, de fortalecimento da cultura da empresa a fim de estabelecer o modelo de atuação considerado adequado, o uso de casos de ensino pode ser

uma estratégia eficiente. Ele possibilita a reflexão sobre problemas práticos e pode ser usado como meio para conhecimento e fixação dos preceitos e valores do código de ética. O que parece chamar a atenção nesse tipo de estratégia é que o foco não é a evolução da moralidade dos empregados, mas o treinamento de condutas adequadas em situações delicadas. Indivíduos com moralidade infantil precisam da postura empresarial para sentirem segurança na escolha de suas condutas, visto que tendem a agir em busca de um reconhecimento externo. A ausência dessa referência na empresa incentiva, de alguma forma, comportamentos amorais, em que a questão ética sequer é posta em discussão.

Poder-se-ia perguntar se esse tipo de treinamento constitui-se em uma infantilização dos empregados. Talvez. Mas, de qualquer forma, a evolução para uma moralidade adulta necessariamente terá de passar pela submissão a uma referência externa e, em um segundo momento, a uma crítica dessa referência. A educação moral no âmbito da empresa implica a criação de um ambiente que inibe, desencoraja e pune a prática da corrupção. Para isso, exige líderes de moralidade adulta, uma ordem institucional em que haja clareza de contratos e papéis, e procedimentos administrativos que promovam a transparência e a coerção. De qualquer forma, essa estratégia promove a moralidade infantil (convencional), pois seu foco não é a pessoa em si, mas a cultura.

Enfim, a educação para o combate à corrupção deve cuidar tanto da **formação do indivíduo** quanto da **criação de uma moral convencional** (cultura) que estabeleça o *ethos* do grupo. No âmbito da empresa, o combate à corrupção aqui proposto, a partir do uso de casos de ensino, abrange apenas a dimensão da cultura.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Maria C. C.; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José M. R. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ARRUDA, M. C. C. *Código de ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

BRASIL, M. A. S. *Da psicoterapia analítico-fenomenológico-existencial*. Belo Horizonte: CEPAFE, 2002.

CORTINA, A. *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta, 1994.

COSTA, Jonh Dalla. *The Ethical Imperative: why moral leadership is good business*. Reading, Massachussets: Addison-Wesley, 1998.

FERNÁNDEZ, Luis F. Ética de los negocios y áreas funcionales de la empresa. In: AGUADO, Javier F. (coor.). *La ética en los negocios*. Barcelona: Editorial Ariel, 2001. cap. 5, p. 193-252.

FRANCÉS, Pedro; BORREGO, Ángel; VELAYOS, Carmen. *Códigos Éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003.

IBARRA RAMOS, Ramón. *Código de ética: como implementarlo en la empresa*. Ciudad del México: Trillas, 2002.

LOZANO, Josep M. *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p.

MOREIRA, Joaquim Manhães. *A Ética Empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORRIS, Tom. *If Aristotle ran General Motors*. New York: Owl Books, 1997. 216p.

PENA, Roberto Patrus Mundim. *La empresa ética: um nuevo paradigma/ condiciones, desafíos y Riesgos del Desarrollo de la Business Ethics*. 2004. Tese (Doutorado em Filosofia). Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 2004.

SOLOMON, R. C. Corporate roles, personal virtues, an aristotelian approach to business ethics. *Business ethics Quarterly*, 2/3, p. 317-339, 1992.

SOLOMON, R. C. *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press, 1993.

SOLOMON, R. C. La ética en los negocios y la virtud. In: FREDERICK, R. E. *La ética en los negocios: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios*. México: Oxford University Press, 2001, p.35-44.

TILLICH, Paul. *A coragem de ser*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

WHITE, B. J.; MONTGOMERY, B. R.. Corporate codes of conduct. *California Management Review*, 23/2, p. 80-87, 1980.